



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



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



**Informe de Evaluación Estatal  
Programa de Extensionismo y  
Servicios Profesionales**

**Hidalgo**

**Octubre de 2002**



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

SAGARPA



## EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

---

# Programa de extensionismo y servicios profesionales

---

Hidalgo

## Directorio

**GOBIERNO DEL ESTADO DE  
HIDALGO**

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

**Lic. Manuel Ángel Núñez Soto**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Lic. Gonzalo Rodríguez Anaya**  
Secretario de Agricultura de Gobierno  
del Estado

**Ing. J. Fernando Islas Sánchez**  
Subsecretario de Desarrollo  
Agropecuario

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**Ing. Antonio Ruiz García**  
Subsecretario de Desarrollo Rural

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

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

**Dr. V. Horacio Santoyo Cortés**  
Coordinador General de la Unidad de  
Extensionismo y Desarrollo Tecnológico

**MVZ. Francisco Velarde García**  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

### SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN

**Miguel Nacher Rovira.** Coordinador del SEE

**Lic. Rogelio Domínguez Guerrero.** Representante del Gobierno del Estado

**Ing. J. Manuel Soto Villa.** Representante de la Delegación de la SAGARPA

**C. Pedro Rodríguez Jiménez.** Representante de los Productores

**Ing. Jesús Rodríguez Guerrero.** Representante de Profesionistas y Académicos

## **Créditos**

El presente trabajo fue realizado por la Entidad Evaluadora Estatal:

**Centro Universitario de Vinculación de la Benemérita  
Universidad Autónoma de Puebla**

**Dr. Ventura Rodríguez Lugo**  
Director del Centro Universitario de Vinculación

**Dr. Darío Morales Aguayo**  
Director del Proyecto

### **Colaboradores**

Dr. Santiago Góngora Ortega  
MC. Heber Tamayo Cruz  
Dr. Luz Hidolina Velásquez Soto  
Lic. Mario Rivera Escamilla  
MA. Hilarión Mendoza López

## **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

Tabla de contenido.....	i
Índice de cuadros.....	v
Índice de figuras.....	x
Índice de anexos.....	xi
Siglas.....	xii
Presentación.....	xiii
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. Fundamento y objetivos de la evaluación.....	5
1.2. Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.....	6
1.3. Temas sobre los que enfatiza la evaluación.....	7
1.4. Metodología de evaluación aplicada.....	7
1.5. Fuentes de información utilizadas en el informe.....	7
1.6. Métodos de análisis de la información.....	8
1.7. Descripción del contenido del informe.....	8
<b>Capítulo 2 Diagnóstico del Entorno para la Operación del Programa.....</b>	<b>9</b>
2.1. Contexto institucional en que se desarrollo el Programa.....	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 para la operación del Programa.....	10
2.2.1. Actividades Productivas apoyadas por el Programa.....	10
2.2.2. Población involucrada.....	11
2.2.3. Empleo generado.....	11
2.2.4. Mercado de bienes e insumos relacionados.....	12
2.2.5. Infraestructura disponible.....	12
2.2.6. Condiciones agroclimáticas.....	12
2.2.7. Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa.....	12
2.2.8. Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural.....	12
2.3. Principales elementos de la Política Sectorial, Estatal y Federal.....	12
2.3.1. Objetivos.....	12
2.3.2. Programas que instrumentan la política rural.....	13
2.3.3. Población objetivo de los programas.....	14
2.3.4. Disponibilidad y priorización de los recursos.....	14
<b>Capítulo 3 Características del Programa en el Estado de Hidalgo.....</b>	<b>15</b>
3.1. Descripción del Programa.....	15
3.1.1. Objetivo.....	15

3.1.2.	Problemática.....	15
3.1.3.	Presupuesto.....	15
3.1.4.	Beneficiarios.....	16
3.1.5.	Componentes.....	16
3.2.	Antecedentes y evolución del Programa en el Estado.....	16
3.3.	Instrumentación y operación del Programa en 2001.....	17
3.4.	Población objetivo.....	18
3.4.1.	Criterio de elegibilidad.....	18
3.4.2.	Criterios de selección.....	19
3.5.	Componentes de apoyo.....	19
3.6.	Metas físicas y financieras programadas y realizadas.....	19
3.7.	Cobertura geográfica del Programa.....	20
 <b>Capítulo 4 Evaluación de la Operación Del Programa</b>		<b>21</b>
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.....	22
4.2.	Procesos de operación del Programa en el Estado.....	23
4.2.1.	Operación del Programa en el marco de la política de federalización.....	24
4.2.2.	Arreglo institucional.....	24
4.2.3.	Difusión del Programa.....	25
4.2.4.	Gestión de solicitudes y apoyos.....	26
4.2.5.	Otorgamientos de apoyos.....	27
4.2.6.	Control Seguimiento del Programa.....	27
4.2.7.	Solicitudes recibidas y atendidas.....	29
4.2.8.	Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas.....	29
4.3.	Perfil de los beneficiarios.....	29
4.4.	Satisfacción con el apoyo.....	30
4.5.	Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa.....	31
4.5.1.	Participación de los técnicos en la operación de PESPRO.....	32
4.6.	Correspondencia entre los apoyos del programa y las necesidades de los productores.....	34
4.7.	Evaluación global de la operación del Programa.....	34
4.8.	Conclusiones y recomendaciones.....	37
 <b>Capítulo 5 Evaluación de Resultados e Impactos del Programa</b>		<b>40</b>
5.1.	Satisfacción con el apoyo.....	40

5.1.1.	Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C).....	40
5.1.2.	Satisfacción y oportunidad del apoyo (S).....	40
5.2.	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	41
5.2.1.	Presencia de cambio en las técnicas (CT).....	41
5.2.2.	Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas (CEP).....	41
5.2.3.	Cambio en técnicas, y cambios en la producción debidos al apoyo (CP).....	41
5.3.	Grado de satisfacción de los beneficiarios por los servicios recibidos.....	42
5.3.1.	Valoración del servicio recibido (VS) .....	42
5.4.	Desarrollo de capacidades.....	42
5.4.1.	Desarrollo de capacidades (DC).....	42
5.4.2.	Desarrollo de capacidades incluyentes (DCI).....	43
5.4.3.	Desarrollo global de capacidades técnicas productivas y de gestión CTG).....	43
5.4.4.	Desarrollo mínimo de capacidades técnicas productivas y de gestión.....	43
5.5.	Formación y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.....	43
5.5.1.	Participación en la constitución de nuevos grupos al apoyo.....	43
5.5.2.	Consolidación de grupos (CG) <sup>1</sup> .....	43
5.5.3.	Antigüedad de las organizaciones.....	44
5.5.4.	Número de integrantes de los grupos.....	44
5.5.5.	Clasificación de las organizaciones.....	44
5.5.6.	Tipos de organizaciones identificadas.....	45
5.5.7.	Principales actividades a las que se orientan las organizaciones.....	45
5.5.8.	Existencia y características de los documentos formales con que cuentan las organizaciones.....	45
5.5.9.	Decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones.....	46
5.5.10.	Información de los dirigentes a las organizaciones.....	46
5.6.	Desarrollo de la capacidad de gestión.....	46
5.6.1.	Responsabilidad de la administración de las organizaciones.....	46
5.6.2.	Administración financiera de las organizaciones.....	47
5.6.3.	Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño.....	47
5.7.	Protección y control sanitario.....	47
5.7.1.	Campañas sanitarias en las que participaron los beneficiarios del PESPRO.....	48
5.7.2.	Conocimiento del operador de los programas de sanidad en el Estado.....	48



5.7.3.	Acciones del programa de sanidad en el Estado.....	48
5.7.4.	Cambio sanitario como consecuencia de las campañas.....	48
5.7.5.	Cambios productivos como consecuencia de las campañas.....	48
5.7.6.	Cambios económicos como consecuencia de las campañas.....	49
5.7.7.	Cambios negativos generados por las campañas.....	49
5.8.	Investigación y transferencia de tecnología.....	49
5.8.1.	Participación en actividades de transferencia tecnológica.....	49
5.9.	Conclusiones y Recomendaciones.....	50
 <b>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>56</b>
6.1.	Conclusiones.....	56
6.1.1.	Conclusiones acerca de la operación del Programa.....	56
6.1.2.	Conclusiones acerca de los resultados e impactos del Programa.....	59
6.1.3.	Conclusiones acerca de las prioridades que orientaron la asignación de los recursos del Programa.....	61
6.1.4.	Fortalezas y debilidades del Programa.....	62
6.1.4.	Fortalezas del Programa.....	62
1.		
6.1.4.	Debilidades del Programa.....	62
2.		
6.2.	Recomendaciones.....	63
6.2.1.	Recomendaciones para incrementar los impactos del Programa.....	63
6.2.2.	Recomendaciones para una asignación más eficiente de los recursos.....	65
6.2.3.	Recomendaciones para el mejoramiento de la eficiencia operativa.....	65
6.2.4.	Recomendaciones para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización.....	66
6.2.5.	Recomendaciones para una mayor y mejor participación de los productores.....	66
6.2.6.	Para un mejor desempeño de las evaluaciones externas del Programa....	67

## Índice de Cuadros

### Resumen Ejecutivo

Cuadro no.1 Principales características e indicadores de la evaluación del PESPRO	1
<b>Capítulo 1</b>	
Cuadro no.1.2.1 Decisiones y usuarios de la evaluación del PESPRO.....	6
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Capítulo 3</b>	
Cuadro no. 3.6.1 Metas físicas y financieras del PESPRO.....	20
<b>Capítulo 4</b>	
Cuadro no. 4.1.1.1. Vinculación entre la Alianza y sus programas con el Plan de Desarrollo Estatal .....	21
Cuadro no. 4.1.1.2. Aspectos en que se advierte la vinculación con el Plan de Desarrollo Estatal .....	21
Cuadro no. 4.1.2.1. Acciones consideradas para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa.....	21
Cuadro no. 4.1.3. Criterio que se aplicó para la distribución de los recursos públicos entre los distintos programas de la Alianza.....	22
Cuadro no. 4.1.5.1. Participación de funcionarios en el diseño y la planeación para la instrumentación del Programa .....	22
Cuadro no. 4.1.5.2. Productores atendidos mayoritariamente por el Programa en el 2001 .....	23
Cuadro no. 4.1.5.3. Existencia de criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios .....	23
Cuadro no. 4.1.5.4. Criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios...	23
Cuadro no. 4.1.5.5. Beneficiados con los diferenciados, según funcionarios del Programa.....	23
Cuadro no. 4.2.3.1. Presencia de mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren los productores.....	25
Cuadro no. 4.2.3.2. Razones por las que productores no presentan solicitudes para participar en el Programa.....	25
Cuadro 4.2.6.1 Mecanismos de control y seguimiento de las solicitudes que llegan al Programa.....	27
Cuadro 4.2.6.2 Control y seguimiento de solicitudes.....	27
Cuadro no. 4.2.6.3. Sistema de control y seguimiento del Programa.....	27

Cuadro no. 4.2.6.4. Calificación otorgada por los funcionarios al sistema de supervisión y seguimiento del Programa en función de su utilidad para la toma de decisiones oportunas para mejorar la operación del Programa.....	27
Cuadro no. 4.2.6.5. Participación en el levantamiento de actas de entrega-recepción de los componentes otorgados por el Programa .....	27
Cuadro no. 4.2.6.6. Acciones llevadas a cabo para dar a conocer los avances y resultados del Programa.....	27
Cuadro no. 4.2.6.7. Porcentaje de verificación en campo del funcionamiento de los componentes otorgados por el Programa.....	27
Cuadro no. 4.2.6.8. Aspectos operativos del Programa donde se presentaron problemas .....	28
Cuadro no. 4.2.6.9. Criterios utilizados para evaluar internamente la operación del Programa .....	28
Cuadro no. 4.2.6.10. Calificación conferida por los funcionarios en la evaluación externa anual del Programa.....	28
Cuadro no. 4.2.6.11. Evaluación de la transparencia en el manejo de recursos del Programa y la rendición de cuentas a los productores y la sociedad en general .....	29
Cuadro no. 4.3.1. Tipo de proveedor o prestador de asistencia técnica .....	
Cuadro no. 4.3.7. Tiempo desde el cual los técnicos participan como proveedor o prestador de servicios de asistencia técnica en la Alianza.....	30
Cuadro no. 4.5.1. Participación de las Organizaciones de Productores en los órganos de dirección del Programa.....	31
Cuadro no. 4.5.2. Porcentaje de propuestas presentadas por parte de los productores y sus organizaciones ante las instancias correspondientes referidas a la normatividad u operación del Programa en el Estado.....	31
Cuadro no.4.5.3. Propuestas presentadas por productores y sus organizaciones ante instancias de normatividad u operación del Programa en el Estado .....	31
Cuadro no. 4.5.5. Acciones en las que participaron los funcionarios .....	31
Cuadro no. 4.5.6. Participación de los proveedores en la operación del Programa 2001.....	31
Cuadro no. 4.5.7. Participación de las instancias responsables de la operación del Programa para seleccionar a los proveedores que participan en el Programa ....	31
Cuadro no. 4.5.8. Criterio para seleccionar a los proveedores que participan en el Programa.....	31
Cuadro no. 4.5.9. Desarrollo de nuevos proveedores consecuencia de las acciones del Programa .....	31

Cuadro no. 4.5.10. Mejoramiento de la disponibilidad de bienes y servicios para la producción debido a la operación de la Alianza .....	31
Cuadro no. 4.5.11. Precios de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios de la Alianza comparados con los que se ofrecen en el mercado.....	31
Cuadro no. 4.5.12. Calidad de los productos que se ofrecen a través de la Alianza para el Campo comparados con los que se ofrecen en el mercado.....	32
Cuadro no. 4.5.1.1 Razón principal por la los prestadores de asistencia técnica decidieron participar en el Programa.....	32
Cuadro no. 4.5.1.2. Actividades realizadas por los prestadores de asistencia técnica durante la operación del Programa en el 2001.....	32
Cuadro no. 4.5.1.3. Módulos del Programa oficial de formación de prestadores de servicios de asistencia técnica asistidos.....	32
Cuadro no. 4.5.1.4. Razones por las cuales los prestadores de asistencia técnica no asistieron a los módulos del Programa.....	32
Cuadro no. 4.5.1.5. Calidad de la capacitación recibida durante el 2001.....	32
Cuadro no. 4.5.1.6. Influencia de factores de la calidad de la capacitación .....	32
Cuadro no. 4.5.1.7. Necesidad de los prestadores de asistencia técnica en cursos de capacitación para ingresar al Programa .....	32
Cuadro no. 4.5.1.8. Número de proyectos que elaborados por los prestadores de asistencia técnica durante el año 2001.....	32
Cuadro no. 4.5.1.9. Características de los proyectos elaborados por los prestadores de asistencia técnica.....	32
Cuadro no. 4.5.1.10. Fuente concurrida por los técnicos que gestionaron o solicitaron apoyo financiero para el o los proyectos elaborados y autorización de dicha solicitud .....	32
Cuadro no. 4.5.1.11. Problemas técnicos para integrar definitivamente el grupo participante en el proyecto.....	32
Cuadro no. 4.5.1.12. Apoyos que recibieron los técnicos de su coordinador.....	33
Cuadro no. 4.5.1.13 Apoyos que recibió el representante de los productores.....	33
Cuadro no. 4.5.1.14. Plan de trabajo entre prestador de servicios de asistencia técnica y beneficiarios.....	33
Cuadro no. 4.5.1.15. Contenido de objetivos y metas del plan de trabajo de los prestadores de asistencia técnica.....	33
Cuadro no. 4.5.1.16. Contenido de plazos en el plan de trabajo para alcanzar metas de los prestadores de asistencia técnica.....	33
Cuadro no. 4.5.1.17 Programación de las visitas de asesoría con el productor.....	33

Cuadro no. 4.5.1.19 Pagos adicionales por parte de los productores.....	33
Cuadro no. 4.5.1.21. Existencia de criterios establecidos en el Programa para dictaminar proyectos adecuados.....	33
Cuadro no. 4.5.1.22 Resultados de los proyectos instrumentados.....	33
Cuadro no. 4.5.1.23. Participación de miembros de la comunidad en la formulación de proyectos.....	33
Cuadro no. 4.5.1.24. Conocimientos considerados necesarios por los prestadores de asistencia técnica para aprender o reforzar su desempeño.....	33
Cuadro no. 4.5.1.25. Problemas para desempeñar trabajos como prestador de asistencia técnica .....	33
Cuadro no. 4.6.1. Correspondencia de los bienes y/o servicios que otorga el Programa y las necesidades de los productores.....	34
Cuadro 4.7.1. Metas Programadas, Realizadas y Eficacia del Programa.....	35
Cuadro 4.7.2. Cobertura del pesero en el estado de Hidalgo.....	36
Cuadro 4.7.3 Grandes Indicadores financieros del Programa.....	36
Cuadro no. 4.7.4. Calificación del desempeño de las diferentes instancias (federales y estatales) responsables de la operación del Programa.....	36
Cuadro no. 4.7.5. Calificación de la infraestructura y equipo que se emplea para la operación del Programa.....	36
Cuadro no. 4.7.6 Calificación de la capacidad del recurso humano que participa en la administración del Programa.....	36
<b>Capítulo 5</b>	
Cuadro no. 5.1.1.1. Calidad del bien o servicio.....	40
Cuadro no. 5.1.2.1. Oportunidad en la llegada de los apoyos.....	40
Cuadro no. 5.2.1. Experiencia de trabajo con bien o seguridad similar.....	41
Cuadro no. 5.2.2.1. Cambios en la producción consecuencia del apoyo.....	41
Cuadro no. 5.2.3.1. Cambios producto de la Alianza para el Campo (agrícolas)....	41
Cuadro no. 5.3.1.1. Valoración de la asistencia técnica recibida.....	42
Cuadro no. 5.4.1.1. Aspectos aprendidos por participar en el Programa.....	42
Cuadro no. 5.5.1.1. Motivos para ingresar a las organizaciones.....	43
Cuadro no. 5.5.2.1. Apoyos para el fortalecimiento de las organizaciones.....	43
Cuadro no. 5.5.3.1. Antigüedad promedio de las organizaciones.....	44
Cuadro no. 5.5.4.1 Número de integrantes de los grupos.....	44
Cuadro no. 5.5.5.1 Constitución legal de la empresa.....	44
Cuadro no 5.5.6.1. Tipo de organización.....	45
Cuadro no. 5.5.7.1. Principales actividades económicas de las organizaciones.....	45
Cuadro no. 5.5.8.1. Existencia de documentación por las organizaciones.....	45
Cuadro no. 5.5.8.2. Características de los documentos de las organizaciones.....	45
Cuadro no. 5.5.9.1. Decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones.....	46
Cuadro no. 5.5.10.1. Información de los dirigentes de las organizaciones.....	46
Cuadro no. 5.6.1.1. Responsabilidad de la administración de las organizaciones...	46

Cuadro no. 5.6.2.1. Administración financiera de las organizaciones.....	47
Cuadro no. 5.6.3.1. Lineamientos para el eficiente desempeño de las organizaciones.....	47
Cuadro no. 5.7.1.1. Campañas sanitarias en que participan beneficiarios.....	48
Cuadro no. 5.7.2.1. Operaciones de los programas de sanidad en el Estado.....	48
Cuadro no. 5.7.3.1. Acciones del Programa de sanidad en el Estado.....	48
Cuadro no. 5.7.4.1. Cambio sanitarios consecuencia de las campañas.....	48
Cuadro no. 5.7.5. 1 Cambios productivos consecuencia de las campañas.....	48
Cuadro no. 5.7.6.1. Cambios económicos consecuencia de las campañas.....	49
Cuadro no. 5.7.7.1. Cambios negativos generados por las campañas.....	49
Cuadro no. 5.9.1.1. Participación en actividades de transferencia tecnológica.....	49

## Índice de figuras

Figura no. 1.4.1 Lógica general de la evaluación.....	7
Figura no. 2.1.1.1 Instancias federales y estatales participantes en la operación del PESPRO.....	10
Figura 4.2.1 Procesos de operación del PESPRO.....	23

## **Índice de Anexos**

Anexo 1. Metodológico

Anexo 3. Cuadros de salida



## **Siglas**

DDR	Distrito de Desarrollo Rural.
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales.
PAC	Programa de Alianza para el Campo.
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
SEE	Subcomité de Evaluación Estatal.
PESPRO	Programa se Extensionismo y Servicios Profesionales

## Presentación

**El Centro de Vinculación Universitaria** tiene como misión vincular los recursos humanos, científicos y tecnológicos de la **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**, con los sectores público, privado y social, para contribuir al desarrollo regional y nacional dentro de un marco de corresponsabilidad social.

El Subcomité de Evaluación de la Alianza para el Campo en el Estado de Hidalgo, brindó la oportunidad de alcanzar el propósito anterior, a través de la contratación del **Centro Universitario de Vinculación** como **Entidad Evaluadora Estatal**, para la realización de la evaluación externa del “**Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales**” para el año **2001**, sobre la base de la metodología desarrollada por la **Unidad de Apoyo de la FAO** con el fin de determinar el desempeño del Programa, el cumplimiento de sus objetivos y, el logro de sus metas; así como estimar los impactos productivos y socioeconómicos.

Los resultados obtenidos contribuirán a juzgar la trascendencia del Programa, y la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo cual se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

**El Centro Universitario de Vinculación** agradece al **Subcomité de Evaluación Estatal**, la contratación, conducción, supervisión del proceso, revisión, calificación y dictamen de la evaluación, así como a los funcionarios, profesionales técnicos, organizaciones de productores, y a los ex-miembros de la Vocalía Ejecutiva de Extensionismo, por el apoyo recibido en la realización del estudio. Mención especial merecen los productores que sin interés alguno proporcionaron parte de su tiempo, y que con su trabajo diario contribuyen al desarrollo agropecuario de nuestro país.

En la realización del presente trabajo han contribuido de manera directa e indirecta un gran número de personas, sin embargo, es importante aclarar que la calidad y contenido del informe es responsabilidad de la Entidad Evaluadora Estatal.

**Atentamente**

**Dr. Darío Morales Aguayo.**  
**Director del Proyecto.**

# EVALUACIÓN DEL “PROGRAMA DE EXTENSIONISMO Y SERVICIOS PROFESIONALES 2001”

## RESUMEN EJECUTIVO

El cuadro siguiente, resume las principales características e indicadores producto de la evaluación del “Programa de Extensión y Servicios Profesionales en el Estado de Hidalgo”, en el 2001.

**Cuadro no. 1 Principales características e indicadores del PESPRO en el 2001**

Criterio	Indicador	Valor
<b>Presupuesto ejercido en 2001 (Miles de pesos)</b>	Aportación Federal	<b>6,225.0</b>
	Aportación Estatal	<b>7,275.0</b>
	Aportación de Productores	<b>0.0</b>
	Total	<b>13,500.0</b>
<b>Número de Beneficiarios</b>	Personal Físicas	<b>11,636</b>
	Personas Morales y Grupos	<b>373</b>
	Extensionistas y Coordinadores	<b>155</b>
<b>Principales Componentes (Presupuesto miles de pesos)</b>	Servicios Profesionales	<b>9,947.7</b>
	Capacitación a productores	<b>592.0</b>
	Asesoría y Consultoría	<b>1,762.7</b>
	Estimulo a las ESP. y AD.	<b>320.0</b>
<b>Operación del Programa</b>	Eficacia del Programa (%)	<b>67.86</b>
	Eficiencia del Programa (%)	<b>67.86</b>
	Cobertura de Población Programada (%)	<b>106.16</b>
	Cobertura de Solicitudes Recibidas (%)	<b>98.67</b>
	Cobertura de Necesidades Estatales (%)	<b>5.8</b>
<b>Fechas</b>	Firma del Anexo Técnico	<b>30/04/2001</b>
	Fecha de Cierre del Programa	<b>30/04/2002</b>

Fuente: Elaboración propia BUAP, sobre la base de datos del Anexo Técnico, Addendum, Informe de Cierre y Evaluación del Programa.

**Presupuesto:** El presupuesto estatal fue ligeramente superior al federal al constituir el 53.88% de la aportación total. Se presentó una disminución del 13.0% del monto inicialmente programado en el Anexo Técnico.

**Componentes:** Las acciones del Programa estuvieron orientadas principalmente a la prestación de servicios profesionales por parte de técnicos extensionistas, razón por la cual, operó la mayor parte del presupuesto; siguiéndole en importancia la asesoría y consultoría a proyectos.

**Beneficiarios:** A pesar de contar con menos recursos, la meta de atención a beneficiarios se superó en un 6.16%, respecto a lo programado.

**Eficacia y eficiencia del Programa:** La eficacia y eficiencia promedio de los componentes, fue del 67.86 %, debido a que se presentó una diferencia entre los tiempos programados para alcanzar las metas y su realización.

**Cobertura:** La cobertura de población programada y solicitudes recibidas fue prácticamente del 100.0%, sin embargo, la de necesidades estatales resultó mínima.

**Conclusiones de la operación del Programa:** a) El PESPRO constituyó uno de los principales instrumentos para complementar la política sectorial estatal, al mismo tiempo, resultó complementario de prácticamente todos los programas de la Alianza; b) Estuvo orientado hacia la prestación de los servicios de asesoría y formulación de proyectos en las principales actividades agropecuarias, incluyendo entre otras: la producción de carne de bovinos, caprinos, aves, cerdos y ovinos; la producción agrícola de frutales, hortalizas, granos y ornamentales; la producción de artesanías y textiles, etc.; c) Se implementó en todos los Distritos de Desarrollo Rural; d) A pesar de los esfuerzos de difusión del PESPRO, la mayoría de los productores no lo consideraron como un Programa diferente al SINDER o al PEAT; e) Para los productores, los recursos con los cuales deberán participar, se convierten en el cuello de botella para acceder a los beneficios de los programas; f) Los proyectos que realizaron los extensionistas estuvieron orientados a la producción primaria, actividad que genera menor valor agregado dentro de la cadena productiva, en comparación con la comercialización y la transformación de productos; g) Es en la asignación y radicación de los recursos federales, donde se presentan los mayores problemas; h) Prácticamente la totalidad de las solicitudes fueron aprobadas; i) El perfil de los beneficiarios estuvo representado por personas de 45 años promedio de edad, con bajos recursos técnicos, económicos, educativos y productivos; j) Se presentaron problemas como la baja participación de los productores, y de tipo logístico para trasladarse los técnicos a las comunidades; k) Otras (ver capítulo IV)

**Conclusiones acerca de los resultados e impactos del Programa:** a) Los productores valoran el trabajo de los extensionistas, sin embargo, consideran inoportuna la llegada del apoyo; b) La elaboración de proyectos se constituyó como el nuevo servicio que los técnicos proporcionaron a los productores; c) Una cuarta parte de los productores obtuvieron cambios en la producción como consecuencia del apoyo; d) La mayor parte de los proyectos formulados por los extensionistas no alcanzaron a implementarse; e) El aprendizaje de nuevas técnicas de producción constituyó la principal capacidad desarrollada por los productores; f) La mayor parte de los productores manifestaron haberse incorporado

a un grupo u organización económica con la finalidad de obtener algún apoyo de la Alianza; g) Otras (Ver capítulo V)

**Fortalezas del Programa:** a) Constituye un complemento de la política sectorial estatal; b) Se corresponde con otros programas de la Alianza para el Campo; c) Se orienta a prácticamente cualquier tipo de actividad realizada en el sector rural; d) Esta diseñada bajo un enfoque de sistemas; e) Una gran cantidad de los habitantes del medio rural lo conocen; f) Los productores valoran el trabajo y presencia de los extensionistas; g) Prácticamente todas las solicitudes de los grupos que solicitaron los apoyos del Programa fueron aprobadas; h) Se orienta a productores con menor capacidad técnica, económica y administrativa; i) Se capacita a los técnicos constantemente y de manera gratuita; j) Existen prioridades regionales, productivas y sociales que determinan la asignación de recursos; k) Existe fuerte compromiso con los productores de parte de algunos los técnicos; l) El personal administrativo cuenta con experiencia en su función.

**Debilidades del Programa:** a) No se inicio la gestión de los proyectos formulados por los técnicos; b) No cuenta con una estructura adecuada para el seguimiento del trabajo de los Extensionistas; c) La implementación del Programa fue tardía; d) Los proyectos formulados por los técnicos están orientados hacia actividades que no generan mayor valor agregado dentro de la cadena productiva; e) Existe baja participación de parte de los productores; f) La mayor parte de los técnicos no tienen vehículos para trasladarse a las comunidades; g) Los técnicos no tienen conocimientos en aspectos relacionados con el desarrollo organizacional, la comercialización de productos y el financiamiento de actividades productivas; h) La contratación de los técnicos se realiza por periodos cortos de tiempo; i) Es difícil la aplicación de las recomendaciones de los técnicos debido a la falta de recursos de los productores para la compra de insumos y materiales; j) Los productores participantes no consideran al Programa como parte de una estrategia de desarrollo rural; k) Solo una quinta parte de las organizaciones se encuentra legalmente constituida; l) Existe resistencia al cambio por parte de los técnicos; m) La gestión de proyectos resulta sumamente difícil en el sector rural; n) Se presenta una fuerte desmoralización de parte de los técnicos; ñ) Es difícil la venta de servicios en el sector rural en el Estado de Hidalgo; o) El Programa de Alianza para el Campo no cuenta con suficientes recursos para atender los proyectos formulados por los extensionistas; p) Existe una alta deserción entre los técnicos; q) Algunos aspectos de la capacitación a los técnicos resulta insuficiente o deficiente; r) La administración del Programa se vuelve compleja por los cortos periodos de operación.

### **Recomendaciones**

**Para incrementar los impactos del Programa:** a) Generar un mecanismo que permita incrementar la presencia de los técnicos con los grupos y organizaciones prácticamente todo el año; b) Diversificar la cartera de servicios que los extensionistas pueden ofrecer a los productores; c) Complementar los servicios de asesoría con los de la gestión de proyectos para lograr cambios en la producción; d) Definir estrategias de mezclas de

recursos financieros para los proyectos, de tal manera, que se reduzca la dependencia los Programas de Alianza para el Campo; e) Generar valor agregado a través de los servicios de los técnicos, de tal manera, que los productores muestran disposición para el pago de los mismos; f) Incrementar las acciones orientadas al desarrollo de las capacidades técnicas, a partir de proyectos de interés para las organizaciones; g) Seleccionar los proyectos sobre la base de su factibilidad económica y social; h) Seleccionar proyectos orientados al fortalecimiento de los circuitos económicos al interior de las comunidades; i) Fortalecer a las organizaciones en la definición de sus objetivos y metas; j) Identificar las debilidades de las organizaciones, y diseñar a partir de las mismas acciones para su fortalecimiento; k) Constituir legalmente a las organizaciones informales; l) Diseñar proyectos orientados a la comercialización de productos agropecuarios; m) Organizar empresas comercializadoras, e integradoras; n) Constituir organizaciones sin limitaciones para acceder a recursos financieros; ñ) Capacitar a los técnicos en administración de empresas; o) Diseñar sistemas administrativos adaptados a las características de las organizaciones rurales del estado de Hidalgo; p) Diseñar sistemas contables adaptados a las características de las organizaciones rurales; q) Identificar actividades que se realizan al interior de las comunidades, con capacidad de complementarse con las de los proyectos.

**Para una asignación más eficiente de los recursos:** a) Establecer mecanismos que permitan contar con recursos económicos la mayor parte del año para el Programa; b) Distribuir los recursos en las épocas o tiempos que se requieran; c) Realizar un estudio de las cadenas productivas en el Estado de Hidalgo, para definir criterios de asignación sobre la base de la competitividad y complementariedad que cada proyecto presente; c) Eliminar criterios políticos en la asignación de recursos.

**Para el mejoramiento de la eficiencia operativa:** a) Generar mecanismos que recompensen al técnico de acuerdo con su trabajo; b) Diseñar una estrategia para apoyar a los técnicos para la adquisición de vehículos; c) Continuar fomentando la organización de los técnicos en despachos o Agencias de Desarrollo; d) Establecer mecanismos de seguimiento para el trabajo de los extensionistas, e) Capacitar a los técnicos en estrategias de venta de servicios; f) Formular a partir de la evaluación externa un Plan de Mejora, para lo cual se requiere diseñar las propuestas técnicas de las recomendaciones que se consideren pertinentes.

**Para una mayor y mejor participación de los productores:** a) Establecer mecanismos que permitan una mejor difusión del Programa; b) Diseñar e implementar acciones destinadas a incrementar las capacidades administrativas de los representantes de los grupos y organizaciones; c) Incluir actividades orientadas al desarrollo de la capacidad de gestión local de los productores; d) Diseñar estrategias que incrementen la participación de los productores en la generación de ideas de proyectos, e) Capacitar a los técnicos en estrategias de motivación, f) Difundir entre los productores proyectos sobresalientes, con el objetivo de motivarlos e incrementar sus capacidades y participación; g) Otras (Ver capítulo VI).

# Capítulo 1

## Introducción

El presente capítulo es de naturaleza fundamentalmente metodológica, sus principales objetivos son: a) Establecer los fundamentos y bases de la evaluación del PESPRO; b) Determinar los alcances, utilidad e importancia del estudio; c) Señalar los temas prioritarios que la orientan; d) Describir la metodología aplicada; e) Mencionar las fuentes de información utilizadas; f) Describir el método de análisis de la información, y; g) Describir el contenido del informe.

### 1.1. Fundamento y objetivos de la evaluación

En el Diario Oficial de la Federación, específicamente en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su Capítulo V, artículo 64, Fracción IV se 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 II, 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 al mejoramiento del ingreso por estrato de productor y ahorro familiar; información que permitirá una retroalimentación de los programas para una mejor toma de decisión para los mismos”. En cumplimiento a este mandato, se realiza la presente evaluación del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales en el Estado de Hidalgo, misma que tiene los siguientes objetivos:

- a) 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.
  
- b) Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de Alianza para el Campo, con el propósito de incrementar sus impactos.
  
- c) Proponer medidas correctivas para la operación de la alianza para el Campo, que contribuyan a mejorar su eficiencia, así como 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.

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

La presente evaluación es fundamentalmente de carácter normativo; es decir, se enfoca al análisis de los procesos, a través de los cuales operó el Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales en el Estado de Hidalgo; adicionalmente tiene como propósito, identificar y evaluar los impactos técnicos, económicos, productivos y sociales, generados por su implementación a través de diversos indicadores. La utilidad e importancia de la evaluación no solo radica en su análisis histórico, sino fundamentalmente en la capacidad de proporcionar elementos que permitan a los diferentes usuarios, tomar las mejores decisiones relacionadas con el desarrollo del sector agropecuario, cada uno dentro su ámbito particular de acción. Los principales usuarios y decisiones para los cuales la evaluación servirá como marco de referencia se muestran en el cuadro 1.2.1.

**Cuadro No. 1.2.1 Decisiones y Usuarios de la Evaluación de PESPRO.**

Usuarios	Decisiones
<b>Gobierno del Estado y Gobierno Federal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar la forma de aplicación de los recursos estatales.</li> <li>▪ Conocer la eficiencia en el uso actual de los recursos aportados, y tomar medidas para su mejora.</li> <li>▪ Conocer la efectividad de la política actual de apoyo a los productores.</li> <li>▪ Determinar nuevas prioridades de política agropecuaria.</li> <li>▪ Asignar los recursos de manera más eficiente.</li> <li>▪ Identificar y corregir errores operativos del Programa.</li> <li>▪ Conocer la convivencia o no de aplicar más recursos al Programa.</li> </ul>
<b>Organizaciones de Productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer medidas que permitan incrementar la efectividad de la operación del Programa.</li> <li>▪ Conocer la opinión de sus agremiados.</li> <li>▪ Incrementar su participación en el diseño e instrumentación del Programa.</li> <li>▪ Justificar la necesidad de contar con más recursos.</li> </ul>
<b>SAGARPA y Secretaría de Desarrollo Rural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar acciones tendientes a incrementar la efectividad del Programa.</li> <li>▪ Contar con información para la toma de decisiones futuras.</li> <li>▪ Identificar y corregir errores operativos del Programa.</li> <li>▪ Mejorar las acciones normativas, basadas en la evolución del Programa y del sector agropecuario.</li> <li>▪ Identificar las fortalezas y debilidades para mejorar la calidad del Programa.               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar futuros Programas sobre la base de estrategias, enfoques y medios comprobados.</li> </ul> </li> <li>▪ Fomentar la participación de los beneficiarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia BUAP.



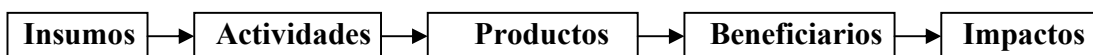
### 1.3. Temas sobre los que enfatiza la evaluación

Las características de la evaluación requieren profundizar sobre temas generales, tales como: ¿Cuál fue el contexto operación del Programa? ¿Cuáles fueron las características del Programa en el Estado? ¿Cuál fue su cobertura? ¿Cuál fue el perfil de los beneficiarios? ¿Cuál fue percepción de los diferentes actores? ¿Cuáles fueron los impactos y resultados del Programa. La evaluación del Programa de Extensión y Servicios Profesionales, requiere en particular, del análisis de la capacitación, en cuanto a su estrategia, áreas, tiempos, destinatarios, etc., así como de los proyectos formulados por los técnicos, en cuanto, a su factibilidad técnica y económica, su capacidad para insertarse en las cadenas productivas, así como la generación y apropiación de valor por parte de los productores.

### 1.4. Metodología de evaluación aplicada

La respuesta a las interrogantes de la sección anterior, se realizó sobre la base de un método general de investigación y de análisis de información, el cual plantea un encadenamiento lógico y secuencial de las diversas unidades de evaluación que conforman el Programa: Los insumos, las actividades, los productos, los beneficiarios y los impactos. El análisis conjunto de los insumos y las actividades permite realizar en primer lugar, la evaluación de los principales procesos del Programa; en segundo lugar, incorporando el estudio de los bienes y servicios entregados, es posible llevar acabo la evaluación de la eficacia y eficiencia, en tercer lugar agregando al análisis los beneficiarios, se esta en posibilidad de estimar su cobertura, focalización y nivel y tipo de participación. Por último la estructura lógica del proceso de evaluación analiza los diversos impactos que en la producción, productividad, economía y sociedad generó el programa. El diseño metodológico correspondió a la Unidad de Apoyo de la FAO, lo cual incluyó un método probabilístico de muestreo, diseño de cuestionarios y de indicadores de impacto (figura 1.4.1).

**Figura 1.4.1 Lógica general de la evaluación**



Fuente: Elaboración propia BUAP.

### 1.5. Fuentes de información utilizadas en el informe

Las principales fuentes de información utilizadas en la presente evaluación son las siguientes:

- a) El plan nacional de desarrollo y programa sectorial.
- b) Plan estatal de desarrollo sectorial; diagnósticos de las actividades productivas.
- c) Documentación normativa y operativa de la Alianza para el Campo
- d) Encuestas a beneficiarios del programa
- g) Entrevistas semi-estructuradas a miembros de las siguientes instancias: Consejo Estatal Agropecuario; responsables de la Operación del Programa en el Estado; Organizaciones de Productores; Proveedores de Bienes y Servicios; personal de la Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER).

Entre los diferentes actores del Programa, cabe resaltar la información proporcionada por los técnicos prestadores de servicios profesionales, así como los representantes de los grupos y organizaciones, con los cuales trabajaron, así como de la (VEER), la cual constituyó el organismo operativo del programa.

### **1.6 Método de análisis de la información**

El análisis de la información se realizó a través de un método inductivo-deductivo, incluye por lo tanto, el estudio de factores exógenos, tales como, el acceso al financiamiento y elementos del entorno, así como las funciones de planeación, organización y operación del PESPRO, a nivel gubernamental, hasta los elementos más concretos, como son: los resultados de las acciones del Programa a nivel de beneficiarios.

### **1.7 Descripción del contenido del informe**

El presente trabajo se encuentra dividido en seis capítulos. El capítulo 1 mostró los fundamentos legales, utilidad, metodología y fuentes de información. El capítulo 2, analiza el entorno para la operación del Programa, constituye el marco de referencia nacional y estatal en el que se desarrollo el Programa, muestra los principales elementos de política sectorial tanto estatal como federal, así como el contexto institucional y económico para la operación del mismo. El capítulo 3, analiza las características del Programa en el estado de Hidalgo; describe los elementos, antecedentes y evolución del mismo. El capítulo 4, está destinado a la evaluación de la operación del Programa, contiene fundamentalmente el análisis de los elementos utilizados en su planeación, así como la descripción de los procesos de su operación. La evaluación de resultados e impactos del Programa, son desarrollados en el capítulo 5, mismo que describe los cambios en la productividad, producción, diversificación de productos, etc., generados por la implementación del Programa. En el capítulo 6, se sintetizan el conjunto de conclusiones generadas por la investigación, así como de recomendaciones que propone la Entidad Evaluadora para incrementar los impactos, la eficiencia, la participación de los productores, etc.

## Capítulo 2

### Diagnóstico del Entorno para la Operación del Programa

En el presente capítulo, se establece el marco de referencia institucional, económico y político, sobre el cual se desarrolló el Programa, identificando la problemática sectorial que pretendió atender mediante su instrumentación.

#### 2.1. Contexto institucional en que se desarrollo el Programa

**2.1.1. Instancias estatales y federales en la operación del programa.** Como puede apreciarse en la figura 2.1.1.1, las principales instancias federales y estatales que participaron en la operación del Programa, están representadas por la SAGARPA y por la Secretaria de Desarrollo Rural del Estado de Hidalgo, a la primera le corresponden funciones de tipo normativo, mientras que a la segunda la operativa del Programa; ambas instituciones a través Comisión de Desarrollo Rural se encargan de diseñar la estrategia de trabajo conforme a la normatividad.

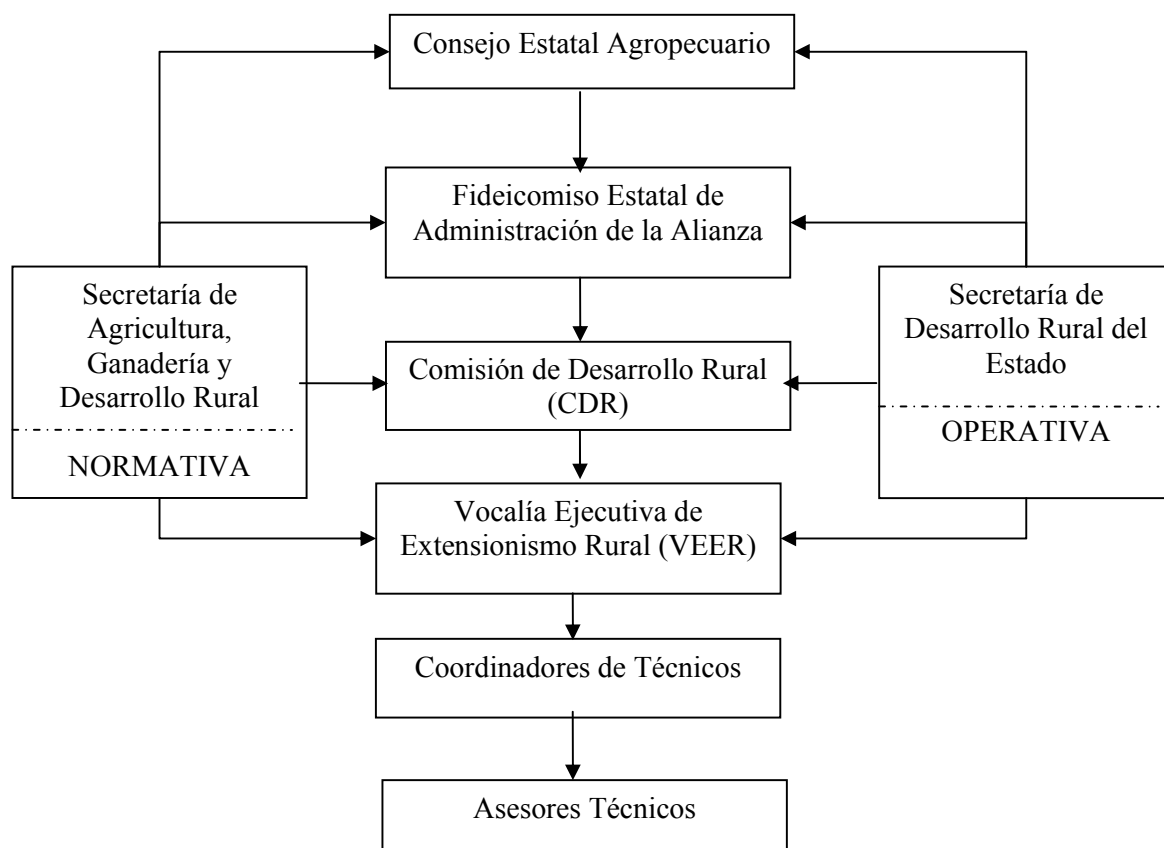
Para la operación del Programa se creó la Vocalía Ejecutiva de Extencionismo Rural, de la cual, debería estar a cargo un prestador de servicios que no signará el Anexo Técnico, y cuyas funciones principales serían: 1) Operar y supervisar el Programa; 2) Dar seguimiento e información, y; 3) Seleccionar a los profesionistas. Por su parte el coordinador sería el encargado de verificar la operación, mientras que el extensionista desarrollaría las actividades propias del Programa.

**2.1.2. Organizaciones de Productores.** La organización de los productores no se encuentra muy desarrollada en el Estado de Hidalgo. En el 2001, participaron 61 organizaciones de productores, a los cuales se les elaboró al menos un proyecto de desarrollo rural. Cabe mencionar que 23 de ellas, están constituidas como Sociedades de Solidaridad Social, figura que fue creada fundamentalmente para recibir apoyos gubernamentales, pero que tiene fuertes limitantes para la obtención de financiamiento por otras fuentes.

Los productores tienen un importante papel en la implementación del Programa, al ser ellos, los que a través de sus propuestas, mandatan al prestador de servicios profesionales para la elaboración de él o los proyectos, de tal manera, que la responsabilidad del resultado de la planeación y ejecución de los mismos; recae en ambos actores. Sin embargo, es

importante señalar la marcada conducta paternalista que se encuentra en muchos de los productores y organizaciones el Estado de Hidalgo, los cuales culpan de todos sus problemas, a la deficiencia operativa de las instituciones relacionadas con el sector agropecuario. Sin lugar a dudas, la modificación de ésta conducta, constituye uno de los grandes retos de técnicos e instituciones.

**Figura no. 2.1.1.1 Instancias federales y estatales participantes en la operación del PESPRO**



## 2.2. Contexto económico para la operación del Programa

**2.2.1. Actividades productivas apoyadas por el Programa.** El Estado de Hidalgo constituye un mosaico económico, social y productivo. Dadas las características del Programa, orientadas al diseño de proyectos del sector rural, las actividades productivas apoyadas muestran una gran variabilidad, encontrándose fundamentalmente de tipo ganadero, frutícola, textil, agrícola, manufactura, ecoturístico, avícola, piscícola, forestal,

lombricultura, agroindustrial y artesanal. Las actividades apoyadas muestran relación con la política de desarrollo implementada por el gobierno estatal.

El 77% de la agricultura en el Estado de Hidalgo es preponderantemente de carácter minifundista y de temporal, lo que genera una fuerte dependencia de los fenómenos naturales, impide su diversificación y limita el cultivo a los que tienen mayor resistencia a los cambios de climas como son el maíz y cebada, de la cual el Estado se constituye como el principal productor en el país. La actividad pecuaria aún conserva costumbres tradicionales, ya que por un lado se hace en forma extensiva y por el otro, en forma intensiva. La primera, de mayor difusión, se encuentra dispersa en todo el territorio; una producción importante esta integrada a la economía campesina, y gran parte se usa para el autoconsumo, sus niveles de comercialización son reducidos y no están sujetos a control genético o sanitario (Plan Estatal de Desarrollo). En la explotación pecuaria intensiva se utilizan mayores volúmenes de capital y poca mano de obra; la productividad es superior a la producción doméstica y su participación en el valor bruto de la producción ha evolucionado; Hidalgo es el segundo productor de ovinos, el noveno en la producción de leche y el sexto en la producción de carne en el país.

El 51% del territorio estatal corresponde al área forestal, en gran parte son bosques de coníferas y latifoliadas, su volumen de producción maderable no tiene presencia importante a nivel nacional. La acuacultura en el Estado de Hidalgo es de gran importancia, ya que el 99.5% se destina al consumo humano, el Estado mantiene el quinto lugar en la producción piscícola entre las entidades sin litoral.

**2.2.2. Población involucrada.** De acuerdo con el conteo de población de INEGI, Hidalgo en 1995 contaba con una población de 2.1 millones de habitantes. Esta población ha mostrado en la última época una tendencia a asentarse en las ciudades, sin embargo, el 52% aun radica en zonas rurales, es decir, la población continua siendo mayoritariamente rural. En contraste con esta situación solo el 26.7% de la población nacional reside en el campo. El estado cuenta con 4, 463 localidades pertenecientes a 84 municipios, de las cuales el 83% son rurales, y con menos de 500 habitantes. Esta situación indica que persisten significativos atrasos sociales y económicos que es prioritario revertir.

**2.2.3. Empleo generado.** En Hidalgo la pobreza se representa en mayor porcentaje en el medio rural. El sector primario es una de las principales fuentes de ocupación en el Estado, sin embargo, su expansión, ha tenido limitantes ha consecuencia de la escasez del uso de tecnología, y de una deficiente organización, así como limitadas expectativas en la producción y consumo de los productos del campo. El Programa generó empleos directos para los técnicos contratados, e indirectamente para los productores que fueron apoyados por otros programas, como consecuencia de los proyectos o solicitudes gestionadas.

**2.2.4. Mercado de bienes e insumos relacionados.** Dada las características de una población mayoritariamente rural, en el Estado de Hidalgo existen grandes mercados o “tianguis” tradicionales, en los cuales se intercambian gran cantidad de los productos agropecuarios, inclusive, algunos especializados, como el de Actopan para el ganado; sobresalen también los mercados de Huejutla, Tulancingo, Huahutla, etc.

**2.2.5. Infraestructura disponible.** La situación geográfica de Hidalgo y su cercanía a la capital de la república, le ha beneficiado enormemente en el aspecto de las comunicaciones, lo que se traduce en un avance industrial. El estado se encuentra bien comunicado, principalmente en el Sur y centro; es atravesado por la carretera México-Nuevo Laredo, la cual atraviesa la entidad de sur a norte, uniendo a las ciudades de Pachuca, Actopan, Ixmiquilpan, Zimapan y Jacala; de ella derivan diversas carreteras que contactan con la autopista México-Querétaro.

**2.2.6 Condiciones agroclimáticas.** En el Estado de Hidalgo, los climas ofrecen marcados contrastes, desde la calurosa y húmeda Huasteca, o el clima semi-frío subhúmedo en las inmediaciones de Pachuca, hasta el clima seco templado que podemos hallar en el Valle del Mezquital, o las bondades climáticas de Tecozuhutla.

**2.2.7. Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa.** Las actividades agropecuarias que muestran mayor potencial productivo en el Estado de Hidalgo son: la producción intensiva de leche, de ovinos, la acuicultura, bovinos de carne, y la producción de alfalfa; su cercanía con los grandes mercados del centro de la república hacen atractiva la producción de hortalizas en invernadero. La entidad ofrece amplias posibilidades para el desarrollo de la agroindustria, la cual, en la actualidad es insipiente. Estas actividades se encuentran ampliamente relacionadas con el PESPRO, debido a que el Programa los apoyó a través de la elaboración de proyectos para su desarrollo.

**2.2.8 Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural.** Los principales problemas, relacionados con la situación económica, del capital humano, del capital físico y del capital social, son expuestos en el punto 2.3.1.

### **2.3. Principales elementos de Política Sectorial, Estatal y Federal**

**2.3.1. Objetivos.** Los objetivos de política sectorial, son el resultado del reconocimiento de los principales problemas del medio rural, los cuales pueden dividirse en cuatro aspectos: **Situación económica.** Caracterizada por: a) La pobreza alcanza el 81.5% de la población en el campo, el 55.3% se encuentra en extrema pobreza; b) Existe una baja participación agropecuaria en el PIB, la cual, es de únicamente el 6%, esto debido al rezago en el

crecimiento en el sector (1.6%) en comparación con el promedio nacional (3.4%); y al bajo valor agregado que se genera en las unidades de producción; c) Se presentan altos costo de transacción, y; d) Gran parte de los ingresos (44%) provienen de fuentes no agropecuarias.

**Situación del capital físico.** Particularizada por: a) Deterioro de los recursos naturales y; b) una escasa dotación de infraestructura física y de servicios.

**Situación del capital humano.** Caracterizada por: a) Baja escolaridad de los productores; b) Baja calidad alimenticia, y; c) Alta morbilidad.

**Situación del capital social.** Identificada por: a) La mayor parte de los productores no están organizados para el trabajo; b) Existe un alto grado de migración del campo a la ciudad y al extranjero, y; c) Se presenta una fuerte debilidad del productor, en cuanto a su capacidad para participar en la definición de políticas relacionadas con el sector.

Ante esta situación, la política del gobierno federal establece los siguientes objetivos generales, mismos que darán lugar a los programas sectoriales:

- Desarrollar el sector agroalimentario en términos económicos y financieros, integrado al productor primario a la cadena productiva, que culmina en el consumidor.
- Desarrollar el capital humano del sector, considerando la naturaleza de sus comunidades.
- Desarrollar el capital social, buscando el desarrollo regional más equitativo.
- Desarrollar el capital físico de infraestructura, requeridos para ser competitivos en la economía global.
- Impulsar la diversificación productiva que multiplique las fuentes de ingreso y empleo en el medio rural, incluyendo las no-agropecuarias.
- Aprovechar la ciencia y la tecnología en apoyo a la productividad, rentabilidad, competitividad y sustentabilidad del sector, y de los servicios ambientales que genera.

**2.3.2. Programas que instrumentan la política rural.** Los objetivos anteriores son la base para el diseño de la política sectorial, misma que se concretiza en cuatro programas específicos: 1) Programa agrícola; 2) Programa pecuario; 3) Programa de acuicultura y pesca, y; 4) Programas relacionados con la alimentación. El programa agrícola, plantea 8 objetivos, los cuales se relacionan en mayor o menor grado con el PESPRO, y entre los cuales destaca el siguiente:

**Objetivo 1.** Propiciar un desarrollo económico y productivo sostenible en el medio rural mediante la promoción de proyectos de inversión, fortalecimiento organizativo y capacitación. Para lograr este objetivo se han definido tres grandes programas: a) Apoyos a proyectos de inversión rural; b) Desarrollo de capacidades, y; c) Fortalecimiento de la organización rural, mismos que se aplicaran bajo tres modalidades o áreas estratégicas: a) Fortalecimiento de cadenas productivas con amplia inclusión rural; b) Promoción del desarrollo regional sustentable, y; c) La atención a grupos sociales prioritarios. Las líneas estratégicas en las cuales el PESPRO contribuye de manera importante son las siguientes: a) Auxiliar a las organizaciones sociales del sector en la formulación de estudios y proyectos; b) Propiciar que los grupos de productores y/o organizaciones económicas de base contraten y paguen servicios profesionales de capacitación y asesoría para la identificación, formulación e implementación de proyectos de desarrollo; c) Impulsar la integración de productores primarios agrícolas organizados a la cadena productiva, para incrementar su participación en el valor agregado, y; d) Fortalecer el proceso de reconversión productiva y diversificación de las fuentes de ingreso. El PESPRO se convierte en el programa fundamental, alrededor del cual giran las líneas estratégicas mencionadas, debido a que tiene como objetivos precisamente la elaboración de los proyectos, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la organización rural a través de los servicios de asesoría.

**2.3.3. Población objetivo de los programas.** La población objetivo del PESPRO, integra la gran diversidad de tipos de productores del campo hidalguense. Incluye tanto productores individuales, como grupos de productores informales, y organizaciones económicas de base; además de grupos socialmente vulnerables, tales como, mujeres indígenas y jornaleros. Los programas establecen apoyos tanto para productores de bajos ingresos y de ingresos mayores, bajo determinados criterios de elegibilidad.

**2.3.4. Disponibilidad y priorización de los recursos.** La instrumentación del Programa requiere de un conjunto de recursos financieros, humanos y materiales; los primeros son aportados por los gobiernos federal y estatal, y comprometidos a través de la firma del Anexo técnico; los segundos están representados por el personal que administró el Programa, y en especial por el conjunto de extensionistas, y, finalmente por los materiales y equipos necesarios para la operación y seguimiento del mismo. La aplicación de los recursos es priorizada de acuerdo con criterios sociales, productivos y regionales.



## **Capítulo 3**

### **Características del Programa en el Estado de Hidalgo**

El presente capítulo tiene como objetivos: a) Describir las características del PESPRO; b) Conocer los antecedentes y evolución del Programa; c) Analizar la instrumentación y operación del PESPRO; c) Describir las características de la población objetivo; d) Identificar los componentes de apoyo; e) Analizar las metas físicas y financieras, y; f) Identificar la cobertura geográfica del Programa.

#### **3.1. Descripción del Programa.**

##### **3.1.1. Objetivo**

Las Reglas de Operación de PAC, señalan para el PESPRO el siguiente objetivo: invertir en capital humano para mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico, mejorando los procesos productivos y la organización económica de base (OEB); y la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo agropecuario y rural.

##### **3.1.2. Problemática**

El PESPRO, se enfoca a resolver los problemas relacionados con la falta de visión empresarial por parte de los productores, a través del desarrollo de capacidades, y la elaboración e instrumentación de proyectos con factibilidad económica, tecnológica y social.

##### **3.1.3. Presupuesto**

Para alcanzar los objetivos citados, al PRESPO se le asignó inicialmente, un presupuesto global de 15.5 millones de pesos, correspondiendo 7.15 al gobierno federal y 8.35 al gobierno estatal, según el Anexo Técnico, sin embargo, en el addendum del 16 de noviembre del 2001, se reduce a 13.5 millones de pesos, correspondientes 6.225 al gobierno federal y 7.275 al gobierno estatal, lo que significó una reducción del 12.9 % del planteamiento original. Los componentes afectados fueron fundamentalmente el pago a

servicios profesionales, el estímulo a la formación de despachos, los gastos de evaluación externa y los gastos de operación. En contra parte el concepto de asesoría y/o consultoría a estudios y proyectos se incrementa en más de un millón de pesos (Anexo Técnico y addendum al anexo Técnico 2001).

### **3.1.4. Beneficiarios**

En 2001 se atendieron a 11, 636 unidades de producción con servicios profesionales, lo que representó 6.16% más, de los 10, 960 inicialmente programados.

### **3.1.5. Componentes**

Los componentes generales de apoyo de acuerdo con el Anexo Técnico deben orientarse a la cadena de agronegocios, y operar a través de proyectos integrales de desarrollo. Los conceptos de gasto fueron los siguientes: a) Empresas de Servicios Profesionales o Agencias de Desarrollo; b) Pago Extensionistas; c) Pago para coordinadores; d) Capacitación a productores; e) Asesoría y/o Consultoría a estudios y Proyectos, y; f) Estímulos a la formación de Empresas de Servicio o Agencias de Desarrollo. Es importante señalar que los técnicos asistieron a un Diplomado en Diseño de Empresas Rurales, con el objetivo de adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para la formulación y evaluación de proyectos de inversión rural.

## **3.2. Antecedentes y evolución del Programa en el Estado de Hidalgo**

A principios 80's había cerca de 25 000 extensionistas en el país, sin embargo, al inicio de los 90's se desmantela esta estructura. En 1996 se implementan nuevamente programas de Extensionismo. El Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral (SINDER), a través de sus dos instrumentos. El programa de Capacitación y Extensión (PCE), y el programa elemental de Asistencia Técnica (PEAT), mismos que se mantienen hasta el año 2000, para ser sustituidos al año siguiente por el PESPRO. Algunas de sus características son las siguientes: a) Los extensionistas no son empleados del gobierno, sino de los productores; b) Los programas operan descentralizadamente en los estados; la función principal del extensionista es reducir las brechas tecnológicas, a través de: asesoría individual, establecimiento de parcelas o módulos demostrativos, talleres de capacitación y giras de intercambio tecnológico, y; c) Apoyar la difusión y operación de otros programas de la Alianza para el Campo, a través de la realización de gestoría y actividades administrativas.

A nivel nacional se dieron resultados significativos, pero dispersos y heterogéneos, el extensionista pronto se volvió un "tramitólogo" de las solicitudes de los productores por

apoyos de otros programas, orientados principalmente a la eficiencia productiva, y en escasas ocasiones a la elaboración de proyectos. Entre las principales limitantes operativas se tuvieron las siguientes: a) No existió un mecanismo eficiente para asesorar y dar seguimiento al trabajo de los extensionistas; b) No se contó con un sistema para medir el desempeño de los técnicos; c) La capacitación se centro en aspectos técnico-productivos, y en la elaboración de diagnósticos.

A pesar de los esfuerzos realizados, el esquema clásico de extensión, requiere de los siguientes factores para tener éxito: a) La unidad de producción debe de estar convenientemente ligada al mercado; b) El productor debe de administrar adecuadamente su empresa; b) La demanda es básicamente de tecnología, debido a que tiene “perfectamente” definida su actividad productiva; exige un sistema de pago público debido a que los productores muestran poca disponibilidad a pagar por un intangible, y porque lo beneficiarios son pequeños y se encuentran dispersos. Sin embargo, la realidad del pequeño productor en nuestro país en general y de Hidalgo en particular, es que carece de un proyecto integral, se encuentra mal articulado al mercado, carece de gestión empresarial básica y no visualiza áreas de oportunidad, en conclusión, no existen condiciones para la competitividad con base en la eficiencia tecnológica.

Ante tal situación, en el año 2001 se implementó el PESPRO, con el objetivo de eliminar las limitantes anteriores, y generar a través de un modelo de desarrollo económico rural mediante servicios profesionales, las capacidades de productores y técnicos para mejoras los procesos productivos, y formular y ejecutar proyectos para el desarrollo rural.

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

A partir del 2001, el Programa de Capacitación y Extensionismo (PCE) y Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) se convierten en subprogramas de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO).

La formulación de proyectos, tal como se señaló anteriormente, se consideró como la principal actividad de los técnicos, sin embargo, debido a la carencia de conocimientos en esta área, fue necesaria la implementación del Diplomado en Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural, actividad centralizada en el INCA-RURAL.

Para la operación del programa se crea la Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER), de la cual debería estar a cargo un prestador de servicios que no signará el Anexo Técnico, ni participe en la capacitación a extensionistas o forme parte de la Red de Prestadores de Servicios Profesionales.

La SAGARPA delega al INCA-RURAL la responsabilidad de certificar la calidad de la capacitación. Por su parte, la subsecretaría de Desarrollo Rural se compromete con: a) La elaboración de material didáctico y de difusión; b) La certificación y monitoreo de la Red de Extensionistas; c) Contratará y dará seguimiento a la evaluación nacional, y; d) Se responsabilizará de la capacitación a los técnicos.

Los contenidos de la capacitación a los técnicos fueron los siguientes: a) Estrategia general de desarrollo rural integral; b) Elaboración del diagnóstico y plan estratégico de desarrollo de los grupos u organizaciones atendidos; c) Diseño de proyectos de desarrollo, los cuales deberían de contar con los estudios comerciales, organizativos, técnicos y administrativos, y; d) Análisis de resultados y evaluación del diseño. El proyecto, representó de esta manera, la justificación para solicitar apoyos de otros programas de Alianza para el Campo, de tal forma que su articulación con un proyecto definido, permitiría incrementar su potencial técnico y económico, a diferencia de los años anteriores, donde la solicitud de algún apoyo, no requería de éste elemento.

A pesar de que la elaboración de los proyectos se convirtió en la actividad principal de los extensionistas, no se dejó de hacer promoción de los programas de la Alianza. Por otro lado, muchas de las solicitudes de los productores, no fueron sustentadas en proyectos, debido a que la terminación de los mismos se realizó hasta el mes de noviembre, y los recursos deberían de comprometerse en el mes de septiembre, de acuerdo con las reglas de operación, es decir, se presentó un desfase entre el sustento o justificación, y la solicitud de los interesados.

### **3.4. Población objetivo**

#### **3.4.1. Criterio de elegibilidad**

De acuerdo con las reglas de operación es elegible para participar en el programa Capacitación y Extensión la población que se encuentra ubicada en las zonas de alta y muy alta marginación: los productores individuales, grupos de productores y organizaciones económicas de base, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra.

Son elegibles para participar en el Subprograma Integral de Asistencia Técnica, la población que habita en zonas de buen potencial productivo o de bajo riesgo: productores individuales, en grupo, u organizaciones económicas de base, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra.

### **3.4.2. Criterios de selección**

La población elegible debió reunir además, ciertos requisitos para gozar de los apoyos del Programa, entre estos: presentar programa de trabajo, estar legítimamente constituidos, que cuenten máximo con diez hectáreas de riego, 20 de temporal, cuando su ocupación principal sea la agricultura, o hasta 20 cabezas de ganado mayor o 100 de ganado menor. Tendrían prioridad los grupos vulnerables que presenten solicitudes, con proyectos donde se proponga mezcla de recursos y de acciones con otras dependencias y entidades de gobierno; por su parte, las microempresas no deberán exceder 1.2 millones de pesos anuales de ingreso. La comisión estatal de desarrollo rural dictaminarán los proyectos para evitar duplicidad con apoyos de otras dependencias.

Las solicitudes deberán dictaminarse con apego a los siguientes requisitos: a) Apoyos a las regiones de menor desarrollo relativo y de responsabilidad de aporte de los socios; factibilidad técnica, económica, social y ambiental; equidad de género y apoyos a grupos sociales vulnerables; desarrollo tecnológico en todas las fases de las cadenas alimentarias; manejo sustentable de los recursos naturales; agricultura sostenible y reconversión productiva; diversificación productiva y del empleo rural; vinculación con los mercados de productos, insumos y servicios.

### **3.5. Componentes de apoyo**

La orientación básica de las reglas de operación fueron: a) Atención a grupos de productores y organizaciones económicas de base, en contraposición de la atención individual del modelo anterior; b) Apoyo para la contratación de servicios profesionales para la identificación, formulación, implementación y operación de proyectos; c) Obligación de presentar un proyecto de desarrollo para cada grupo atendido; d) Promoción a la constitución de Empresas de Servicios Profesionales o Agencias de Desarrollo, y; e) Se incorpora el componente de apoyo para consultoría a proyectos específicos.

### **3.6. Metas físicas y financieras programadas y realizadas**

A pesar de que el presupuesto se redujo en un 6%, las metas establecidas en el addendum superan a las programadas en el Anexo Técnico, en lo que a extensionistas y unidades de producción atendidas se refiere. El informe de cierre muestra que se cumplieron todas las metas e inclusive la correspondiente a unidades de producción fue superada en un 6.1%. En lo que respecta a las metas financieras, el informe de cierre concuerda con el addendum, en lo que respecta a los montos aportados por el gobierno federal y estatal, correspondiendo 6.225 y 7.275 millones respectivamente.

**Cuadro no- 3.6.1 Metas físicas y financieras del PESPRO**

Unidades de producción			Servicios profesionales						Capacitación a productores			Asesoría o consultoría a proyectos			Estímulos a la formación o consolidación de ESP. o AD		
			No Extensionistas			No. Coordinadores											
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1032	10960	11636	129	137	137	18	18	18	395	395	395	83	196	196	17	8	8

Fuente: Elaboración propia BUAP

1: Metas de acuerdo al Anexo Técnico; 2: Metas de acuerdo al Addendum del Anexo Técnico; 3: Metas de acuerdo del Informe de Cierre 2001.

### 3.7. Cobertura geográfica del programa

El Programa operó en todos los distritos de desarrollo rural del estado de Hidalgo, sin embargo, el número de proyectos varió significativamente entre uno y otro. En el distrito 060 Huejutla se realizaron 31 proyectos; en el 061 Huichapan 64; en el 062 Zacualtipan 19; en el 063 Mixquiahuala 128; en el 064 Pachuca 69; y en el 065 Tulancingo 62 proyectos, orientados fundamentalmente a la producción agrícola , pecuaria, artesanal y textil etc.

## Capítulo 4

### Evaluación de la Operación del Programa

El presente capítulo tiene como objetivos: a) Analizar el proceso de planeación del PESPRO en el Estado de Hidalgo, y; b) Analizar los procesos de operación del Programa, a partir del estudio de la cadena de decisiones y del funcionamiento administrativo del mismo; el capítulo termina con un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

#### 4.1. Planeación del Programa

**4.1.1. Complementariedad entre el Programa y la Política sectorial estatal.** El plan estatal de desarrollo establece “... *las acciones del gobierno del Estado en materia agropecuaria se sustentan en el compromiso de justicia social y desarrollo económico de las familias campesinas...Con políticas agropecuarias claras que contemplan de manera simultanea acciones de crecimiento sustentabilidad y bienestar social para que las mujeres y hombres del campo obtengan mejores ingresos. Bajo este esquema se ha realizado de forma permanente la concertación de acciones entre los sectores, publico, social y privado, a fin de sumar esfuerzos y recursos que confluyan en un mismo objetivo: mejorar la productividad agropecuaria y las condiciones de vida de las familias rurales* “. De acuerdo con la cita anterior, el PESPRO complementa la política sectorial estatal, al generar los proyectos necesarios para incrementar la productividad, desarrollar mejores canales de comercialización, operar los planes de reconversión productiva, basados en criterios de rentabilidad económica y social, es decir, se convierten en la base para la toma de decisiones, acerca de hacia donde se deben canalizar los recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados. El 83.33% de los funcionarios consideraron que el programa se vincula ampliamente, específicamente en lo que actividades productivas prioritarias se refiere (33.3 %); población objetivo y zonas geográficas (33.3%) y temas estratégicos de atención (cuadros no. 4.1.1.1 y 4.1.1.2)

**4.1.2. Complementariedad del Programa con otros Programas de la Alianza.** De acuerdo con la reglas de operación de PAC 2001, “... *por las características especiales de este programa, los beneficiarios del mismo podrán recibir apoyos de otros programas de la Alianza y de otras instituciones, con base en proyectos integrales de desarrollo, identificando su participación para ser complementarios y evitar duplicidad de acciones.*”Lo anterior muestra que el PESPRO resulta ser complementario de prácticamente todo los programas de la Alianza para el Campo, debido que los mismos requieren de la formulación de proyectos para su aprobación, o incluyen algún componente de capacitación o asesoría. Prácticamente podríamos hablar de una dependencia en el

sentido, de que el éxito de un proyecto se encuentra en el apoyo que pueda obtener de otros programas de la Alianza. De acuerdo con la información del cuadro no. 28, el 53.02 % de los beneficiarios recibió apoyo de otros programas de Alianza, tales como: Procampo, Fomento Ganadero, PADER, Sanidad Agropecuaria, PROGRESA, etc. De hecho, para los productores, el éxito del PESPRO, se encuentra en la cantidad de apoyos que se consiguen a través del extensionista de otros programas.

**4.1.3. Uso de diagnósticos y evaluaciones previas.** El PESPRO inicia en el 2001 sobre la base de la experiencia del Programa de Capacitación y Extensión y del Programa Elemental de Asistencia Técnica; estos dos elementos permiten contar con diagnósticos comunitarios, regionales y estatales para definir el ámbito de aplicación del PESPRO; así mismo, se realizaron las evaluaciones correspondientes, las cuales sintetizan la operación de ambos programas. Para tratar de resolver las limitantes del modelo SINDER y del modelo PEAT, se formula el PESPRO, mismo que se enfoca al atoramiento de apoyos productivos, mas que de subsidios indiscriminados. Dentro del PESPRO, la distribución de recursos requiere de contar con diagnósticos y evaluaciones previas; para el 66.6% de los funcionarios, el ejercicio del presupuesto de años anteriores, se convierte en el principal criterio para la asignación de recursos (cuadro no. 4.1.3).

**4.1.4. Objetivos, Metas y Plazos.** Los objetivos, metas y plazos del PESPRO, en el Estado de Hidalgo fueron descritos en el capítulo anterior.

**4.1.5. Focalización: Actividades, Regiones, Beneficiarios y apoyos diferenciados.**

**Actividades.** El Programa se enfoca a la realización de proyectos, de acuerdo a las necesidades y potencial de los grupos de productores que son atendidos por los técnicos; esta característica determina un amplio abanico de posibilidades y de actividades que el Programa apoya (cuadro no. 4.1.5.1). De esta manera, encontramos proyectos agrícolas, pecuarios, agroindustriales, ganaderos, etc., sin embargo, cabe señalar que la mayor parte de los proyectos que se realizaron fueron tradicionales, es decir, orientados a la producción, actividad que genera menor valor agregado en comparación con la comercialización y la transformación de productos, y que limita la participación de los productores dentro de la cadena de valor.

**Regiones.** El Programa se implementó en los seis distritos de desarrollo rural, es decir, operó a nivel estatal cubriendo las regiones siguientes: I. Pachuca, I-A. Atotonico el Grande; II Tulancingo, III. Tula de Allende; IV. Huichapan; V. Zimapán; V-A; Jacala; VI Ixmiquipán; VII. Actopan; VIII. Mextitlán; VIII-A. Zacuhaltipan; IX. Molango; X Huejutla; XI Apan.; XII. Tizayuca; XIII. Tepehua; XIV. Tepeji del Río. Cada una de estas regiones posee niveles de desarrollo diferenciado, que han dado lugar a la existencia de desequilibrios que son fácilmente perceptibles entre una región y otra, por ejemplo,



mientras que en la región III Tula el porcentaje de población marginada es del 1%, en la región XIII, Tepehua se registra un porcentaje del 82%.

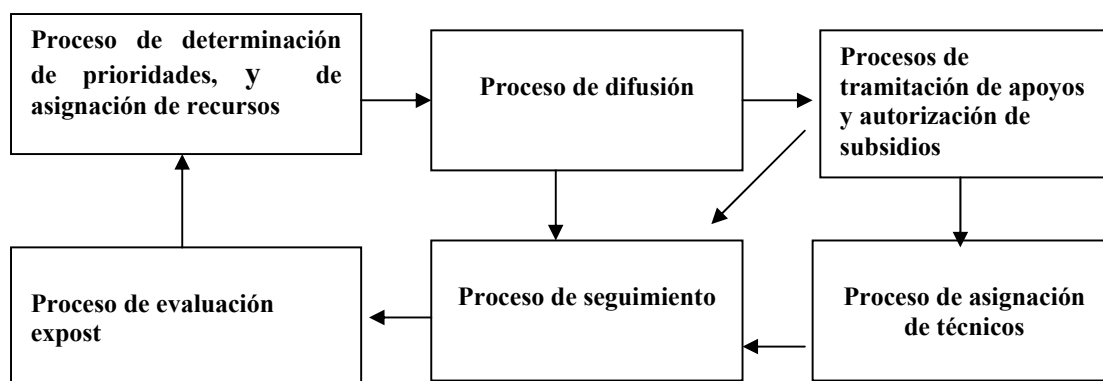
**Beneficiarios.** Los grupos atendidos por el PESPRO, estuvieron representados por productores, agrícolas, ganaderos, agroindustriales, acuicultores, maquiladores, etc, situación que muestra la heterogeneidad de los beneficiarios del Programa (cuadro no. 4.1.5.2). Para el 66.66% de los funcionarios y representantes de organizaciones, el Programa atendió principalmente a productores de bajos recursos (cuadro no. 4.1.5.3)

**Apoyos diferenciados.** Los apoyos que otorgó el PESPRO en el 2001, estuvieron orientados básicamente a la formulación de los proyectos, los cuales, a su vez, servirían de base, para solicitar los de otros programas de Alianza para el Campo, e inclusive, de otras instituciones encargadas de impulsar el desarrollo rural, como FONAES, BANRURAL, etc., debido a que cada proyecto es único, se puede considerar que los apoyos del Programa son diferenciados por naturaleza, y diseñados exclusivamente para las características y condiciones de los grupos para los cuales se formulan. El 16.0% de los funcionarios, mencionó que se otorgan apoyos diferenciados, sobre la base de la potencialidad del proyecto (cuadro no. 4.1.5.4 , 4.1.5.5), situación que se enfoca a favorecer a los pequeños productores rurales..

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

El PESPRO, fue diseñado bajo un enfoque de sistemas, integrado por un conjunto de procesos, mismos que a continuación se describen:

**Figura no. 4.2.1 Procesos de operación del PESPRO**



Fuente: Elaboración propia BUAP.

En los párrafos siguientes, se describen y analizan los principales elementos de cada uno de ellos, siguiendo como guía metodológica, la relación insumos, actividades, productos, procesos, destinatarios. Es importante hacer notar, que los procesos no muestran diferencia con los del año de 1999.

**4.2.1. Operación del Programa en el marco de la política de federalización.** La forma en que la política de federalización toma cuerpo en la operación del PESPRO, en el Estado de Hidalgo, esta sustentada en las Reglas de Operación, las cuales señalan:..... “ *para la ejecución de los programas de la Alianza por los gobiernos de las entidades federativas, 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 Alianza para el Campo.*” Es en este documento, donde se establecen las funciones normativas de la SAGARPA, y actividades de sus delegaciones, Distritos de Desarrollo Rural, Gobiernos del Estado, así como las funciones operativas de las secretarías estatales, sobre los cuales recae la responsabilidad de la instrumentación del Programa. Cabe mencionar que estas Reglas de operación son de observancia obligatoria, y son cumplidas estrictamente por las partes involucradas.

**4.2.2. Arreglo institucional.** El arreglo institucional incluye tanto la definición de la estructura, a través de la cual, se realizan la planeación y operación del Programa. La primera actividad determina las prioridades de gasto, así como los criterios de asignación de recursos; los principales elementos del proceso se describen a continuación:

- 1. Insumos:** a) Análisis de la situación del sector agrop. del Estado; b) Estudio de los requerimientos de personal, infraestructura y equipo para alcanzar los cambios productivos deseados; c) Análisis de las demandas y necesidades de los productores (diagnósticos); d) Asignación presupuestal de los diversos niveles de la Administración (federal, estatal).
- 2. Actividades principales:** a) Definición de los componentes a operar, sus objetivos y metas; b) Determinación de las acciones estratégicas (Cursos de capacitación, parcelas demostrativas, proyectos etc.); c) Determinación de la estrategia de participación de los productores., y: d) Determinación de criterios de elegibilidad de productores.
- 3. Producto del proceso:** El producto final esta representado por el Anexo Técnico, documento rector, en el cual se definen los objetivos, estrategias, prioridades de gasto y asignación de recursos para la operación del Programa .
- 4. Destinatarios:** Funcionarios federales, estatales, organizaciones de productores, técnicos. Etc.
- 5. Responsables del proceso:** Gobierno del Estado, Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos, SAGARPA.

El principal problema que se presenta en este proceso, es sin lugar a dudas, el fuerte retraso en la firma del Anexo Técnico, producto a su vez, de la tardanza en la asignación de recursos por parte de los gobiernos federal y estatal, lo cual, obliga a que la operación de un año, se prolongue hasta los primeros meses del siguiente. En el 2001, el Programa inicio en agosto y terminó en marzo del 2002 (Informe de Cierre 2001). Sin embargo, no es problema únicamente de tiempos, sino que los productores se encuentran sin asesores técnicos en las épocas de mayor necesidad, tales como: la siembra, fertilización, etc. actividades a las cuales debería estar orientada la asistencia técnica. Resulta paradójico entonces, que los grupos de productores cuenten con un asesor cuando no lo necesitan, y explica también que su función se reduzca a la “gestión de solicitudes”. El arreglo institucional en cuanto a la participación de cada una de las instancias federales y estatales, se encuentra definida en las reglas de operación de la Alianza para el Campo; las características específicas que adoptaron en el Estado de Hidalgo, fueron detalladas en los capítulos anteriores.

**4.2.3. Difusión del Programa.** De gran importancia para el logro de los objetivos planteados por el Programa, resulta la implementación eficiente del proceso de difusión, el cual, permite a los potenciales beneficiarios conocer el conjunto de apoyos, obligaciones y criterios de elegibilidad, de tal manera, que de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, puedan seleccionar aquellos que consideren más convenientes para elevar su producción, mejorar la calidad de sus productos, la comercialización del mismo, etc. Las principales actividades del proceso consisten en: a) Determinar la población objetivo; b) diseñar la campaña de difusión, y; c) Promover el Programa con los grupos y en las poblaciones seleccionadas.

La difusión del Programa se realizó a través de diferentes medios, entre los que destacan de acuerdo con los funcionarios, las reuniones con productores, la publicación de convocatoria y spots en radio, sin embargo, de acuerdo con el (cuadro no.4.2.3.1) la visita de los técnicos representó el medio, a través del cual, el 71.4 % de los productores se enteraron de los beneficios del Programa, y en menor medida a través de compañeros, representantes de organizaciones y autoridades municipales, situación que concuerda con la opinión del 83.33% de los funcionarios. Está situación se debe a que los técnicos, venían trabajando con los grupos desde hace uno o más años. A pesar de los esfuerzos de difusión, el 33.3% de funcionarios y representantes de organizaciones (cuadro no. 4.2.3.2), manifestaron que la falta de participación de los productores, se debe al desconocimiento del mismo.

Debido a que la mayoría de los productores han sido beneficiados en años anteriores, conocen algunos de los apoyos que otorga el Programa de Alianza para el Campo, sin embargo, los recursos con los cuales deberán participar, se convierten en el cuello de botella para acceder a los mismos, de acuerdo con el 77.78% de funcionarios y representantes de organizaciones.. Uno de los grandes problemas, a decir de los técnicos del Programa, es la fuerte migración de varones hacia las grandes ciudades del Estado de

Hidalgo, México, D.F. y el extranjero, situación que les impide participar en el Programa. Las actividades de promoción generan una encrucijada para el Programa, a mayor difusión mayor demanda de los productores de sus beneficios, y por lo tanto, mayor requerimiento de recursos financieros para su satisfacción.

**4.2.4. Gestión de solicitudes y apoyos.** Los productores reciben la ayuda y asesoría de los técnicos para la conformación de las solicitudes siendo estos, las que en muchas ocasiones las realizan, debido a que una gran parte de los potenciales beneficiarios no saben o tienen dificultades para escribir.

El proceso de tramitación de solicitudes y autorización de apoyos es fundamentalmente de tipo administrativo, requiere de las solicitudes de los potenciales beneficiarios, mismas que son entregadas en las ventanillas autorizadas, para posteriormente ser concentradas y autorizadas por la VEER en sesión de la comisión de desarrollo rural. A continuación se describen los principales aspectos y elementos de análisis del proceso:

**1. Insumos:** a) Promoción de los beneficios del Programa y criterios de elegibilidad; b) Solicitudes de productores, dictámenes de aprobación de recursos.

**2. Actividades principales:** a) Recepción de solicitudes de parte de los productores; b) Verificación y dictaminación de la elegibilidad de los productores; c) El Comité Técnico del Fideicomiso Estatal (FOACAP) con base en el presupuesto y a la solicitud presentada autoriza el otorgamiento del apoyo, y; d) Los productores reciben el apoyo solicitado.

**3. Producto:** Tramitación de la solicitud y emisión de autorización o rechazo.

**4. Destinatario:** Productores solicitantes de los apoyos del Programa.

**5. Responsables del proceso:** Comisión Desarrollo Rural, Comité técnico del Fideicomiso (FOACAP)

La preparación de las solicitudes generalmente toma poco tiempo, prácticamente unos días mientras que la tramitación y recepción de los apoyos, demora en ocasiones hasta seis meses, debido fundamentalmente al retraso con que los recursos financieros, tanto federales como estatales son ministrados. De acuerdo con el cuadro (cuadro no. 4.2.4.1) el 87.5% de los beneficiarios consideraron el trámite como fácil o muy fácil de realizar, sin embargo, para el 10.71% le pareció complicado debido a la necesidad de presentar la misma documentación cada año. El 44.44% de los funcionarios y representantes de organizaciones, indicaron que la falta de recursos es la principal razón por la cual, las solicitudes no son aprobadas (cuadro no. 4.2.4.2). Por otro lado, la falta de interés (55.6%), y de recursos para hacer las aportaciones por parte de los productores (77.78%) fueron para funcionarios y representantes de organizaciones las principales causas para que los productores no participaran en el Programa (cuadro no. 4.2.4.3).

**4.2.5. Otorgamientos de apoyos.** Con la autorización de las solicitudes de los productores interesados en recibir los apoyos del Programa, por parte de las instancias correspondientes, se esta en posibilidad de ejercer el presupuesto, a través del pago de los subsidios, y la adquisición por parte de los beneficiarios, de los apoyos solicitados, los cuales se deberán enmarcar en los componentes del Programa, sin embargo, en el PESPRO, el subsidio esta destinado al pago del extensionista, mismo que es autorizado por el grupo de productores, y realizado por el gobierno del estado a través de los fondos correspondientes, es decir, el productor no tiene acceso a estos recursos. Dadas las características del Programa, no existen solicitudes que sean aprobadas, y no ejercidas por el grupo de productores solicitantes. Los principales elementos del proceso son:

- 1. Insumos:** Dictámenes del Subcomité Técnico Operativo.
- 2. Actividades principales:** a) Conformar padrón de beneficiarios y sus organizaciones autorizados a recibir subsidio, y; b) Componentes para asignación de recursos.
- 3. Producto del proceso:** a) Pago del subsidio; b) Extensionistas en operación.
- 4. Destinatarios:** Productores, organizaciones y extensionistas.
- 5. Responsables:** Secretaría de Agricultura y Ganadería del Estado de Hidalgo.

**4.2.6. Control Seguimiento del Programa.** La correcta administración del Programa exige plantear acciones relacionadas con su seguimiento. Los registros y controles implementados servirán de base para la evaluación tanto interna como externa del Programa. El 83.33% de los funcionarios (cuadro no. 4.2.6.1), manifestó que se existe un control de las solicitudes, las cuales, son revisadas para cerciorarse de que contienen todos los datos, en orden cronológico de llegada, sin embargo, resulta difícil checar los apoyos recibidos en otros años y de otros programas (cuadro no. 4.2.6.2). Por otro lado, el SIALC según el 66.67% de los funcionarios no funcionó adecuadamente en el 2001 (cuadro no. 4.2.6.3), razón por la cual el 33.3% de los funcionarios lo calificaron como malo, o de baja utilidad para la toma de decisiones oportunas (cuadro no. 4.2.6.4). Es importante señalar, que por las características del Programa, no se levantan actas de entrega-recepción, el 33.33%, de los funcionarios indicó que esta característica no aplica para el programa (cuadro no. 4.2.6.5). Los avances y resultados del Programa se dan a conocer, a través de la publicación de las solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas, de acuerdo con el 83.3% de los funcionarios (cuadro no. 4.2.6.6)

El proceso de seguimiento representa una de las debilidades del Programa debido a que no se cuenta con la estructura para realizarlo, ni el personal necesario; algunos jefes del distrito manifestaron no haber tenido control alguno sobre los técnicos del PESPRO, debido a que la función operadora recayó sobre la Vocalía Ejecutiva, únicamente el 50.0% de los funcionarios mencionó que se verifica en campo el trabajo de los técnicos (cuadro no. 4.2.6.7).

El 88.89% de los funcionarios y representantes de organizaciones (cuadro no. 4.2.6.8), indicaron que es en la asignación y radicación de los recursos federales, donde se presentan los mayores problemas. Por otro lado, para el 100.0% de los funcionarios, el logro de metas físicas y financieras, son los principales criterios de evaluación interna del Programa (cuadro no. 4.2.6.9). El 66.6% de los funcionarios reconocieron como muy útil la evaluación externa del mismo (cuadro no. 4.2.6.10). Es importante señalar que el 77.7% de los funcionarios y representantes de organizaciones, reconocieron como buena o muy buena, la transparencia en el manejo de los recursos (cuadro no. 4.2.6.11)

Por las características del Programa las acciones de seguimiento acerca del trabajo de los técnicos, se enfocaron a tres aspectos: a) Elaboración de diagnósticos de el o los grupos atendidos y del plan estratégico; b) Formulación del proyecto, incluyendo su diseño comercial, organizativo, técnico y administrativo, y; c) Análisis de resultados y evaluación del diseño del proyecto. Esta forma de seguimiento varía significativamente de la de aquellos programas orientados a la adquisición de insumos, en los cuales se evalúa la adquisición del bien, así como la estructura de gasto por componente.

La VEER fue el organismo encargado de concentrar e integrar la información proporcionada fundamentalmente por los técnicos adscritos al programa, la cual a su vez es enviada a las instancias correspondientes, tales como, la Comisión de Desarrollo Rural y el Comité técnico de fideicomiso. La síntesis de las operaciones del Programa, es integrada en los informes de avances físico y financiero. En el primero, se registra el presupuesto anual federal y estatal, así como el monto radica al mes que se elabora, la cantidad comprometida y pagada a la fecha de su realización. El segundo, registra la meta anual de unidades de producción con servicios profesionales, el número de extensionistas y coordinadores, los eventos de capacitación a productores, el número de consultorías de proyectos así como el número de despachos apoyados para su formación o consolidación. En términos generales los elementos del proceso de seguimiento son:

- 1. Insumos:** a) Padrón de beneficiarios y sus organizaciones; b) Registros sobre avance programático físico y presupuestal.
- 2. Actividad principal:** a) Vigilancia del ejercicio de recursos respecto a la estructura de gasto por componente; b) Verificación física de la adquisición de bienes
- 3. Producto del proceso:** a) Autorización del pago de los apoyos, después de recibir el acta de entrega- recepción.
- 4. Destinatario:** Gobierno del Estado, SAGARPA, FOACAP, Consejo Estatal Agropecuario.
- 5. Responsables:** Vocalía Ejecutiva de Extensionismo, Distritos de Desarrollo Rural.

**4.2.7. Solicitudes recibidas y atendidas.** Las solicitudes fueron recibidas a partir del mes de agosto, en la Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural, para su verificación, aprobación y asignación del técnico correspondiente, el cual, en la mayoría de los casos fue propuesto por los propios productores, y únicamente a solicitud de los mismos, se les asignaba por parte de la VEER. El total de solicitudes recibidas fue de 378, correspondiente al mismo número de grupos de los seis distritos de desarrollo rural

**4.2.8. Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas.** Durante el ejercicio 2001, únicamente cinco solicitudes fueron rechazadas por falta de presupuesto, dos de ellas debido a que venían de una organización, a la cual, se le había autorizado dos técnicos, es decir, no se considera saludable “sobrepayar” a las organizaciones; prácticamente todas las solicitudes realizadas para la contratación de un técnico PESPRO, se autorizaron. Esta situación se debe a que los grupos con los cuales se operó en el mencionado año, ya venían trabajando con los técnicos a través del SINDER o del PEAT.

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

Durante el año 2001, el PESPRO apoyo a un total de 11, 636 unidades de producción rural. Los apoyos fueron destinados fundamentalmente a pequeños productores y al sector social. Es importante resaltar que un 40% correspondió a personas del sexo femenino, situación que muestra el incremento de la participación de la mujer en la producción rural, debido fundamentalmente a los altos índices de migración que se presentan por parte de los jóvenes y hombres adultos; en algunas regiones del Estado de Hidalgo es notable el índice de mujeres solas, por otra parte, muestra la vocación incluyente del Programa.

**Edad:** una característica general de la agricultura mexicana, es el envejecimiento de su población; el Estado de Hidalgo no es la excepción a este comportamiento; el cuadro (cuadro no. 4.3.1) muestra que en promedio los productores tienen 45 años de edad. Para muchos jóvenes del medio rural las actividades agropecuarias son consideradas como un recurso temporal para ocuparse laboralmente, prefiriendo la mayoría de los casos la migración. Por otro lado la producción agrícola es estacional lo que genera ondas en la demanda de mano de obra es decir, épocas en la cual es sumamente baja, obligando la búsqueda de otras alternativas de trabajo generalmente fuera de las comunidades. La mayoría de los proyectos realizados por los técnicos no respondieron adecuadamente a esta característica del sector rural, debido a que la mayoría de los mismos se orientaron a producciones estacionales, situación que no ayuda a resolver el problema plantado.

**Escolaridad:** En promedio los productores manifestaron tener 5.9 años de estudio, (cuadro no. 4.3.2) particularidad que se presenta como un obstáculo para una rápida adopción de

recomendaciones tecnológicas, al imponer severas restricciones culturales a las mismas; también limita la difusión y la capacitación de los productores a través de medios impresos.

**Estructura familiar:** Las unidades de producción, estaban compuestas en promedio por siete miembros de los cuales 39.5% eran mayores de 10 años y trabajaban, 35.75% eran mayores de 12 años y no trabajaban, 11.25% eran menores de 12 años que trabajaban y 13.54% fueron menores de 12 años que no trabajaban (cuadro no. 4.3.3). Las viviendas en las cuales residían, muestran particularidades de acuerdo a la región y condición económica de los beneficiarios

**Lengua:** El 20.8% de los encuestados manifestó hablar una lengua indígena entre los que sobresalen el Náhuatl y Otomí (cuadro no. 4.3.4.).

**Fuentes de ingresos:** La necesidad de contar, con apoyos complementarios por parte del gobierno mexicano, para el combate de la pobreza, y de apoyo de la producción, se observa claramente al reconocer que el 80.55% (cuadro no. 4.3.5) de los encuestados, manifestaron contar con un ingreso promedio mensual de menos de 4 000 pesos, cantidad insuficiente para satisfacer las necesidades familiares. La mayoría de los entrevistados (44.68%) manifestaron dedicarse a la producción de granos, un 9.2% a las plantaciones y/o frutales, 7.1% a la producción de bovinos y la misma cantidad en la producción Ovinos. Es de resaltar que el 22% manifestó trabajar como jornalero, asalariado o dedicarse a otras actividades no agropecuarias (cuadro no. 4.3.6). En este sentido cabe destacar que los proyectos elaborados por los técnicos no contribuyen a diversificar las fuentes de ingresos, debido a que fueron orientados a la producción tradicional de los productores, desaprovechando el potencial para desarrollar las economías locales.

**Superficie cultivable:** Los entrevistados poseen en promedio 2.1 hectáreas de tierras de temporal, lo cual muestra la pulverización de la tierra en el Estado de Hidalgo, y por otro lado, a que una gran parte de los entrevistados estuvo constituido por mujeres prácticamente todas ellas carentes de todo tipo de tierras. Por su parte los entrevistados, manifestaron contar en promedio con 0.4 hectáreas de riego. (cuadro no. 4.3.7).

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

Es importante mencionar que la valoración e parte de los productores, de la calidad o efectividad del servicio profesional que prestaron los técnicos, esta en función de los apoyos o solicitudes aprobadas por las autoridades correspondientes, es decir, un proyecto puede estar mal o bien diseñado, los productores pudieron haber o no participado en su diseño, pero si logra captar recursos, debido a que fueron aprobadas las solicitudes correspondientes, entonces el proyecto o mejor dicho, la actuación del técnico es



considerada satisfactoria o de calidad. Para muchos productores la distinción entre el servicio que presta el técnico y los bienes que reciben no es clara, debido a que ellos no consideran como un beneficio la realización de un proyecto, esto, debido a que la mayoría de los productores no participaron en el diseño de proyecto, contribuyendo en la mayoría de los casos, con la idea de, sobre que debería realizarse el proyecto.

Del total de productores el 73.2% manifestó que la calidad del bien o servicio recibida fue buena,, es decir, el trabajo de los extensionistas recibe una considerable valoración por parte de los productores. Algunos productores que recibieron apoyos quedaron inconformes, debido a la cantidad y monto del apoyo, del cual manifestaron era sumamente bajo para el tamaño de sus necesidades. En lo que respecta a la oportunidad el 73.21% indicó que su llegada fue oportuna mientras que el restante lo consideró de forma contraria

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

Los productores no participan en el diseño del Programa, debido a que es la instancia normativa (SAGARPA), la que diseña las características del mismo, sin embargo, le imprimen una dinámica operativa, de acuerdo con sus necesidades específicas, hacia determinados proyectos o necesidades, ya que participan en el Consejo Estatal Agropecuario, de acuerdo con el 44.4% de los funcionarios y representantes de organizaciones de productores (cuadro no. 4.5.1); el mismo porcentaje, manifestó que los productores presentan propuestas para la operación del programa, fundamentalmente para definir actividades, formas de selección de proveedores y zonas geográficas prioritarias (cuadros no. 4.5.2 y 4.5.3).

En la planeación para la instrumentación del Programa, participaron el 66.67% de los funcionarios entrevistados (cuadro no. 4.5.4). El 50.0% de los mismos (cuadro no. 4.5.5), participaron en la definición de objetivos metas, presupuesto y mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión. Los proveedores no participan en el diseño del Programa, sin embargo, para el 66.67% de los funcionarios y representantes de organizaciones, su participación fue calificada como “Buena”, mientras que el restante 33.33% se manifestó en forma contraria (cuadro no. 4.5.6). Es importante señalar que el 50% de los funcionarios entrevistados no participó en la selección de los proveedores del Programa (cuadro no. 4.5.7); mientras que la capacidad de abastecimiento, fue considerado como el principal criterio para la selección de los mismos (cuadro no 4.5.8).

Por otro lado, para el 33.33% de los funcionarios, el Programa a permitido el desarrollo de nuevos proveedores, tanto de servicios como de bienes (cuadro no. 4.5.9). Además, para el 55.56% de los funcionarios y representantes (cuadro no. 4.5.10), no solo hubo un mejoramiento en la disponibilidad de bienes y servicios a partir de la operación de la Alianza, sino que también, los precios de los bienes que ofrece la Alianza, son menores que los que se ofrecen en el mercado (cuadro no. 4.5.11), en el mismo sentido, el 66.67% de los mismos (cuadro no. 4.5.12), manifestó que la calidad es más alta, comparados con los productos del mercado.

#### **4.5.1 Participación de los técnicos en la operación del PESPRO**

Los técnicos desempeñaron un papel importantísimo en la operación del Programa, dadas las nuevas características, orientadas hacia la formulación de proyectos. Grana parte del éxito o fracaso del PESPRO, depende de la capacitación que los extensionistas tengan no solo en la elaboración, sino también en la gestión de proyectos, razón por la cual una buena parte de los esfuerzos del Programa se orientaron en este sentido. La mayor parte de los técnicos, 37.50% (cuadro no 4.5.1.1), ingresó al programa, al considerarlo como una oportunidad para desarrollarse profesionalmente, sin embargo, casi la tercera parte (28.13%), lo seleccionó debido a que no tenía trabajo. Este aspecto muestra las pocas oportunidades que existen actualmente dentro del sector para incorporar al gran número de profesionistas que egresan cada año de las escuelas y facultades de agronomía y veterinaria del país.

En correspondencia con las reglas de operación, las actividades de los técnicos, estuvieron orientadas fundamentalmente a la elaboración de proyectos (75.0%), a la capacitación a productores (58.75%) y a la elaboración de diagnósticos (cuadro no. 4.5.1.2). Más del 80.0% de los extensionistas, participaron en los tres primeros módulos del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales, mientras que al cuarto, correspondiente a la gestión de empresas rurales, asistió el 71.88% (cuadro no. 4.5.1.3), las razones de la menor participación, fueron la falta de apoyo financiero y, a que sus superiores les asignaron otras tareas (cuadro no. 5.4.1.4).

La calidad de los cursos de capacitación a los que asistieron los técnicos fue considerada como “Buena”, por el 71.88% (cuadro no. 4.5.1.5), de los participantes; fundamentalmente debido a la calidad de los participantes y de los materiales didácticos de apoyo (cuadro no. 4.5.1.6). Por otro lado, para el 100.0% de los extensionistas, la asistencia a los cursos constituyó una condición para ingresar al Programa (cuadro no. 4.5.1.7).

En promedio, el número de proyectos elaborados por los técnicos fue de 2.7 (cuadro no. 4.5.1.8), la mayoría de ellos de tipo económico-productivo (cuadro no. 4.5.1.9), destinados a la producción de carne, leche, forrajes, hortalizas, etc. La mayor parte de ellos, solicitando apoyo financiero de otros programas de la Alianza, 53.13% (cuadro no. 4.5.1.10). Los principales problemas a los que se enfrentaron los técnicos para la integración de los grupos fueron la indiferencia de los productores para participar en el Programa (cuadro no. 4.5.1.11), así como la falta de recursos para realizar sus aportaciones, ambos en opinión del 31.25% de los entrevistados.

En el desempeño de sus tareas, los técnicos recibieron el apoyo de los coordinadores, principalmente para: validar la información del diagnóstico y el programa de trabajo (43.75%), así como apoyar la difusión del Programa y la conformación de los grupos, ambos en opinión del 37.50% de los entrevistados (cuadro no. 4.5.1.12). Por otro lado, los técnicos recibieron apoyo de parte de los productores, los cuales correspondieron principalmente con: la promoción del Programa (68.75%), orientación para prestar el servicio (56.25%) y apoyos para el establecimiento de parcelas demostrativas (50.0%) (cuadro no. 4.5.1.13).

El 100.0% de los técnicos presentaron un plan de trabajo a los beneficiarios, el cual contenía objetivos y metas (cuadros 5.4.1.14 y 4.5.1.15), el 93.75% mencionó que se tenían plazos para alcanzar las metas, así como la programación de visitas de asesoría al productor (cuadros no. 4.5.1.16 y 4.5.1.17). Por otro lado, los extensionistas recibieron una paga de siete mil pesos mensuales y fueron contratados la mayoría de ellos durante un periodo de ocho meses (cuadro no. 4.5.1.18). Únicamente el 18.85% de los entrevistados, indicó haber contado con algún otro apoyo monetario de parte de los productores (cuadro no. 4.5.1.19).

El 31.25% de los técnicos manifestó que los principales criterios bajo los cuales se dictaminaron los proyectos que realizaron fueron: su rentabilidad económica y social, y contar con una base social organizada, los cuales desde el punto de vista del 59.38% no eran adecuados (cuadro 4.5.1.21). Por otro lado, a pesar de que la mayoría de los proyectos no se ha instrumentado, el 65.63% de los entrevistados, manifestaron que el principal resultado que se espera, es el incremento de la producción y productividad (cuadro no. 4.5.1.22).

Es importante señalar que menos de la mitad de los entrevistados, 43.75% (cuadro no. 4.5.1.23), calificaron como activa la participación de los productores en la elaboración de los proyectos, porcentaje bajo, si se considera que una de las premisas para incrementar el grado de compromiso de los beneficiarios, es su participación. Otros factores que afectan la ejecución de los proyectos son: falta de oportunidad en la llegada de los apoyos (25.1%), desinterés de los productores por atender el proyecto, la influencia de caciquismos locales, etc.

Para reforzar su desempeño como prestadores de servicios profesionales, el 43.75% de los entrevistados (cuadro no. 4.5.1.24), manifestaron la necesidad de contar con mayores conocimientos en comercialización, además de: gestión del financiamiento, organización de productores, y paradójicamente en formulación de proyectos, a pesar de que ya cursaron el diplomado correspondiente. Por otro lado, al menos la tercera parte de ellos (cuadro no. 4.5.1.25), señalaron a los bajos salarios, la tardanza en los pagos, el periodo corto de contratación, la falta de apoyos para gastos de transporte, como los principales problemas en el trabajo.

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

El PESPRO, ofrece una ventaja frente a otros programas de la Alianza, y es que puede transformar casi cualquier necesidad de los productores en un proyecto, para el cual, es posible solicitar apoyos en alguno o varios de los programas de PAC, sin embargo, la identificación de tales necesidades y, su priorización y consenso dentro de los grupos, solo es posible a través de practicas participativas, mismas que en muchos de los casos no se realizaron por parte de los técnicos, con los grupos de productores.

Para el 55.56% de los funcionarios y representantes de organizaciones de productores, existen mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren los productores, sin embargo, es frecuente escuchar a los productores solicitar ayuda del “Gobierno”, en factores que no dependen de él, tales como el mejoramiento de los precios de sus productos.

Por otro lado, únicamente el 33.3% de los entrevistados manifestó que existe correspondencia entre los bienes o servicios que otorga el Programa, y las necesidades de los productores (cuadro no. 4.6.1).

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

La evaluación global de la operación se realiza a partir del análisis de la eficacia y cobertura del Programa, así como el análisis de grandes indicadores financieros.

**Eficacia del Programa**, representa el grado en que las metas son alcanzadas en un determinado tiempo. De acuerdo con los resultados presentados en el Informe de Cierre del PESPRO 2001, el número de beneficiarios y, asesorías y consultorías a proyectos se rebaso la meta inicialmente planteada, es decir, el porcentaje de avance resultó mayor al 100.0%.

La eficacia promedio del Programa durante el año 2001, fue del 67.86 %, debido a que se presentó una diferencia entre los tiempos para alcanzar las metas programadas y las realizadas, mientras que las primeras consideraron los doce meses del año, debido al retraso en la ministración de los recursos, se aplicaron en sólo ocho meses, lo cual a pesar de que la mayoría de las metas se cumplieron, reduce la eficacia del Programa.

**Cuadro no. 4.7.1 Metas programadas, realizadas y eficacia del Programa**

Subprograma/Proyecto	U. de med.	Programado	Realizado	%Avance	Eficacia
Servicios Profesionales	Extensionistas	137	137	100	66.6
	Coordinadores	18	18	100	66.6
	Unidades de Producción Rural	10960	11636	106.2	70.8
Capacitación a Productores	Eventos	395	395	100	66.6
Asesoría o consultoría a proyectos	Asesoraos y/o Consultorías	196	202	103.1	68.7
Estímulos a la formación o consolidación de despachos	Despachos	8	8	100	66.6
<b>Promedio</b>				<b>101.86</b>	<b>67.86</b>

Elaboración propia BUAP.

**Cobertura:** Establece la relación que existe entre la población que tiene una necesidad específica insatisfecha que afecta su bienestar, y la población que ha recibido bienes de parte del Programa.

De acuerdo con los datos del cuadro siguiente, la cobertura de la población programada fue mayor del 100.0%, sin embargo, representa un mínimo porcentaje en relación con las necesidades estatales. Esto debido que dentro de las necesidades estatales, se debería de incluir a prácticamente la totalidad de unidades de producción rural, con y sin, actividad agropecuaria.

Lo anterior muestra que el reto para un Programa de esta naturaleza, es sumamente grande, requiriéndose de una nueva estrategia, que permita seleccionar a los productores no solo con mayores necesidades, sino también con mayor potencial.

**Cuadro no. 4.7.2 Cobertura del PESPRO en el Estado de Hidalgo.**

A: Número de beneficiarios que cumplieron con los criterios de elegibilidad	Productores 11,636 Grupos 373
B: Número de solicitudes recibidas	378
C: Número de beneficiarios programados en el Anexo Técnico	10960
D: Número de beneficiarios potenciales en el Estado*	200,822
E. Porcentaje de cobertura de las necesidades estatales (E= A/D)	5.8%
F: Porcentaje de cobertura de las solicitudes recibidas (F=A/B)	98.67%
G: Porcentaje de cobertura de la población programada (G=A/C)	106.16%

\* Unidades de producción rural con actividad agropecuaria o forestal, de acuerdo con el VII Censo Agrícola y Ganadero. INEGI.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de datos del Anexo Técnico, y el Informe de Cierre 2001.

Por último, se analizarán los indicadores financieros del Programa, de acuerdo con el cuadro no.

**Cuadro no. 4.7.3 Grandes indicadores financieros del Programa**

Indicador	Resultado
Monto de la aportación federal/monto total ejercido (%).	<b>46.11</b>
Monto de la aportación estatal/monto total ejercido (%).	<b>53.88</b>
Monto de la aportación de los productores/monto total ejercido (%).	<b>0.0</b>
Aportación total/ Número de beneficiarios (pesos).	<b>1160.2</b>
Montos ejercidos/montos convenidos (%)	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia BUAP, sobre la base del Informe de Cierre de 2001.

Durante el año 2001, el presupuesto federal constituyó el 46.11% de la aportación total, el restante 53.88% lo constituye, la aportación gubernamental estatal, sin considerar que no hubo aportaciones por parte de los productores. Por último, los montos convenidos y ejercidos se respetaron, lo cual arroja un índice de eficiencia del 100.0%, debido a que no se presentaron recortes presupuestales, una vez firmado el addendum al Anexo Técnico. La aportación per cápita del Programa a los beneficiarios fue de 1160.0 pesos. Para el 660.98% de “otros actores” del PESPRO, el desempeño de las instancias federales y estatales en la operación, fue calificado como bueno (cuadro no. 4.7.4); mientras que el 51.22% opinó que la infraestructura y equipo que se emplea en la operación es “buena” (cuadro no. 4.7.5).

En el mismo sentido, el 46.34% de los entrevistados valoró como “Buena” (cuadro 4.7.6), la capacidad del recurso humano que participó en la administración del Programa. De acuerdo a los valores anteriores, se presenta un área de oportunidad para incrementar la eficiencia y percepción del Programa entre los participantes.

#### 4.8. Conclusiones y recomendaciones

El PESPRO constituyó uno de los principales instrumentos para complementar la política sectorial estatal, al generar los proyectos sobre los cuales se puede incrementar la productividad, la reconversión productiva, bajo criterios de rentabilidad social y económica.

Por su propia naturaleza, el PESPRO resulta complementario de prácticamente todos los programas de la alianza. Además, en la planeación del Programa se han utilizado diagnósticos y evaluaciones previas.

El PESPRO durante el año 2001, estuvo orientado hacia la prestación de los servicios de asesoría y formulación de proyectos en las principales actividades agropecuarias del Estado de Hidalgo, incluyendo entre otras: la producción de carne de bovinos, caprinos, aves, cerdos y ovinos; la producción agrícola de frutales, hortalizas, granos y ornamentales; la producción de artesanías y textiles, etc. En cuanto a las regiones, se implementó en todo el Estado, abarcando todos los Distritos de Desarrollo Rural. En correspondencia con lo anterior, los beneficiarios constituyeron un amplio abanico de tipos y características.

El PESPRO fue diseñado bajo un enfoque de sistemas, integrado por los siguientes procesos: a) Determinación de prioridades y asignación de recursos; el principal problema que se presenta es el fuerte retraso de la firma del anexo técnico; b) Difusión; c) Tramitación de apoyos y autorización de subsidios; d) Asignación de técnicos; e) Seguimiento, y; f) Evaluación.

A pesar de los esfuerzos de difusión del PESPRO, la mayoría de los productores no lo consideraron como un Programa diferente al SINDER o al PEAT, muchos de ellos, ni siquiera se enteraron de este cambio, manteniendo la misma relación con el técnico, como en años anteriores, identificando principalmente su función como: **“promotor de programas y gestor de solicitudes”**. Una gran cantidad de productores continúan considerando los beneficios de los programas, como una fuente de apoyos materiales y no como parte de una estrategia de desarrollo rural. Por otro lado la incertidumbre respecto al tiempo en que iniciará el Programa y se recibirán los apoyos, limita su promoción.

Para los productores, los recursos con los cuales deberán participar, se convierten en el cuello de botella para acceder a los beneficios de los programas, sin embargo, se aprecia una fuerte conducta paternalista, en el sentido de que algunos, a pesar de contar con los recursos, se muestran reacios para aporarlos.

El proceso de seguimiento representa una de las debilidades del Programa debido a que no se cuenta con la estructura para realizarlo, ni el personal necesario; algunos jefes del distrito manifestaron no haber tenido control alguno sobre los técnicos del PESPRO, debido a que la función operadora recayó sobre la Vocalía Ejecutiva.

Es importante señalar que la mayor parte de los proyectos que realizaron los extensionistas fueron tradicionales, es decir, orientados a la producción primaria, actividad que genera menor valor agregado dentro de la cadena productiva, en comparación con la comercialización y la transformación de productos.

La mayoría de los funcionarios y representantes de organizaciones, indicaron que es en la asignación y radicación de los recursos federales, donde se presentan los mayores problemas.

Por las características del Programa las acciones de seguimiento acerca del trabajo de los técnicos, se enfocaron a tres aspectos: a) Elaboración de diagnósticos de el o los grupos atendidos y del plan estratégico; b) Formulación del proyecto, incluyendo su diseño comercial, organizativo, técnico y administrativo, y; c) Análisis de resultados y evaluación del diseño del proyecto. Esta forma de seguimiento varía significativamente de la de aquellos programas orientados a la adquisición de insumos, en los cuales se evalúa principalmente la adquisición del bien.

La valoración e parte de los productores, de la calidad o efectividad del servicio profesional que prestaron los técnicos, no solo esta en función de su trabajo, sino también de los apoyos o solicitudes aprobadas por las autoridades correspondientes, es decir, un proyecto puede estar mal o bien diseñado, los productores pudieron haber o no participado en su diseño, pero si logra captar recursos, debido a que fueron aprobadas las solicitudes correspondientes, entonces el proyecto o mejor dicho, la actuación del técnico es considerada satisfactoria o de calidad.

Prácticamente la totalidad de las solicitudes de los grupos de productores fue aprobada para contar con el apoyo de un técnico extensionista.

El perfil de los beneficiarios estuvo representado por personal mayores de 45 años promedio de edad, con baja escolaridad, en promedio con siete miembros, casi una quinta parte hablaban una lengua indígena, con pocos recursos en cuanto a superficie agrícola se refiere y cuya principal fuente de ingresos era el trabajo dentro del sector agropecuarios.



En el trabajo de los técnicos se presentan algunos problemas, fundamentalmente la baja participación de los productores, y de tipo logístico para trasladarse a las comunidades, sin embargo, recibieron apoyo de los coordinadores y productores para algunas funciones.

Los extensionistas manifestaron requerir otro tipo de conocimientos para desempeñar mejor su trabajo, relacionadas fundamentalmente con la comercialización de productos y el financiamiento de las actividades.

La eficacia promedio del Programa durante el año 2001, fue del 67.86 %, debido a que se presentó una diferencia entre los tiempos para alcanzar las metas programadas y las realizadas, mientras que las primeras consideraron los doce meses del año, debido al retraso en la ministración de los recursos, se aplicaron en sólo ocho meses, lo cual a pesar de que la mayoría de las metas se cumplieron, reduce la eficacia del Programa. Por otro lado, la cobertura de la población programada fue mayor del 100.0%, sin embargo, representa un mínimo porcentaje en relación con las necesidades estatales.

En cuanto a indicadores financieros, la aportación estatal es ligeramente mayor que la federal; los montos convenidos y aplicados fueron similares, correspondiendo en promedio por beneficiario un poco más de mil pesos.

Debido al carácter protagónico que representan los extensionistas, así como sus deficiencias y los problemas expuestos en el desempeño de su trabajo, se desprende una recomendación general; Elaborar un programa de capacitación que incluya fundamentalmente aquellos temas en los que se consideran débiles y son indispensables para incrementar su eficiencia laboral, entre los cuales, se tienen: Comercialización de productos agropecuarios, financiamiento de actividades productivas, desarrollo organizacional, manejo de conflictos en las organizaciones, integración de grupos de trabajo, motivación, generación de ideas de proyectos.

Muchas de las recomendaciones relacionadas con los procesos del Programa, resultan de difícil aplicación por parte de los extensionistas y funcionarios estatales, es decir, quedan fuera del alcance de sus ámbitos de acción, tales como la firma del Anexo técnicos y la asignación a inicios del año de los fondos correspondientes del Programa.

## Capítulo 5

### Evaluación de Resultados e Impactos del Programa

El presente capítulo tiene como objetivos: a) Medir los resultados e impactos del PESPRO en el Estado de Hidalgo; b) Especificar los efectos en cuanto al cambio técnico e innovación de los procesos productivos; c) Evaluar la permanencia de los apoyos y la sostenibilidad de las inversiones; d) Conocer el desarrollo de las capacidades técnicas, productivas y de gestión; e) Valorar el desarrollo de las organizaciones; f) Identificar los cambios, como resultado de la protección y control sanitario, y; g) Conocer los impactos de la investigación y transferencia de tecnología; todos ellos, a través de indicadores y, del análisis de la información de los beneficiarios y de otros actores del PESPRO. El capítulo termina con un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

#### 5.1. Satisfacción con el apoyo

Reconocimiento del beneficiario del bien o servicio recibido, como de calidad satisfactoria

**5.1.1. Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C).** El 27.51% de los beneficiarios entrevistados manifestaron que el servicio recibido a través del PESPRO fue de buena calidad, valor aparentemente bajo, sin embargo, si al anterior le añadimos aquellos que lo consideraron de regular a buena calidad el valor se incrementa al 75.83%, es decir, tres cuartas partes de los beneficiarios, dan este reconocimiento al trabajo de los extensionistas (cuadro no. 5.1.1.1).

**5.1.2. Satisfacción y oportunidad del apoyo (S).** El 19.46% de los beneficiarios, reconocieron como de calidad satisfactoria y, a la vez, que la entrega del bien o servicio fue oportuna. Este bajo valor, se debe fundamentalmente a que la contratación de los extensionistas se realizó el año pasado a partir del mes de agosto, época en la cual, los servicios de asistencia técnica para la mayoría de los productores agrícolas ya no eran necesarios, debido a que el ciclo del cultivo estaba prácticamente por terminar. Sin lugar a dudas esta situación provoca que la capacidad de asistencia técnica no sea aprovechada y en consecuencia valorada por los beneficiarios (cuadro 5.1.2.1.).

## **5.2. Cambio técnico e innovación en los procesos productivos**

Se presenta en aquellos casos, en los cuales, el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del PESPRO

**5.2.1. Presencia de cambio en las técnicas (CT).** Únicamente el 4% de los beneficiarios manifestaron no tener experiencia en el uso del bien o servicio adquirido a través del PESPRO; esto se debe a que la mayoría de los grupos, con los cuales, los extensionistas trabajaron en el 2001, prácticamente fueron los mismos con los que, se venían desempeñando desde años anteriores, es decir, ya tenían experiencia con el trabajo de los mismos. Sin embargo, cuando se analiza la relación entre el número de entrevistados que contaron con el nuevo servicio de la elaboración de un proyecto (126), el indicador se incrementa al 84.56%, valor que nos indica un cambio en la concepción del Programa, al dirigir los esfuerzos, hacia la elaboración de proyectos, servicio con el cual prácticamente no contaban los beneficiarios del Programa

**5.2.2. Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas (CEP).** El 26.17% de los beneficiarios, manifestaron haber obtenido cambios en la producción como consecuencia del apoyo. Es importante considerar que la asesoría por sí sola no produce cambios en la producción, debido fundamentalmente, a que se requiere tener como complemento los insumos necesarios así, como la voluntad del productor para aplicar las recomendaciones tecnológicas, indicadas por el técnico. Desgraciadamente, el productor agropecuario no acostumbra aplicar íntegramente los paquetes tecnológicos recomendados, sino que, en la mayoría de los casos aplica solo una parte de las recomendaciones realizadas. Sin lugar a dudas, modificar esta actitud constituye uno de los principales retos, de aquellos interesados en generar un cambio en el campo mexicano. La edad, el tradicionalismo, la carencia de financiamiento, etc., obstaculizan la adopción de nuevas técnicas productivas y administrativas, necesarias para enfrentar los cambios abruptos que se presentan en el entorno de la producción agropecuaria (cuadro no 5.2.2.1)

**5.2.3. Cambio en técnicas, y cambios en la producción debidos al apoyo (CP).** El 19.46% de los beneficiarios entrevistados, indicaron que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos, y observaron un cambio en algún aspecto de la producción. Este bajo valor se explica debido fundamentalmente, a que la mayor parte de los proyectos, no alcanzaron a implementarse, debido a que no fueron autorizadas las solicitudes para contar con los apoyos de otros programas, de tal manera, que aunque el proyecto justificaba la solicitud de los mismos, la falta de presupuesto impidió contar con los materiales y/o equipos necesarios para su puesta en marcha, y en consecuencia reconocer cambios en la producción (cuadro no. 5.2.3.1.).

### **5.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios por los servicios recibidos.**

**5.3.1. Valoración del servicio recibido (VS).** Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos de la alianza a la formación del capital humano, relevante para las actividades de producción. El servicio recibido a través del PESPRO, muestra una valoración del 42.1%, del cual el 39.9% corresponde, al hecho de haber contado con una asistencia técnica satisfactoria, mientras que la disponibilidad del servicio cuando se requiere, contribuyó únicamente con el 2.1%, debido fundamentalmente a que la contratación estacional de los técnicos, genera su ausencia por periodos de alrededor de 6 meses. Como consecuencia de que ninguno de los productores pago por el servicio, este concepto no contribuyó a la valoración del mismo, por otro lado, debido a que únicamente el 5% de los productores esta dispuesto a pagar por el servicio, este concepto aportó únicamente, el 0.5% al presente indicador.

De acuerdo con el cuadro no. 5.3.1.1., el 56.43% de los beneficiarios, considero a la asistencia técnica como satisfactoria, mientras que el 89.11% manifestó que no esta disponible cuando se requiere. El 0.00% a pagado por el servicio, y solo el 5.0% esta dispuesto a pagar, dependiendo de los resultados del mismo. Parece ser, que los productores no asignan una valoración alta al servicio, como resultado de la imposibilidad y disponibilidad para aplicar paquetes tecnológicos completos, o que los proyectos realizados no fueron apoyados por otros programas.

### **5.4 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión**

**5.4.1. Desarrollo de capacidades (DC).** Indicador del desarrollo de capacidades técnicas productivas o de gestión. Los beneficiarios entrevistados, ponderaron con un 21.89%, los aspectos aprendidos por participar en el Programa. El 40.94% de los mismos (cuadro no.5.4.1.1), manifestó haber aprendido nuevas técnicas de producción, mientras que únicamente, el 1.34%, indicó que se formo en administración y contabilidad. Por su parte, el 22.82% lo hizo en participación para la gestión local.

Se puede apreciar que el Programa no contribuyó en forma notable, al desarrollo de las capacidades, principalmente de tipo administrativo y de gestión local, como resultado de que ha tenido un enfoque fundamentalmente productivo, notándose la ausencia de elementos de tipo empresarial, que contribuyan a hacer más eficiente la administración de las unidades de producción.

**5.4.2. Desarrollo de capacidades incluyentes (DCI).** Este indicador contiene además, otras capacidades no identificadas. Los beneficiarios entrevistados asignaron un valor del 16.77%, al desarrollo de otras capacidades, valor aparentemente bajo, pero que desde el punto de vista de la entidad evaluadora estatal no se correlaciona con el objetivo del Programa.

**5.4.3. Desarrollo global de capacidades técnicas productivas y de gestión (CTG).** El 0.0% de los beneficiarios manifestaron haber adquirido simultáneamente capacidades técnicas, productivas y de gestión.

**5.4.4. Desarrollo mínimo de capacidades técnicas productivas y de gestión.** El 51.67% de los beneficiarios, manifestaron haber adquirido alguna capacidad técnica-administrativa, de gestión o de alguna otra índole, es decir, prácticamente en la mitad de los mismos, no se presentó esta característica, debido a que la mayoría de los productores, no aplicaron las recomendaciones técnicas o asistieron a algún evento de transferencia de tecnología. Por otro lado, los cursos que se han implementado en los grupos atendidos por los técnicos han carecido de contenidos orientados hacia aspectos administrativos, contables, de tipo organizacional, etc.

**5.5. Formación y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.** Este indicador muestra la creación y desarrollo de organizaciones así como los aspectos relacionados con la participación, gestión, administración y transparencia.

**5.5.1. Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo.** El 77.85% de los beneficiarios entrevistados, manifestaron haberse incorporado a un grupo u organización económica, con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza. Esta situación comprueba que los productores no identifican al Programa, como parte de una estrategia de desarrollo rural, sino que exclusivamente, con el objetivo de obtener beneficios materiales, visión que limita la eficacia de los apoyos del PESPRO. Modificar la presente conducta, constituye uno de los principales retos, que las acciones gubernamentales deben de modificar; sin lugar a dudas, el campo mexicano no se desarrollará, hasta que esta premisa se cumpla (cuadro no 5.5.1.1.).

**5.5.2. Consolidación de grupos (CG).** El 14.1% de los entrevistados, manifestaron que recibieron algún apoyo para el fortalecimiento de sus organizaciones, específicamente en la elaboración de proyectos, y que simultáneamente, este servicio, dio lugar a una mayor participación de los integrantes del grupo. Esta situación, se debe a que los miembros de las organizaciones participaron principalmente en la definición de la idea del proyecto, aportando sus opiniones en el diagnóstico de las necesidades y potencialidad del grupo u organización económica a la que pertenecen. Sin embargo, el indicador muestra un valor

bajo, lo que indica que hay mucho que trabajar en torno al mejoramiento e incremento de la participación de los productores, debido a que ningún proyecto tendrá posibilidades de implementarse con éxito, sin la activa colaboración y compromiso de sus miembros (cuadro no. 5.5.2.1.).

**5.5.3. Antigüedad de las organizaciones.** Las organizaciones tienen una antigüedad promedio de 2.6 años (cuadro no 5.5.3.1) , lo que muestra que son organizaciones “jóvenes”, prácticamente en proceso de formación, las cuales, requieren tener objetivos y metas bien definidas, de lo contrario, en el momento que los apoyos no fluyan de la manera tradicional, como hasta el momento lo han hecho, corren el grave riesgo de desaparecer; debido a que la mayoría se formaron con el único objetivo de acceder a los apoyos de la Alianza, los cuales, ahora requieren fundamentarse en proyectos viables técnica, social y económicamente; una de las principales tareas de los extensionistas, consiste en apoyar la consolidación de los grupos.

**5.5.4. Número de integrantes de los grupos.** La cantidad de unidades de producción rural que integran a las organizaciones varía considerablemente; en los extremos se sitúan aquellas con menos de 10 elementos, hasta algunas con más de 100. En promedio, se tienen 31 integrantes por grupo u organización (cuadro no. 5.5.4.1.), las cuales, se han ligeramente incrementado, debido a la creciente necesidad de los productores de acceder a los beneficios de la Alianza, sin embargo, este número no muestra el grado de participación, así como aquellos elementos activos, y los que únicamente se anotan para “**ver que les toca**”.

Grupos grandes, si bien, pueden tener mayor potencial, también resultan de mayor complejidad en su integración y manejo por parte de los técnicos; por otro lado, no existe una recompensa para aquellos técnicos que trabajan con grupos de gran tamaño, situación que puede inclinar las preferencias por buscar grupos reducidos, limitando el número de beneficiarios, y en consecuencia, el alcance del Programa.

**5.5.5. Clasificación de las organizaciones.** Del número total de grupos participantes en el Programa, 61 de ellos, correspondiente al 16.35%, (cuadro no. 5.5.5.1), se encontraban legalmente constituidos. Porcentaje sumamente bajo, que muestra que el poco interés de los integrantes por formalizar sus organizaciones, y el poco empeño de los extensionistas por fomentar la legalización de los grupos con los cuales trabajan. Lo anterior muestra que los productores se encuentran organizados principalmente para recibir los beneficios de los programas, y no como una forma de acceder a mejores niveles de producción, lograr mejoras en la comercialización, generar economías de escala, mejorar las condiciones de negociación con proveedores, etc.

**5.5.6. Tipos de organizaciones identificadas.** El cuadro no. 5.5.6.1, muestra que la mayor parte de las organizaciones formalmente constituidas son Sociedades de Solidaridad Social, figura creada para impulsar el Programa de Solidaridad, dentro del sexenio de Carlos Salinas de G. establecida con el propósito de recibir beneficios del mencionado programa, pero con fuertes limitantes en cuanto a la capacidad para hacerse acreedora a financiamiento por parte de instituciones bancarias, debido a la baja responsabilidad que adquieren frente a compromisos contractuales. Esta situación limita capacidad de realizar mezclas de recursos en los proyectos, restringiéndolos al ámbito de los programas de la Alianza.

**5.5.7. Principales actividades a las que se orientan las organizaciones.** La mayor parte de las organizaciones participantes en el PESPRO, se dedican a la producción de granos (42.28%, de acuerdo con el cuadro 5.5.7.1), siguiéndole en importancia los dedicados a otras actividades, en las que sobresalen los talleres artesanales, textiles, etc. con el 10.07%. En tercer y cuarto lugar los productores de ovinos y bovinos con el 8.72% y 8.05%, respectivamente. La posibilidad de dirigirse a organizaciones con diferentes actividades, se muestra como una fortaleza, y al mismo tiempo como un reto para el Programa, y para los extensionistas que en él laboran, al exigir mayores capacidades técnicas para brindar asesorías o elaborar proyectos.

Dada una formación eminentemente técnica de los prestadores de servicios agropecuarios, la orientación que le han impreso a los proyectos, es en este mismo sentido, situación que limita la generación y apropiación de mayor valor agregado dentro de la cadena de productiva. La organización de los extensionistas en despachos, agencias de desarrollo, etc., se convierte en la respuesta a esta condicionante, sin embargo, el proceso de organización de los técnicos apenas comienza, gracias también a los apoyos del Programa para la consolidación de este tipo de organizaciones.

**5.5.8. Existencia y características de los documentos formales con que cuentan las organizaciones.** El 79.31% de los entrevistados (cuadro no. 5.5.8.1), señalaron que sus organizaciones cuentan con acta constitutiva, y casi en el mismo porcentaje, que se encuentran legalizadas ante la Secretaria de Relaciones Exteriores. Paradójicamente el 65.52% de los mismos (cuadro no.5.5.8.2.), indicó que estos documentos no son conocidos por la mayoría de los integrantes de las organizaciones, evidenciando la debilidad del proceso de comunicación al interior de las mismas.

Sin conocer los propósitos de las organizaciones, así como sus obligaciones y derechos, el grado de compromiso frente a los proyectos que se diseñen para mejorar su situación, será bajo, generando un grave riesgo, aún en aquellos proyectos con altos niveles de factibilidad.

**5.5.9. Decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones.** Prácticamente la mitad de los beneficiarios entrevistados, (52.35% de acuerdo con el cuadro 5.5.9.1), señalaron que las decisiones son tomadas por la mayoría de los miembros de la organización, mientras que el 27.52%, mencionó que son unos cuantos miembros del grupo u organización los que realizan esta función. Esta situación podría mostrar dos escenarios; el primero: la presencia de cacicazgos al interior de las organizaciones; y por otro, que son unos cuantos los interesados en el devenir de las mismas. Debido a la estructura y tamaño de los grupos, nos inclinamos por esta última explicación.

**5.5.10. Información de los dirigentes a las organizaciones.** El 61.1% de los entrevistados (cuadro no. 5.5.10.1), señaló que los líderes informan periódicamente a sus integrantes de las organizaciones, sin embargo, casi la cuarta parte de ellos, indicó que solo lo hacen cuando se les solicita.

La información, puede verse como una forma de poder al interior de las organizaciones, sin embargo, el abuso de parte de los líderes en cuanto a la posesión y restricción de la información se vuelve contraria a los intereses de las organizaciones, al generar desconfianza entre sus miembros, provocar divisiones y en ocasiones hasta el desmembramiento de la organización. Por lo anterior, especial cuidado deberá tenerse en generar canales de comunicación, que se conviertan en un estímulo a la participación de los miembros, y no en sentido contrario.

## **5.6. Desarrollo de la capacidad de gestión**

**5.6.1. Responsabilidad de la administración de las organizaciones.** Por todos, es conocido que la dirección de las empresas y organizaciones en el medio rural, la llevan a cabo personas con escasa o nula capacitación para realizar esta función. Únicamente el 1.0% de los entrevistados manifestó que su organización se encontraba administrada por un profesional, mientras que el 25.0%(cuadro no. 5.6.1.1), señaló que las organizaciones se encuentran en manos de personal que no cuentan con los conocimientos necesarios para este fin.

Esta debilidad, se convierte en un área de oportunidad para los extensionistas, sin embargo, es necesario, capacitarlos en desarrollo empresarial, para que sobre la base de una nueva visión, las empresas y organizaciones puedan desarrollarse en forma más eficiente, aprovechando los recursos de la Alianza y otros programas de manera integral, y respondiendo adecuadamente a los cambios que se presentan en el entorno económico-social.



**5.6.2. Administración financiera de las organizaciones.** El cuadro no. 5.6.2.1, muestra que en menos de la mitad de las organizaciones, 40.0%, se lleva un registro ordenado de las cuentas, mientras que en un 15.0% no se lleva ningún registro. La falta de registros tanto contables como productivos, es una de las características de la mayoría de las organizaciones en nuestro país, situación que a generado en muchas ocasiones la bancarrota de las empresas, debido al mal manejo financiero de los recursos.

La historia de las organizaciones, esta llena de ejemplos de empresas, que aún contando con los recursos financieros en cantidad y oportunidad adecuados, se han descapitalizado, o caído en cartera vencida. La importancia de los registros contables, radica fundamentalmente, en la disponibilidad de información para la toma de decisiones, su ausencia, incrementa el riesgo de las mismas, al extremo de no identificar la incosteabilidad de las operaciones de una organización. Esta debilidad, se convierte también en un área de oportunidad para los técnicos extensionistas, de diseñar y administrar los activos financieros de las organizaciones, para ello, es necesario considerar una fuerte capacitación en este aspecto.

**5.6.3. Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño.** La mayoría de las organizaciones, consideran un conjunto de lineamientos para incrementar su eficiencia, entre los que sobresalen: la información periódica a sus miembros (33.0% cuadro no. 5.6.3.1), exigir o buscar que los líderes cuenten con la formación necesaria (17.0%), estimular la participación e sus miembros (16.0%), etc. sin embargo, en todos los casos, no llega a la tercera parte de las organizaciones, es decir, no existe un plan de mejora, que los conduzca hacia un incremento de la eficiencia de sus acciones.

La implementación de planes de mejora continua, adaptados al tamaño, y características de las organizaciones rurales en el Estado de Hidalgo, se convierte en una condición necesaria para transitar de una administración aleatoria, a una científica y moderna. Como en el caso anterior, se presenta un área de oportunidad para aquellos técnicos extensionistas capacitados en este aspecto, su educación es entonces una responsabilidad del gobierno federal y estatal.

## **5.7. Protección y control sanitario**

Antes de abordar los aspectos relacionados con la sanidad agropecuaria, nos parece importante señalar que debido a que el PESPRO, se orienta a prácticamente cualquier tipo de actividad agropecuaria e inclusive no agropecuaria, este indicador no resulta relevante para el análisis del Programa; es decir, el hecho de que un número de beneficiarios no participe en las campañas sanitarias, puede deberse a un conjunto de factores, tales como, que la actividad no lo requiere, y en consecuencia no significa una debilidad del mismo, sin

embargo, puede considerarse como deseable, que todos aquellos beneficiarios del PESPRO, y de algún componente de fomento ganadero, participen en las campañas sanitarias.

**5.7.1. Campañas sanitarias en las que participaron los beneficiarios del PESPRO.**

Algunos de los beneficiarios del PESPRO, fundamentalmente aquellos que recibieron a través de las gestiones de los técnicos, apoyos relacionados con el fomento ganadero y agrícola, han participado en campañas sanitarias. El cuadro no. 5.7.1.1, muestra que el 29.5% de los entrevistados participaron en alguna de las acciones gubernamentales en materia de sanidad agropecuaria; destacan en el ramo pecuario las campañas de tuberculosis y brucelosis bovina, brucelosis caprina, fiebre porcina clásica, rabia paralítica bovina; mientras que en el agrícola la campaña contra la broca del café, contingencias contra el chapulín y el gusano soldado.

**5.7.2. Conocimiento del operador de los programas de sanidad en el Estado.** De los 44 beneficiarios que señalaron haber participado en alguna campaña sanitaria, el 83.0% indicó que el operador de las campañas en el Estado de Hidalgo, es el gobierno estatal, mientras que el 40.90% se inclinó a favor del gobierno federal (cuadro no. 5.7.2.1). Una tarea recomendable para los extensionistas junto con los técnicos sanitarios, consistiría en informar y difundir las acciones y beneficios de participar en las campañas de los programas, considerando que no solo son de beneficio particular, sino también público. Parece ser que los prestadores de servicios profesionales han puesto poco interés en este sentido.

**5.7.3. Acciones del programa de sanidad en el Estado.** El cuadro no. 5.7.3.1, señala que el 65.90% de los participantes en campañas sanitarias, fueron apoyados a través de tratamientos, control químico, biológico o natural, y el 45.95% fue complementado con difusión de campañas y acciones del programa.

**5.7.4. Cambio sanitario como consecuencia de las campañas.** La mayoría de los participantes en campañas sanitarias, el 90.90% (cuadro no 5.7.4.1), señalaron a la disminución de la presencia de plagas y enfermedades, como la principal consecuencia de las acciones del programa de sanidad en el Estado, esta situación, coincide con el objetivo del mismo, y permite mejorar la calidad sanitaria de los productos agropecuarios de los participantes en el PESPRO.

**5.7.5. Cambios productivos como consecuencia de las campañas.** El 37.0% (cuadro no. 5.7.5.1), de los entrevistados participantes en acciones de sanidad agropecuaria, reconocieron haber obtenido aumentos en la producción o en el rendimientos de los animales. Un 24.0% reconoció que mejoró la calidad sanitaria de sus productos, sin embargo, 34.1%, no observó ningún cambio, esta situación se debe a que la sola aplicación

de una vacuna o muestreo para identificación de la presencia o ausencia de una plaga o enfermedad, no bastan por sí solas para incrementar la producción, la cual, depende de un conjunto de múltiples factores, tales como el manejo alimenticio, productivo, reproductivo, etc.

**5.7.6. Cambios económicos como consecuencia de las campañas.** El 75.0% de los participantes en las campañas sanitarias (cuadro no. 5.7.6.1), señaló no haber observado algún cambio económico como consecuencia del programa de sanidad. Lo anterior, debido a que la mayoría de los mercados donde los participantes venden sus productos, no premian la calidad sanitaria de los productos, de tal manera, que el precio es el mismo, independientemente de si un animal se encuentra vacunado o no, por otro lado, una gran parte de la producción a la cual están dirigidas las campañas, es de traspatio, destinada al consumo familiar y no a la venta.

**5.7.7. Cambios negativos generados por las campañas.** Prácticamente el 100.0% de los productores (cuadro no. 5.7.7.1), manifestaron no haber tenido efectos negativos de las campañas sanitarias.

## **5.8. Investigación y transferencia de tecnología**

Desde el inicio del Programa de Alianza para el Campo, la transferencia de tecnología, fue una de las principales preocupaciones, sin embargo, tal como se señaló en capítulos anteriores, este modelo tiene fuertes limitantes, relacionadas fundamentalmente la capacidad administrativa de los productores, la disposición de insumos, la presencia de un proyecto, etc. Una gran parte de la labor de los extensionistas en los programas SINDER y PEAT, consistió en la realización de acciones orientadas a la transferencia tecnológica, mismas que fueron sustituidas por la elaboración de proyectos en el año 2001, aunque en el Anexo Técnico, se indiquen como parte del trabajo de los extensionistas.

**5.8.1. Participación en actividades de transferencia tecnológica.** Durante el 2001, la asistencia a pláticas, talleres o eventos de capacitación, fue la principal actividad de los productores participantes en el PESPRO, 53.49%, (cuadro no. 5.9.1.1), su objetivo estuvo relacionado con la identificación de ideas de inversión para que junto con los técnicos, se elaborarán los diseños técnicos, comerciales y administrativos de los proyectos.

## 5.9. Conclusiones y Recomendaciones

La mayoría de los beneficiarios reconocen como importante la actuación de los técnico, sin embargo, un aspecto que se encontró en el levantamiento de la información, es que a medida que se alejan las comunidades de las principales ciudades del estado de Hidalgo, la presencia de los técnicos disminuye fuertemente, debido a la carencia de transporte y los altos costos en tiempo y dinero, que representa el traslado hacia esos lugares. Sin embargo, cabe señalar que existen prestadores de servicios profesionales cuya actuación en las comunidades es altamente valorada, manteniendo su presencia aún en periodos en los cuales no se encuentra contratado.

Es recomendable capacitar a los extensionistas en la forma de acercamiento y trato que deben tener con los productores, debido a que por lo menos en un caso, se encontró inclusive cierto repudio por su presencia y su actuación con los beneficiarios.

La contratación de los técnicos se encuentra desfasada de las necesidades de los productores, de tal manera, que la potencialidad de los servicios profesionales se diluye, aprovechando una mínima parte del recurso humano del Programa. Sin lugar a dudas, esta situación se antoja difícil de resolver únicamente por la vía del pago gubernamental a los extensionistas, sin embargo, una mayor valoración de las actividades de los técnicos, orientadas no a la gestión de solicitudes y la difusión de programas, sino a la elaboración y gestión de proyectos, estimularía al pago y contratación por parte de algunos grupos de productores. El extensionista tiene como reto hacer reconocer que su trabajo vale la pena y cuesta dinero, que no es un consto sino una inversión.

La capacitación en venta de servicios a los técnicos, serviría como una herramienta para iniciar un largo proceso de convencimiento de que pueden asumir diferentes roles en las organizaciones de productores.

Prácticamente la totalidad de los beneficiarios tenían experiencia con el servicio de un extensionista, sin embargo, su trabajo en la elaboración de proyectos resultó una nueva actividad, misma que en muchos casos no fue apreciada por la falta de participación de parte de los productores, tal como se comentó, un buen número de ellos, no se dio por enterado que se trataba de un nuevo programa, diferente al SINDER o al PEAT; por otro lado, el proceso para la capacitación de los técnicos al parecer se realizó en un corto periodo de tiempo, razón por la cual, en muchos de los técnicos se presentó una resistencia al cambio, e inclusive una desilusión de las nuevas condiciones que se aplicarían en la operación del Programa para el año 2002.

Hay que reconocer que una buena cantidad de los técnicos, carecen de bases y sobre todo visión para la generación de ideas de inversión y elaboración de proyectos, razón por la cual, la mayoría de los mismos no respondieron a las expectativas de los diseñadores del Programa, y por otro lado, a provocado una huida de los técnicos hacia otros programas u otro tipo de trabajo, inclusive no relacionados con lo que ellos estudiaron.

Un bajo número de beneficiarios que indicaron haber obtenido cambios en la producción gracias al apoyo del Programa. Sin lugar a dudas, **“nadie se alivia con la receta”**, es decir, aparte se requiere contar con los insumos (medicinas) en cantidad, calidad y oportunidad para generar cambios en la producción; un proyecto independientemente de lo bien que haya sido realizado, requiere de su implementación para constituir un elemento de cambio, de lo contrario, únicamente constituye un documento, con poca o ninguna valoración para el productor, debido a que por su cultura, se orienta a la satisfacción a través de activos y no de intangibles. La gestión de proyectos se convierte en un área de oportunidad para los extensionistas, para la cual requieren estar capacitados, y sobre todo asumir el reto de implementar los proyectos, actividad en la que verdaderamente se demuestra la capacidad de servicio de los mismos.

El desarrollo del capital humano a través de la adquisición de capacidades técnicas, administrativas y de gestión, muestra un bajo impacto. La efectividad de los cursos y métodos de capacitación orientados a los productores, no ha tenido el efecto deseado, debido entre otras cosas, a la ausencia de un proyecto sobre la cual giren los contenidos del adiestramiento y la capacitación.

La capacitación a los productores en de su verdadero interés, encaminados a incrementar sus capacidades, se muestra como un área de oportunidad para el trabajo de los extensionista, sin embargo, abordar esta oportunidad, requiere de los técnicos la identificación de los requerimientos, así como contar a su vez con los conocimientos necesarios para el diseño e contenidos de capacitación, incluyendo obviamente las técnicas necesarias para la trasmisión de los conocimientos. Es recomendable que los despachos de los extensionistas consideren la importancia de la capacitación y destinen los recursos y esfuerzos necesarios para poder brindar un eficiente servicio.

La mayoría de los productores se incorporó a los grupos u organizaciones, con el objetivo de obtener los beneficios de los programas de la Alianza. Esta situación, ha conducido a mantener e incrementar una cultura paternalista en los productores, muchos de los cuales solicitan apoyos, pero finalmente no aportan su participación económica correspondiente, esperando que se lo “regalen”, porque vienen del gobierno, sin embargo, probablemente el mayor daño de esta cultura, sea el desperdicio de recursos, cuando los apoyos no son orientados por un proyecto de desarrollo, en el cual se sustenten las solicitudes de los componentes de los diferentes programas de fomento agropecuario. Es importante pasar

**“del subsidio paternalista, al apoyo productivo”**, con potencialidad de efectos multiplicadores tanto de la inversión, como de los beneficios de la operación de los activos adquiridos a través de la Alianza u otras fuentes de financiamiento.

Los grupos con los cuales trabajan los extensionistas, son prácticamente de reciente creación, aglutinados fundamentalmente entorno a los beneficios de los programas de la Alianza, por lo tanto, sumamente frágiles en términos de su permanencia, si no cuentan con los apoyos del gobierno. Mantenerlos vigentes constituye uno de los principales retos de los extensionistas, si ellos desaparecen, también lo hace su fuente de empleo, es decir, no es por quieran, sino porque les conviene a los técnicos, asumir un papel más agresivo en la formación y consolidación de empresas y organizaciones agropecuarias.

En los grupos de reciente creación, se presentan frecuentemente, incluso como parte de su desarrollo, luchas internas entorno al control y la dirección del mismo, en donde la presencia de conflictos es inevitable, sin embargo, el conflicto se presenta como una oportunidad de avanzar, organizaciones en donde no se presenta esta situación también tienden a estancarse y disolverse, por lo tanto, al conflicto no hay que huirle, sino identificarlo, diagnosticarlo y establecer estrategias para su solución, Resulta por lo tanto, determinante para el trabajo de los extensionistas, la capacitación en métodos de solución de conflictos, los cuales, cuando se presentan, generalmente son interpretados como la semilla de eventos insuperables; desgraciadamente, muchas organizaciones en nuestro país, no lograron superar la etapa de conflictos, interrumpiendo su desarrollo, debido a la deficiente interpretación y manejo de los mismos.

La participación de los productores en muchas organizaciones ha sido baja, por un lado, la ausencia del técnico por largos periodos de tiempo, y por otro, que su principal objetivo es ver que les **“da el gobierno”**, ha limitado la capacidad organizativa de los productores, los cuales, en la mayoría de los casos cuentan con antecedentes de haber pertenecido a otras organizaciones, las cuales, en su mayoría han desaparecido. Sin lugar a dudas, la experiencia organizativa en nuestro país tiene grandes ejemplos, desgraciadamente, la mayoría de ellos, no ha logrado permanecer en la escena productiva y política.

Los productores no van a participar **“por decreto”**, y seguirán delegando su responsabilidad en los técnicos o en los representantes de los grupos, a menos que consideren que su participación rendirá frutos, sin embargo, no cuentan con el elemento aglutinador que canalice sus necesidades e inquietudes, el cual estaría representado por un proyecto que responda a sus intereses, y lo consideren lo suficientemente factible para invertir tiempo y recursos. En este sentido, el extensionista deberá ser lo suficientemente sensible para aislar los intereses particulares de los líderes de opinión dentro de los grupos, con los verdaderos de las organizaciones, de tal manera, que se incremente la factibilidad social del proyecto.

Demasiados ejemplos tiene la historia agraria nacional de empresas rurales que a pesar de contar con los recursos financieros, han fracasado y desaparecido, ya es tiempo de que esta tendencia se revierta, si queremos arribar a un futuro más prometedor para los habitantes del medio rural. Mejorar e incrementar la participación de los productores constituye un reto para los extensionistas, y al mismo tiempo una condición para la permanencia y sobrevivencia de las organizaciones y del trabajo del técnico, la cual requiere de contar con conocimientos en desarrollo organizacional, integración de equipos, liderazgo, motivación y manejo de conflictos, aspectos todos ellos, que se encuentran ausentes en los técnicos, y que limitan fuertemente su quehacer en el fomento y construcción de organizaciones fuertes y convencidas de que tienen futuro en el campo mexicano. Para restar esta debilidad de los extensionistas, es necesario su capacitación en los mencionados aspectos.

Los grupos u organizaciones con las cuales trabajan los extensionistas, giran alrededor de los 31 miembros, sin embargo, en el levantamiento de la información, se encontró que en las organizaciones grandes, responden a un enfoque de **“anotar a todos para ver que les toca”**, y en donde el técnico se ve presionado a anotar a un gran número de integrantes, independientemente de su convicción, compromiso e identificación del proyecto; muchos de ellos, lo único que saben es que se trata de anotarse, con la esperanza de que algo les toque, sin saber en muchos casos ni siquiera que es lo que pueden obtener.

El trabajo de los extensionistas se incrementa con el número de productores, sin embargo, el pago en el 2001, fue “parejo”, es decir, ganaban lo mismo independientemente del tamaño y número de organizaciones que atendieran, igualmente de la cercanía o lejanía que tuvieran las comunidades que atendían, esta situación, puede inclinar las preferencias de los técnicos hacia grupos pequeños, limitando el número de beneficiarios, y en consecuencia, el alcance del Programa, razón por la cual, es recomendable “recompensar”, a aquellos extensionistas que trabajan o atienden a grupos de mayor tamaño y más alejados de los grandes centros de población, de tal manera que el estímulo económico genera un mayor compromiso de los técnicos hacia los grupos más sensibles, incluyendo mujeres e indígenas, los cuales, por sus características, merecen atención “especial”, de parte del gobierno y de los extensionistas.

Aproximadamente la mitad de las organizaciones legalmente constituidas en el Estado, están representadas por Sociedades de Solidaridad Social, lo cual, sin lugar a dudas, constituye un avance en el proceso organizacional de los productores agropecuarios, constituye una limitante para acceder a recursos de fuentes financieras, limitando la capacidad de realizar mezclas de recursos en los proyectos, restringiéndolos al ámbito de los programas de la Alianza, la cual cada vez se muestra con menor capacidad para satisfacer las solicitudes de los productores, debido a que prácticamente no se han realizado incrementos en los presupuestos, además, de que resulta, o se ve poco probable que esta situación se modifique en el corto e inclusive mediano plazo. Sin la capacidad de acceder a fuentes financieras para el financiamiento de los proyectos, y con una cada vez menor

capacidad de respuesta del presupuesto de la Alianza, las posibilidades de implementación de los proyectos se vera sumamente limitada.

El PESPRO satisface las necesidades de asesoría, capacitación y elaboración de proyectos para actividades rurales, es decir, abarca a tanto a las agropecuarias como a las que no lo son; la posibilidad de dirigirse a organizaciones con diferentes actividades, se presenta como una fortaleza, y al mismo tiempo como un reto para el Programa, y para los extensionistas que el él laboran, al exigir mayores capacidades técnicas para brindar asesorías o elaborar proyectos. Esta debilidad quedo en evidencia al revisar el tipo de proyectos que los técnicos realizaron, muchos de los cuales se enfocan a lo que el técnico sabe, y no a lo que lo productores necesitan, así por ejemplo, se sabe que uno de los principales problemas del sector agropecuario, se presenta en la comercialización de sus productos, sin embargo, los proyectos estuvieron orientados a producir y no a vender, de tal manera que las posibilidades de apropiarse de mayor valor agregado se reducen sensiblemente, lo anterior complementa la justificación de la recomendación realizada en el capítulo anterior, en el sentido de capacitar a los extensionistas en las áreas mencionadas.

Una de las principales estrategias para afrontar el reto de responder a productores de sectores marcadamente diferentes, es la organización de los extensionistas en despachos, agencias de desarrollo, etc., como respuesta a la condicionante anterior, sin embargo, el proceso de organización de los técnicos apenas comienza, gracias también a los apoyos del Programa para la consolidación de este tipo de organizaciones, desgraciadamente, una gran cantidad de extensionistas no han interpretado los cambios en la orientación del Programa, de tal manera, que no vislumbran otra manera de actuar que la que han venido desarrollando en los últimos años.

La baja participación de los productores, es uno de los principales problemas que se han presentado para las técnicos; el productor se muestra reacio a incorporarse a un nuevo esquema de decisión y de participación, en el cual, este se hace corresponsable del éxito o fracaso de as acciones gubernamentales en materia de desarrollo rural, dejando atrás la justificación de que el gobierno es el culpable de todos sus males, desgraciadamente, son unos cuantos los interesados en el devenir de las organizaciones, situación que puede animar la presencia de cacicazgos, y finalmente la disolución de los grupos, inclusive de aquellos que han sido apoyados con bienes por otros programas de la Alianza o de alguna institución relacionada con el desarrollo rural del Estado de hidalgo.

A pesar de que existe una tradición de información al interior de las comunidades y grupos de productores, tales como, las reuniones semanales informativas en los ejidos, existen quejas de parte de los productores en el sentido, de que no conocen el desarrollo de las gestiones de las solicitudes que realizaron. Por lo anterior, especial cuidado deberá tenerse



en generar canales de comunicación, que se conviertan en un estímulo a la participación de los miembros, y no en sentido contrario.

El perfil de los participantes mostró que en la mayoría de los casos, los participantes cuentan con baja escolaridad, situación que limita la capacidad administrativa de las organizaciones y empresas que se forman alrededor de las mismas, conocido es por todos, que el hecho de contar con recurso técnicos y materiales, no significa el éxito de los proyectos, se requiere además de una administración eficiente y eficaz, que organice y dirija los recursos hacia objetivos y metas definidos. Por desgracia, esta característica esta ausente en la mayoría de las organizaciones del sector agropecuario nacional y estatal. Esta debilidad, se convierte en un área de oportunidad para los extensionistas, sin embargo, es necesario, capacitarlos en desarrollo empresarial, para que sobre la base de una nueva visión, las empresas y organizaciones puedan desarrollarse en forma más eficiente, aprovechando los recursos propios y aquellos provenientes de la Alianza u otras fuente.

Junto con la baja capacidad administrativa de las organizaciones, el manejo de sus recursos financieros, los cuales generalmente son muy bajos, no escapa a este comportamiento. Esta debilidad, se convierte también en un área de oportunidad para los técnicos extensionistas, de diseñar y administrar los activos financieros de las organizaciones, para ello, es necesario considerar una fuerte capacitación en este aspecto.

La implementación de planes de mejora continua, adaptados al tamaño, y características de las organizaciones rurales en el Estado de Hidalgo, se convierte en una condición necesaria para transitar de una administración aleatoria, a una científica y moderna. Como en el caso anterior, se presenta un área de oportunidad para aquellos técnicos extensionistas capacitados en este aspecto, su educación y adiestramiento se convierte en una prioridad para los gobiernos federales y estatales.

## Capítulo 6

### Conclusiones y Recomendaciones

En el sexto y último capítulo de la evaluación del PESPRO, se presentan las conclusiones acerca de: a) La operación del Programa; b) Los resultados e impactos; c) Las prioridades que orientaron la asignación de recursos; d) Las fortalezas y debilidades del mismo. Incluye también las recomendaciones orientadas al: a) Incremento de los impactos del Programa, b) La asignación de recursos; c) El mejoramiento de la eficiencia operativa; d) Su adecuación al proceso de federalización; e) La búsqueda de una mayor participación de los productores; f) Reformas institucionales, y; g) Otras. Las conclusiones y recomendaciones provienen del análisis de los procesos de planeación, organización implementación, seguimiento y control del Programa.

#### 6.1 Conclusiones

##### 6.1.1 Conclusiones acerca de la operación del Programa

La operación del Programa fue analizada en el capítulo IV, del que se desprendieron las siguientes conclusiones:

- a) **En cuanto a la complementariedad con la política sectorial estatal:** El PESPRO constituyó uno de los principales instrumentos para complementar la política sectorial estatal, al generar los proyectos sobre los cuales se puede incrementar la productividad, la reconversión productiva, bajo criterios de rentabilidad social y económica.
- b) **Relacionados con la complementariedad con otros programas de Alianza:** Por su propia naturaleza, el PESPRO resulta complementario de prácticamente todos los programas de la Alianza. Además, en la planeación del Programa se han utilizado diagnósticos y evaluaciones previas.
- c) **Relacionadas con las focalización de actividades:** El PESPRO durante el año 2001, estuvo orientado hacia la prestación de los servicios de asesoría y formulación de proyectos en las principales actividades agropecuarias del Estado de Hidalgo, incluyendo entre otras: la producción de carne de bovinos, caprinos, aves, cerdos y ovinos; la producción agrícola de frutales, hortalizas, granos y ornamentales; la

producción de artesanías y textiles, etc. En cuanto a las regiones, se implementó en todo el Estado, abarcando todos los Distritos de Desarrollo Rural. En correspondencia con lo anterior, los beneficiarios constituyeron un amplio abanico de tipos y características.

- d) **A partir del análisis de los procesos de operación:** El PESPRO fue diseñado bajo un enfoque de sistemas, integrado por los siguientes procesos: a) Determinación de prioridades y asignación de recursos; el principal problema que se presenta es el fuerte retraso de la firma del anexo técnico; b) Difusión; c) Tramitación de apoyos y autorización de subsidios; d) Asignación de técnicos; e) Seguimiento, y; f) Evaluación.
- e) **Como consecuencia del proceso de difusión:** A pesar de los esfuerzos de difusión del PESPRO, la mayoría de los productores no lo consideraron como un Programa diferente al SINDER o al PEAT, muchos de ellos, ni siquiera se enteraron de este cambio, manteniendo la misma relación con el técnico, como en años anteriores, identificando principalmente su función como: **“promotor de programas y gestor de solicitudes”**. Una gran cantidad de productores continúan considerando los beneficios de los programas, como una fuente de apoyos materiales y no como parte de una estrategia de desarrollo rural. Por otro lado la incertidumbre respecto al tiempo en que iniciará el Programa y se recibirán los apoyos, limita su promoción.
- f) **En cuanto a la participación económica de los productores:** Para los productores, los recursos con los cuales deberán participar, se convierten en el cuello de botella para acceder a los beneficios de los programas, sin embargo, se aprecia una fuerte conducta paternalista, en el sentido de que algunos, a pesar de contar con los mismos, se muestran reacios para aportarlos.
- g) **A partir del análisis del proceso de seguimiento:** El proceso de seguimiento representa una de las debilidades del Programa, debido a que no se cuenta con la estructura para realizarlo, ni el personal necesario; algunos jefes del distrito manifestaron no haber tenido control alguno sobre los técnicos del PESPRO, debido a que la función operadora recayó sobre la Vocalía Ejecutiva.
- h) **Derivado del estudio del tipo de proyectos:** Es importante señalar que la mayor parte de los proyectos que realizaron los extensionistas fueron tradicionales, es decir, orientados a la producción primaria, actividad que genera menor valor agregado dentro de la cadena productiva, en comparación con la comercialización y la transformación de productos.

- i) **En cuanto a la radicación de recursos:** La mayoría de los funcionarios y representantes de organizaciones, indicaron que es en la asignación y radicación de los recursos federales, donde se presentan los mayores problemas.
  
- j) **Resultado de la evaluación del seguimiento a los técnicos:** Por las características del Programa las acciones de seguimiento acerca del trabajo de los técnicos, se enfocaron a tres aspectos: a) Elaboración de diagnósticos de el o los grupos atendidos y del plan estratégico; b) Formulación del proyecto, incluyendo su diseño comercial, organizativo, técnico y administrativo, y; c) Análisis de resultados y evaluación del diseño del proyecto. Esta forma de seguimiento varía significativamente de la de aquellos programas orientados a la adquisición de insumos, en los cuales se evalúa principalmente la adquisición del bien.
  
- k) **Como producto de la evaluación de las satisfacción de los apoyos:** La valoración de parte de los productores, de la calidad o efectividad del servicio profesional que prestaron los técnicos, no solo esta en función de su trabajo, sino también de los apoyos o solicitudes aprobadas por las autoridades correspondientes, es decir, un proyecto puede estar mal o bien diseñado, los productores pudieron haber o no participado en su diseño, pero si logra captar recursos, debido a que fueron aprobadas las solicitudes correspondientes, entonces el proyecto o mejor dicho, la actuación del técnico es considerada satisfactoria o de calidad.
  
- l) **Producto del estudio de las solicitudes recibidas y aprobadas:** Prácticamente la totalidad de las solicitudes de los grupos de productores fue aprobada para contar con el apoyo de un técnico extensionista.
  
- m) **Consecuencia del análisis de los beneficiarios:** El perfil de los beneficiarios estuvo representado por personas de 45 años promedio de edad, con baja escolaridad, en promedio con siete miembros, casi una quinta parte hablaban una lengua indígena, con pocos recursos en cuanto a superficie agrícola se refiere y cuya principal fuente de ingresos era el trabajo dentro del sector agropecuarios.
  
- n) **Resultado del trabajo operativo de los extensionistas:** En el trabajo de los técnicos se presentan algunos problemas, fundamentalmente la baja participación de los productores, y de tipo logístico para trasladarse a las comunidades, sin embargo, recibieron apoyo de los coordinadores y productores para algunas funciones.
  
- o) **En razón del examen del trabajo de los técnicos:** Los extensionistas manifestaron requerir otro tipo de conocimientos para desempeñar mejor su trabajo, relacionadas

fundamentalmente con la comercialización de productos y el financiamiento de las actividades.

- p) **Resultado de la evaluación operativa del Programa:** La eficacia promedio del Programa durante el año 2001, fue del 67.86 %, debido a que se presentó una diferencia entre los tiempos para alcanzar las metas programadas y las realizadas, mientras que las primeras consideraron los doce meses del año, debido al retraso en la ministración de los recursos, se aplicaron en sólo ocho meses, lo cual a pesar de que la mayoría de las metas se cumplieron, reduce la eficacia del Programa. Por otro lado, la cobertura de la población programada fue mayor del 100.0%, sin embargo, representa un mínimo porcentaje en relación con las necesidades estatales.
- q) **Producto de la evaluación financiera del Programa:** En cuanto a indicadores financieros, la aportación estatal es ligeramente mayor que la federal; los montos convenidos y aplicados fueron similares, correspondiendo en promedio por beneficiario un poco más de mil pesos.
- r) **Resultado del trabajo operativo de los extensionistas:** Debido al carácter protagónico que representan los extensionistas, así como sus deficiencias y los problemas expuestos en el desempeño de su trabajo, se desprende una recomendación general; Elaborar un programa de capacitación que incluya fundamentalmente aquellos temas en los que se consideran débiles y son indispensables para incrementar su eficiencia laboral, entre los cuales, se tienen: Comercialización de productos agropecuarios, financiamiento de actividades productivas, desarrollo organizacional, manejo de conflictos en las organizaciones, integración de grupos de trabajo, motivación, generación de ideas de proyectos.
- s) Muchas de las recomendaciones relacionadas con los procesos del Programa, resultan de difícil aplicación por parte de los extensionistas y funcionarios estatales, es decir, quedan fuera del alcance de sus ámbitos de acción, tales como la firma del Anexo técnicos y la asignación a inicios del año de los fondos correspondientes del Programa.

### 6.1.2 Conclusiones acerca de los resultados e impactos del Programa

- a) **De la satisfacción con el apoyo:** Los productores valoran el trabajo de los extensionistas, sin embargo, consideran inoportuna la llegada del apoyo, debido al retraso con que son contratados los técnicos; durante el 2001 este se realizó en el mes de agosto.

- b) **De la presencia de cambios técnicos:** La elaboración de proyectos se constituyó como el nuevo servicio que los técnicos proporcionaron a los productores. La mayoría de ellos tenían uno o más años de trabajar con los extensionistas.

Una cuarta parte de los productores obtuvieron cambios en la producción como consecuencia del apoyo; esta baja relación, se debe a que los productores requieren a demás de la asesoría contar con los materiales e insumos para llegar acabo la producción, por otro lado los productores no acostumbrar aplicar integralmente los paquetes recomendados.

La mayor parte de los proyectos formulados por los extensionistas no alcanzaron a implementarse debido a que no fueron autorizadas las solicitudes para contar con los apoyos de otros programas.

- c) **Del grado de satisfacción de los beneficiarios:** La asistencia técnica constituye el principal elemento que valoran los productores de los técnicos, sin embargo el servicio no se encuentra en la mayoría de los casos disponible cuando se requiere. Por otro lado, una baja proporción de los productores esta dispuesto pagar por el servicio.
- d) **Del desarrollo de capacidades productivas:** El aprendizaje de nuevas técnicas de producción constituyó la principal capacidad desarrollada por los productores, a través del trabajo de los técnicos, en contra posición, la formación en administración y contabilidad constituyó el aspecto de menor valoración.
- e) **De la formación y fortalecimiento de las organizaciones:** La mayor parte de los productores manifestaron haberse incorporado a un grupo u organización económica con la finalidad de obtener algún apoyo de la Alianza.

Los productores señalaron haber recibido apoyos para el fortalecimiento de sus organizaciones, principalmente para la formulación y evaluación de proyectos.

La mayor parte de las organizaciones son “jóvenes”, en promedio con una antigüedad de 2.6 años, sin objetivos y metas bien definidos.

Aproximadamente la quinta parte de las organizaciones se encuentra legalmente constituida, principalmente como Sociedades de Solidaridad Social, figura con

fuertes limitaciones para acceder a financiamiento por parte de instituciones bancarias.

La mayor parte de las organizaciones se dedica a la producción de granos, bovinos, ovinos y otras actividades agropecuarias y no agropecuarias.

Al interior de las organizaciones las decisiones son tomadas por la mayoría de los miembros de las organizaciones.

- f) **Del desarrollo de la capacidad de gestión:** La mayoría de las organizaciones son dirigidas por personal sin capacitación en la administración y dirección de empresas.

Menos de la mitad de las organizaciones llevan un registro ordenado de sus cuentas, mientras que menos de una quinta parte no llevan registro alguno.

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

Las prioridades que orientaron la asignación de los recursos fueron principalmente:

- a) **Prioridades Regionales:** Establecidas considerando la importancia y grado de desarrollo que tienen las diferentes regiones del Estado de Hidalgo.
- b) **Prioridades Productivas:** Establecidas considerando las principales actividades productivas del Estado, con capacidad de lograr impactos en rendimientos y calidad de la producción en el corto, mediano y largo plazo.
- c) **Prioridades Sociales:** Definidas a partir de los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación, y de acuerdo con los compromisos del gobierno estatal con los diferentes grupos de productores.

#### **6.1.4. Fortalezas y debilidades del Programa**

##### **6.1.4.1 Fortalezas del Programa**

- a) Constituye un complemento de la política sectorial estatal.
- b) Se corresponde con otros programas de la Alianza para el Campo.
- c) Se orienta a prácticamente cualquier tipo de actividad realizada en el sector rural.
- d) Esta diseñada bajo un enfoque de sistemas.
- e) Una gran cantidad de los habitantes del medio rural lo conocen.
- f) Los técnicos valoran el trabajo y presencia de los extensionistas
- g) Prácticamente todas las solicitudes de los grupos que solicitaron los apoyos del Programa fueron aprobadas.
- h) Se orienta a productores con menor capacidad técnica, económica y administrativa
- i) Se capacita a los técnicos de manera gratuita.
- j) Existen prioridades regionales productivas y sociales que determinan la asignación de recursos.
- k) Algunos técnicos muestran un fuerte compromiso con los productores.
- l) El personal que trabaja en la administración del Programa tiene experiencia.

##### **6.1.4.2 Debilidades del Programa**

- a) No cuenta con una estructura adecuada para el seguimiento del trabajo del los Extensionistas.
- b) La implementación del Programa es tardía.
- c) Los proyectos formulados por los técnicos están orientados hacia actividades que no generan los mayores valores agregados dentro de la cadena productiva.
- d) Existe baja participación de parte de los productores.
- e) La mayor parte de los técnicos no tienen vehículos para trasladarse a las comunidades.



- f) Los técnicos no tienen conocimientos en aspectos relacionados con el desarrollo organizacional, en la comercialización de productos y el financiamiento de actividades productivas.
- g) La contratación de los técnicos se realiza por periodos cortos de tiempo.
- h) Es difícil la aplicación de las recomendaciones de los técnicos debido a la falta de recursos de los productores para la compra de insumos y materiales.
- i) Los productores participantes no consideran al Programa como parte de una estrategia de desarrollo rural.
- j) Una quinta parte de las organizaciones se encuentra legalmente constituida.
- k) Existe resistencia al cambio por parte de los técnicos.
- l) Una gran cantidad de técnicos capacitados no continúan trabajando dentro del Programa, es decir, existe una alta deserción.
- m) Se presenta una fuerte desmoralización de parte de los técnicos.
- n) Es difícil la venta de servicios en el sector rural en el Estado de Hidalgo.
- o) El Programa de Alianza para el Campo no cuenta con suficientes recursos para atender los proyectos formulados por los extensionistas.
- p) La gestión de proyectos resulta sumamente difícil para el sector rural.
- q) Algunos aspectos de la capacitación a los técnicos resulta insuficiente o deficiente.
- r) La administración del Programa se vuelve compleja por los cortos periodos de operación.

## **6.2. Recomendaciones**

### **6.2.1 Para incrementar los impactos del Programa**

- a) Generar un mecanismo que permita incrementar la presencia de los técnicos con los grupos y organizaciones prácticamente todo el año.
- b) Diversificar la cartera de servicios que los extensionistas pueden ofrecer a los productores.

- c) Complementar los servicios de asesoría con los de la gestión de proyectos para lograr cambios en la producción.
- d) Definir estrategias de mezclas de recursos financieros para los proyectos, de tal manera, que se reduzca la dependencia de únicamente los Programas de Alianza para el Campo.
- e) Generar valor agregado a través de los servicios de los técnicos, de tal manera, que los productores muestran disposición para el pago de los servicios.
- f) Incrementar las acciones orientadas al desarrollo de las capacidades técnicas, sobre la base de proyectos de interés para las organizaciones.
- g) Seleccionar los proyectos sobre la base de su factibilidad económica y social.
- h) Seleccionar proyectos orientados al fortalecimiento de los circuitos económicos al interior de las comunidades.
- i) Fortalecer a las organizaciones en la definición de sus objetivos y metas.
- j) Identificar las debilidades de las organizaciones, y diseñar a partir de las mismas acciones para su fortalecimiento.
- k) Constituir legalmente a las organizaciones informales.
- l) Diseñar proyectos orientados a la comercialización de productos agropecuarios.
- m) Organizar empresas comercializadoras, e integradoras.
- n) Constituir organizaciones sin limitaciones para acceder a recursos financieros.
- o) Capacitar a los técnicos en administración de empresas.

- p) Diseñar sistemas administrativos adaptados a las características de las organizaciones rurales del estado de Hidalgo.
- q) Diseñar sistemas contables adaptados a las características de las organizaciones rurales del Estado de Hidalgo.
- r) Identificar actividades que se realizan al interior de las comunidades, con capacidad de complementarse con las que se desarrollan en la actualidad, o con las de los proyectos.

### **6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos**

- a) Establecer mecanismos que permitan contar con recursos económicos la mayor parte del año para el Programa.
- b) Distribuir los recursos en las épocas o tiempos que se requieran.
- c) Realizar un estudio de las cadenas productivas en el Estado de Hidalgo, para definir criterios de asignación sobre la base de la competitividad y complementariedad que cada proyecto presente.
- d) Cumplir estrictamente los criterios de asignación establecidos en las reglas de operación.
- e) Eliminar criterios políticos en la asignación de recursos.

### **6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa**

- a) Generar mecanismos que recompensen al técnico de acuerdo con su trabajo.
- b) Diseñar una estrategia para apoyar a los técnicos para la adquisición de vehículos.
- c) Fomentar la organización de los técnicos en despachos o Agencias de Desarrollo.

- d) Definir las actividades sobre las cuales deberá poner énfasis el trabajo de los técnicos.
- e) Establecer mecanismos de seguimiento para el trabajo de los extensionistas.
- f) Capacitar a los técnicos en estrategias de venta de servicios.
- g) Incrementar el material y equipo del organismo operador el Programa.

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

- a) Establecer como normativa que los operadores del Programa sean organismos independientes de los gobiernos estatal y federal.

#### **6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores**

- b) Establecer mecanismos que permitan una mejor difusión del Programa, en cuanto a los servicios que ofrece y su correlación con las necesidades de los productores.
- c) Diseñar e implementar acciones destinadas con incrementar las capacidades administrativas de los representantes de los grupos y organizaciones de los productores.
- d) Incluir actividades orientadas al desarrollo de la capacidad de gestión local en las comunidades de los productores.
- e) Capacitar a los técnicos en las formas de acercamiento y trato con los productores.
- f) Diseñar estrategias que incrementen la participación de los productores en la generación de ideas de proyectos.

- g) Capacitar a los técnicos en estrategias de motivación, con el objetivo de generar una mayor participación de los productores en la formulación de proyectos.
- h) Generar estrategias que permitan la coparticipación de técnicos y productores en la gestión de proyectos.
- i) Emplear estrategias diferenciadas con los elementos activos y pasivos de los grupos y organizaciones de productores.
- j) Trabajar con grupos de un tamaño tal, que muestren posibilidades de contar con un servicio eficiente de parte de los técnicos.
- k) Difundir entre los productores proyectos sobresalientes, con el objetivo de motivarlos e incrementar sus capacidades y participación.
- l) Impulsar acciones tendientes a democratizar la toma de decisiones al interior de las organizaciones.
- m) Diseñar una estrategia y un programa de capacitación para líderes de organizaciones

#### **6.2.6 Para un mejor aprovechamiento de las evaluaciones externas de los programas**

- a) Establecer como normatividad que a partir de las evaluaciones externas, se diseñe un **Plan de Mejora Continua** de cada uno de los componentes que integran los programas de la Alianza.
- b) El **Plan de Mejora Continua** deberá contener las propuestas técnicas de cada una de las recomendaciones que se consideren pertinentes para aumentar la eficiencia y eficacia del Programa.
- c) Se deberá incluir como un componente extra, la asesoría y consultoría para el pago del diseño de las propuestas técnicas de las recomendaciones seleccionadas.

## **Bibliografía**

1. INCA Rural. Diplomado en Diseño de Empresas para el Desarrollo Rural. México 2001
2. Gobierno del Estado de Hidalgo. Plan Estatal de Desarrollo . México.
3. Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México.
4. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO. La Política Agrícola en el Nuevo Estilo de Desarrollo Latinoamericano. México. 1994.
5. SAGARPA. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca 2001-2006.
6. SAGARPA. Reglas de Operación del Programa de Alianza para el Campo. México 2001.

## **Anexo 1 Metodología de Evaluación**

### **Diseño de la muestra de beneficiarios**

#### **Marco muestral**

El marco muestral estuvo constituido por el total de beneficiarios del Programa durante el 2001, los cuales ascendieron a 11,636 productores, los cuales estuvieron agrupados en 373 grupos u organizaciones económicas de base.

#### **Determinación del tamaño de muestra**

La aplicación de los cuestionarios, se realizó sobre la base de una muestra, cuyo tamaño y estructura se definió conforme a la especificaciones de los términos de referencia de la evaluación, correspondiendo para el Programa de Extensión y Servicios Profesionales, ciento cuarenta y ocho beneficiarios, los cuales integrarían a los representantes de los grupos con los cuales trabajaron los extensionistas entrevistados, el número final de la muestra fue de 149 beneficiarios.

#### **Diseño de la muestra de otros actores**

La muestra de Prestadores de Servicios Profesionales, se definió, conforme a lo establecido en los términos de referencia, los cuales, establecen que cuando hayan operado más de 20, se encuestará al 10% que excedan este número; en el Estado de Hidalgo trabajaron 137 técnicos, razón por la cual, la muestra estuvo integrada por  $20 + 0.1 (137) = 32$ . Adicionalmente, tal como lo especifica la guía metodológica, se entrevistó a:

- Un funcionario responsable operativo, finalmente se aplicaron a tres funcionarios.
- Un jefe de Distrito de desarrollo Rural, finalmente se entrevistaron a dos jefes de distrito.
- Un jefe de CADER.
- Tres representantes de organizaciones de productores.
- No se aplicaron entrevistas a despachos, debido a que durante el 2001 ningún profesionista se incorporó al programa bajo esta modalidad.

---

*“Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Esta prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos, quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.*

---

PROCEDIMIENTO  
PARA EL  
CÁLCULO DE INDICADORES  
DE EVALUACIÓN Y SU ANÁLISIS

(FOMENTO AGRÍCOLA, FOMENTO PECUARIO Y DESARROLLO RURAL)



# CÁLCULO DE INDICADORES

En el presente documento se establecen los procedimientos de cálculo de indicadores, a partir de la información contenida en el cuestionario único de beneficiarios para Fomento Agrícola, Fomento Pecuario y Desarrollo Rural. Para cada uno de los indicadores y sus variantes, se proporciona su definición, la fórmula para su cálculo y su fuente de información correspondiente. Este esquema de cálculo de indicadores constituye una gama mínima de variantes, la cual se espera sea ampliada por la entidad evaluadora en cada programa específico que se evalúe.

1. **Satisfacción con el apoyo.** Reconocimiento del beneficiario del bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria. Este indicador tiene dos variantes, con la primera se identifica el porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria y con la segunda se identifica al porcentaje de beneficiarios que además de considerarlo de buena calidad, el bien o servicio les llegó oportunamente.

**a) Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo**

$$C = \left( \frac{n_{CS}}{N} \right) 100 = \frac{41}{149} 100 = 27.51\%$$
$$= \frac{113}{149} 100 = 75.83$$

Donde:

$C$  = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria

$n_{CS}$  = Número de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria

$N$  = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información que califica al bien como de calidad satisfactoria se encuentra contenida en la pregunta 34 (cuadro no. 5.1.1.1.), en cualquiera de las opciones 1 o 2.

**b) Satisfacción y oportunidad del apoyo**

$$S = \left( \frac{BS}{N} \right) 100 = \frac{29}{149} 100 = 19.46$$

Donde:

$S$  = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega del bien o servicio fue oportuna

$BS$  = Número de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocieron que la entrega del bien o servicio fue oportuna

$N$  = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Esta información se identifica en la respuesta a la pregunta 34 en las opciones 1 ó 2, dado que la pregunta 35 (cuadro 5.1.2.1) haya sido contestada en su opción 1.

2. **Cambio técnico e innovación en los procesos productivos.** Existe cambio técnico en aquellos casos 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 implica una modificación del proceso productivo.

**a) Presencia de cambio en las técnicas**

$$CT = \left( \frac{BSE}{N} \right) 100 = \frac{6}{149} 100 = 4.0$$
$$= \frac{126}{149} 100 = 84.56\%$$

Donde:

$CT$  = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo

$BSE$  = Beneficiarios que **no** tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares

$N$  = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se obtiene de la pregunta 50 (cuadro 5.2.1), opción 2.

**b) Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas**

$$CEP = \left( \frac{BCEP}{N} \right) 100 = \frac{39}{149} 100 = 26.17\%$$

Donde:

*CEP* = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo

*BCEP* = Número de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción

*N* = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Para la construcción de esta variante del indicador, la información se obtiene de la pregunta 51 (cuadro 5.2.2.1) en su opción 1.

**c) Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo**

$$CP = \left( \frac{BSEOC}{N} \right) 100 = \frac{29}{149} 100 = 19.46$$

Donde:

*CP* = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción

*BSEOC* = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción

*N* = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se obtiene de las respuestas a la pregunta 50, (cuadro no 5.2.1) opción 2 y que a la vez contestaron a la pregunta 51 (cuadro no. 5.2.2.1) en su opción 1.

Para el análisis, estos indicadores se complementan con la información que resulta del llenado de los siguientes cuadros, los cuales se derivan a partir de la información que reporta la pregunta 52 (cuadro 5.2.3.1).

### Para servicios de apoyo a la producción

Grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido a través del apoyo cuando el apoyo de la Alianza se proporcionó a través de un servicio. La construcción de este indicador se basa en la información correspondiente a i) satisfacción con el servicio, ii) disponibilidad del servicio cuando se le requiere, iii) pago por el servicio y iv) disposición a pagar por el servicio.

#### a) Valoración del servicio recibido

$$VS = SS + DS + PS + DP$$
$$= \frac{(0.7)(57) + (0.10)(21) + (0.10)(0) + (0.10)(5)}{101} = \frac{39.9 + 2.1 + 0 + 0.5}{101} = \frac{42.5}{101} 100 = 42.1\%$$

Donde:

*VS* = Valoración del servicio recibido

*SS* = Servicio considerado satisfactorio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.70, de lo contrario se le asigna un valor de cero

*DS* = Disponibilidad del servicio cuando se le requiere, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero

*PS* = Se ha pagado por este servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero

*DP* = Existe disposición a pagar por el servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero

Para el cálculo del indicador general del programa o para grupos de beneficiarios se obtiene el promedio de los valores individuales.

Esta información se identifica en la respuesta a la pregunta 48 (cuadro 5.3.1.1) en sus cuatro opciones.

Como complemento se obtienen los porcentajes en que aparecen las diferentes alternativas de los componentes del indicador para explicar cuál de sus elementos integrantes tiene la mayor relevancia en la conformación de su valor.

3. **Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.** Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos de la Alianza a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

**a) Desarrollo de capacidades**

$$DC = CT + CAC + CG$$

$$= \frac{61(0.34) + (0.33)(2) + (0.33)(34)}{149} = 20.74 + 0.66 + 11.22 = \frac{32.62}{199} 100 = 21.89\%$$

Donde:

$DC$  = Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión

$CT$  = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.34, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53 (cuadro 5.4.1.1), opción

1.

$CAC$  = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y Contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 2.

$CG$  = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 4.

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.

**CAPACIDADES TÉCNICAS, PRODUCTIVAS Y DE GESTIÓN  
ADQUIRIDAS**

No .	Descripción	Número beneficiarios	de	%
1	Nuevas técnicas de producción	61	40.94	45.59
2	Técnicas de administración y contabilidad	2	1.34	2.94
3	Participación para la gestión local	34	22.82	10.29

**De respuesta múltiple, por lo que la sumatoria de los porcentajes puede ser mayor del 100%**

Esta información se identifica en las respuestas a la pregunta 53 (cuadro 5.4.1.1).

**Indicadores complementarios:**

**b) Desarrollo incluyente de capacidades**

$$DCI = CT + CAC + CG + CO$$

$$= \frac{61(0.25) + (0.25) + 7(0.25) + 30(0.25)}{149} = \frac{15.25 + 0.5 + 1.75 + 7.5}{149} = \frac{25}{149} 100 = 16.77\%$$

Donde:

*DCI* = Desarrollo de capacidades incluyendo otras no identificadas

*CT* = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 1.

*CAC* = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y Contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 2.

*CG* = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 4.

*CO* = Adquirió otras capacidades, en cuyo caso se le asigna una

valoración de 0.25, y de cero si no las adquirió. Pregunta 53, opción 5.

El indicador agregado para un grupo de productores o para el programa se obtiene mediante el promedio de los indicadores individuales.

**Versiones complementarias:**

**c) Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión**

$$CTG = \left( \frac{DTC}{N} \right) 100 = \frac{0}{149} = 0.0\%$$

Donde:

$CTG$  = Porcentaje de beneficiarios que adquirieron capacidades técnicas, productivas y de gestión, entre otras, de manera simultánea

$DTC$  = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido Simultáneamente las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión y otras.

$N$  = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se encuentra en las respuestas a las opciones 1, 2, 4 y 5 de la pregunta 53.

**d) Desarrollo mínimo capacidades técnicas, productivas y de gestión**

$$CAG = \left( \frac{DAC}{N} \right) 100 = \frac{77}{149} 100 = 51.67\%$$

Donde:

$CAG$  = Porcentaje de beneficiarios que adquirieron alguna capacidad

técnica, productiva, de gestión o de alguna otra índole  
 $DAC$  = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido **al menos** una de las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión o de otro tipo  
 $N$  = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se encuentra en las respuestas a las opciones 1, 2, 4 y 5 de la pregunta 53.

**4. Formación y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.**  
Creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia.

**a) Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo**

$$NG = \left[ \frac{BI}{NI} \right] 100 = \frac{116}{149} 100 = 77.85\%$$

Donde:

$NG$  = Porcentaje de beneficiarios que se incorporaron a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza

$BI$  = Número de beneficiarios que declararon haberse incorporado a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza (respuesta a la pregunta 72 (cuadro no. 5.5.1.1) en su opción 2)

$NI$  = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 (cuadro no. 5.5.1.2) en su opción 1)

**b) Consolidación de grupos**

$$CG = \left( \frac{AF}{NI} \right) 100 = \frac{21}{149} 100 = 14.1\%$$

Donde:

$CG$  = Porcentajes de grupos que recibieron algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización

$AF$  = Número de grupos que recibieron apoyo para su fortalecimiento



*NI* = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 en su opción 1)

La información se obtiene de la pregunta 74 (cuadro no. 5.5.2.1), contestada en cualquiera de las opciones de la 3 a la 10 en la alternativa “recibió” y que a la vez contestaron alguna de las opciones 1 a la 10 en la pregunta 82.

Como complemento, se generan y analizan los resultados de los siguientes cuadros con base en la información derivada de las preguntas 67 a 82.

**Cuadro no. 5.5.1.2 Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de beneficiarios</b>	<b>% con respecto a los entrevistados</b>	<b>Antigüedad del grupo en años (promedio)</b>
1	Antigüedad del grupo u organización (tiempo de haberlo constituido) Promedio en años	149	100%	2.6

## Cuadros capítulo 4

**Cuadro no. 4.1.1.1. Vinculación entre la Alianza y sus programas con el Plan de Desarrollo Estatal**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
1	Sí, mucho	5	83.33
2	Sí, poco	0	0.00
3	No se vinculan	0	0.00
4	No sabe	1	16.67
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.1.2. Aspectos en que se advierte la vinculación con el Plan de Desarrollo Estatal**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
1	En la identificación de temas estratégicos de atención	1	16.67
2	En la identificación de actividades productivas prioritarias	2	33.33
3	En la población objetivo y de zonas geográficas	2	33.33
4	En la coincidencia de objetivos y metas	0	0.00
5	En otros aspectos	0	0.00
6	No sabe	1	16.67
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.2.1. Acciones consideradas para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	La consulta a los potenciales beneficiarios	4	44.44
2	La elaboración de diagnósticos estatales / regionales	3	33.33
3	Estudios especializados de actividades económicas estratégicas	1	11.11
4	La revisión de estadísticas agropecuarias e información histórica	0	0.00
5	La revisión de los antecedentes y evolución del programa	2	22.22
6	Aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación	0	0.00
7	Recorridos y visitas de campo	0	0.00
8	Otro	1	11.11
9	No sabe	1	11.11
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>133.33*</b>

Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.3. Criterio que se aplicó para la distribución de los recursos públicos entre los distintos programas de la Alianza**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	La importancia relativa de la actividad económica para el estado	0	0.00
2	La necesidad de fortalecer alguna actividad considerada estratégica o prioritaria	0	0.00
3	Lo establecido en las reglas de operación	1	16.67
4	Lo establecido en los Anexos Técnicos	1	16.67
5	El ejercicio del presupuesto de años previos	4	66.67
6	Decisión política	0	0.00
7	El número de solicitudes de años previos (solicitudes rezagadas y atendidas)	0	0.00
8	Otro	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.5.1. Participación de funcionarios en el diseño y la planeación para la instrumentación del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	4	66.67
2	No	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.5.2. Productores atendidos mayoritariamente por el Programa en el 2001**

No	Descripción	Atendió en el 2001	%	Debería haber atendido	%
1	A productores con menores recursos económicos	6	66.67	6	66.67
2	A productores con mayores recursos	0	0.00	0	0.00
3	A productores de determinadas regiones o municipios del estado	1	11.11	1	11.11
4	A otro tipo de productores	0	0.00	0	0.00
5	No sabe	2	22.22	2	22.22
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.5.3. Existencia de criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	1	16.67
2	No	3	50.00
3	No sabe	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.5.4. Criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Con base en un estudio de tipología de productores	0	0
2	Considerando las potencialidades del proyecto presentado en la solicitud	1	100
3	A partir de la capacidad de los productores para hacer su aportación	0	0
4	La necesidad de impulsar una nueva actividad productiva en el estado	0	0
5	Otro	0	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.1.5.5. Beneficios diferenciados, según funcionarios del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	A productores con menores recursos económicos	1	100
2	A productores con mayores recursos	0	0
3	A productores de determinadas regiones o municipios del estado	1	100
4	A otro tipo de productores	0	0
5	No sabe	0	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>200</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.3.1. Presencia de mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren los productores**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	5	55.56
2	No	2	22.22
3	No sabe	2	22.22
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.3.2. Razones por las que productores no presentan solicitudes para participar en el Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Por falta de interés	5	55.56
2	Por falta de recursos para hacer su aportación económica	7	77.78
3	Por falta de conocimiento del programa	3	33.33
4	Por las dificultades del trámite	1	11.11
5	Otra	0	0
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>177.78*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.4.2. Razones por las que las solicitudes no son aprobadas**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Expedientes incompletos	3	33.33
2	Solicitante no elegible	2	22.22
3	Solicitud extemporánea	0	0.00
4	Falta de recursos en el programa para apoyar toda solicitud	4	44.44
5	Otra	2	22.22
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>122.22*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.6.1. Mecanismos de control y seguimiento de las solicitudes que llegan al Programa.**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Control de los formatos de solicitud entregados a las ventanillas distribuidoras/ receptoras (formatos o solicitudes foliadas)	5	83.33
2	Control de las solicitudes que cumplieron con los requisitos de elegibilidad	3	50.00
3	Control del orden cronológico de llegada de las solicitudes	3	50.00
4	Control de notificación del dictamen por escrito al solicitante	2	33.33
5	Publicación de las listas de solicitudes autorizadas y no autorizadas	3	50.00
6	Control de las solicitudes autorizadas y canceladas	2	33.33
7	No existen mecanismos de control	0	0.00
8	Otro	0	0.00
9	No sabe	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>300*</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

- Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

**Cuadro no. 4.2.6.2 Control y seguimiento de solicitudes**

No.	Descripción	Respuesta			
		Sí	%	No	%
1	En la solicitud se exigió el CURP a los productores individuales	3	50.00	3	50.00
2	En la solicitud se exigió el RFC a las personas morales	4	66.67	2	33.33
3	¿Se verificó en cuántas ocasiones ha participado el solicitante en los programas de la Alianza en años anteriores al 2001?	3	50.00	3	50.00
4	¿Se verificó en cuántos programas Alianza 2001 participó el beneficiario?	3	50.00	3	50.00
5	¿Se verificó si el beneficiario no había recibido previamente el componente solicitado?	4	66.67	2	33.33
6	¿Se verificó que el monto del apoyo recibido por el beneficiario durante el 2001 por su participación en los distintos programas de la APC no rebasara el límite establecido?	1	16.67	5	83.33
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>300*</b>	<b>18</b>	<b>300*</b>

**\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.**

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.6.3. Sistema de control y seguimiento del Programa**

No.	Descripción	Respuesta			
		Sí	%	No	%
1	¿Se encuentra funcionando el Sistema Integral de Información Oportuna (SIALC)?	4	66.67	2	33.33
2	En caso negativo ¿Se cuenta con un sistema informático alternativo que cumpla sus funciones?	0	0.00	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>66.67</b>	<b>4</b>	<b>66.67</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no.4.2.6.4. Calificación otorgada por los funcionarios al sistema de supervisión y seguimiento del Programa en función de su utilidad para la toma de decisiones oportunas para mejorar la operación del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Muy bueno	1	16.67
2	Bueno	3	50.00
3	Malo	2	33.33
4	Muy malo	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.6.5. Participación en el levantamiento de actas de entrega-recepción de los componentes otorgados por el Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	2	33.33
2	No	2	33.33
3	No procede para este Programa	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.6.6. Acciones llevadas a cabo para dar a conocer los avances y resultados del Programa.**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
1	Publicación de resultados de las solicitudes (recibidas, aprobadas y rechazadas)	5	83.33
2	Publicación de listas de beneficiarios y montos de apoyo	4	66.67
3	Publicación de criterios de selección de beneficiarios	1	16.67
4	Publicación de criterios para otorgar subsidios diferenciados	0	0.00
5	Publicación de criterios para establecer fondos y mecanismos de recuperación	1	16.67
6	Reuniones públicas de difusión de los resultados de evaluación	0	0.00
7	Otra	0	0.00
8	Ninguna	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>183.33*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

**Cuadro no. 4.2.6.7. Porcentaje de verificación en campo del funcionamiento de los componentes otorgados por el Programa**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
1	Sí	3	50.00
2	No	2	33.33
3	No procede para este Programa	1	16.67
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.



**Cuadro no. 4.2.6.8. Aspectos operativos del Programa donde se presentaron problemas**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Asignación y radicación de recursos federales	8	88.89
2	Asignación y radicación de recursos estatales	3	33.33
3	La liberación de recursos por el Fideicomiso	1	11.11
4	Definición de los criterios de elegibilidad	0	0.00
5	Definición de criterios para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiarios	0	0.00
6	Aportación de recursos de los productores	3	33.33
7	Difusión del programa y sus componentes	0	0.00
8	Recepción y trámite de solicitudes	0	0.00
9	Supervisión y Seguimiento del programa	0	0.00
10	Selección de proveedores / prestadores de servicios técnicos	0	0.00
11	La coordinación entre las instancias federales y estatales responsables de la operación	1	11.11
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>177.78*</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

- Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

**Cuadro no. 4.2.6.9. Criterios utilizados para evaluar internamente la operación del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Logro de metas físicas	3	50.00
2	Logro de metas financieras	3	50.00
3	Apego a la normatividad	3	50.00
4	Satisfacción de los beneficiarios	2	33.33
5	Pertinencia y calidad de los apoyos	1	16.67
6	Oportunidad en la entrega de los apoyos	0	0.00
7	No se utilizan criterios específicos para evaluarlo internamente	1	16.67
8	No sabe	1	16.67
9	Otro	1	16.67
	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>250*</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

- \* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

**Cuadro no. 4.2.6.10. Calificación conferida por los funcionarios en la evaluación externa anual del Programa.**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Es muy útil	4	66.67
2	Es útil	0	0.00
3	Es poco útil	1	16.67
4	No es útil	0	0.00
5	No sabe	1	16.67
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.2.6.11. Evaluación de la transparencia en el manejo de recursos del Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Muy buena	3	33.33
2	Buena	4	44.44
3	Mala	1	11.11
4	Muy mala	1	11.11
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.3.1. Tipo de proveedor o prestador de asistencia técnica**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Fabricante / distribuidor de biológicos, reactivos, medicamentos, agroquímicos	0	0
2	Fabricante / distribuidor de maquinaria y equipo	0	0
3	Fabricante / distribuidor insumos, materiales y herramientas	1	3.13
4	Productor / distribuidor de material vegetativo o semillas	0	0
5	Productor / distribuidor de pie de cría, sementales, vientres	0	0
6	Prestador profesional de servicios de asistencia técnica / asesoría	30	93.75
7	Otro	1	3.13
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

En caso de respuesta 6, conteste la pregunta 8

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.3.7. Tiempo desde el cual los técnicos participan como proveedor o prestador de servicios de asistencia técnica en la Alianza**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Antes de 1996	2	6.25
2	Entre 1996 y 2000	6	18.75
3	Después del 2000	24	75
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1. Participación de las Organizaciones de Productores en los órganos de dirección del Programa**

No	Descripción	Respuesta			
		Sí	%	No	%
1	Consejo Estatal Agropecuario	4	44.44	5	55.56
2	Comités o Subcomités Técnicos	3	33.33	6	66.67
3	Comisión de Desarrollo Rural	3	33.33	6	66.67
4	Consejos Regionales de Desarrollo Sustentable	2	22.22	7	77.78
	<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>133.33</b>	<b>24</b>	<b>266.67</b>
			*		*

- Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples. Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.2. Porcentaje de propuestas presentadas por parte de los productores ante instancias normativas u operativas del Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	4	44.44
2	No	4	44.44
3	No sabe	1	11.11
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no.4.5.3. Propuestas presentadas por productores y sus organizaciones ante instancias de normatividad u operación del Programa en el Estado**

No	Propuestas	Presentadas	%	Aceptadas	%
1	Mecanismos de selección de proveedores	2	50.00	0	0
2	Mecanismos alternativos para financiar las aportaciones de los productores	1	25.00	0	0
3	Mecanismos de selección / adquisición de insumos, productos y servicios	1	25.00	0	0
4	Determinación de áreas geográficas de atención	0	0.00	0	0
5	Criterios para la selección de beneficiarios	0	0.00	0	0
6	Criterios para la asignación de apoyos diferenciados	0	0.00	0	0
7	Criterios para mejorar la eficiencia del programa	0	0.00	0	0
8	Criterios para mejorar la transparencia del programa	0	0.00	0	0
9	Otro	0	0.00	0	0
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.5. Acciones en las que participaron los funcionarios**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	En la definición de objetivos y metas	3	50.00
2	En la definición del presupuesto	3	50.00
3	En la definición de regiones y actividades productivas a apoyar	1	16.67
4	En la definición de la población a beneficiar	2	33.33
5	En la definición de los componentes a apoyar	2	33.33
6	En la definición de mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión	3	50.00
7	Otra	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>233.33*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples. Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.6. Participación de los proveedores en la operación del Programa 2001**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Muy buena	0	0.00
2	Buena	6	66.67
3	Mala	3	33.33
4	Muy mala	0	0.00
5	No existieron proveedores oficiales del programa	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.7. Participación de las instancias responsables de la operación del Programa para seleccionar a los proveedores que participan en el Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	1	16.67
2	No	3	50.00
3	No sabe	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO

**Cuadro no. 4.5.8. Criterio para seleccionar a los proveedores que participan en el Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Los precios que ofrecen de los componentes demandados	0	0
2	Cumplimiento de normas de calidad	0	0
3	Capacidad de abastecimiento de los componentes requeridos	1	100
4	Facilidades de pago o apoyos complementarios que brindan a los beneficiarios (asistencia técnica, capacitación, etc.)	0	0
5	Otro	0	0
6	No sabe	0	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.9. Desarrollo de nuevos proveedores consecuencia de las acciones del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	2	33.33
2	No	2	33.33
3	No sabe	2	33.33
	<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las Entrevistas a Funcionarios del PESPRO

**Cuadro no. 4.5.10. Mejoramiento de la disponibilidad de bienes y servicios para la producción debido a la operación de la Alianza**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	5	55.56
2	No	1	11.11
3	No sabe	3	33.33
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.11. Precios de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios de la Alianza comparados con los que se ofrecen en el mercado**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Más altos	1	11.11
2	Igual	1	11.11
3	Más bajos	4	44.44
4	No sabe	3	33.33
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.12. Calidad de los productos que se ofrecen a través de la Alianza para el Campo comparados con los que se ofrecen en el mercado**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Más alta	6	66.67
2	Igual calidad	1	11.11
3	Más baja	2	22.22
4	No sabe	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.1 Razón principal por la los prestadores de asistencia técnica decidieron participar en el Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Porque no tenía trabajo	9	28.13
2	Porque en su trabajo anterior ganaba poco	1	3.13
3	Porque su trabajo anterior no satisfacía sus aspiraciones	2	6.25
4	Porque constituyó una oportunidad para escalar mejores oportunidades	12	37.50
5	Porque era la oportunidad esperada para realizarse profesionalmente	5	15.63
6	Por compromiso con la comunidad	1	3.13
7	Otro	2	6.25
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.2. Actividades realizadas por los prestadores de asistencia técnica**

Act. Sustantivas				Act. Complementarias				Act. Adicionales			
N	Descripción	Respuesta	%	N	Descripción	Respuesta	%	N	Descripción	Respuesta	%
1.	Capacitación propia	12	37.50	1.	Parcelas demostrativas	12	37.50	1.	Actividades administrativas	2	6.25
2	Capacitación a productores	22	68.75	2.	Demostración de prácticas y tecnologías	6	18.75	2.	Levantamiento de censos	4	12.50
3.	Elaboración de diagnósticos	18	56.25	3.	Giras de intercambio y días de campo	14	43.75	3.	Promoción de programas	5	15.63
4	Elaboración de planes de desarrollo comunitario	7	21.88	4.	Pláticas, talleres o eventos de capacitación	12	37.50	4.	Elaboración de informes	7	21.88
5.	Acciones de promoción para la adopción de tecnologías propuestas	8	25.00	5.	Asesoría técnica directa al productor	25	78.13	5.	Reuniones con dependencias	2	6.25

6. Elaboración de proyectos	24	75.00	6. Otra	4	12.50	6. Promoción política	0	0.00
7. Gestión de apoyos e insumos del proyecto	6	18.75			0.00		0	0.00
8. Participación en la instrumentación de proyectos	4	12.50			0.00			0.00
9. Operación de proyectos	8	25.00			0.00			0.00
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>340.63*</b>		<b>73</b>	<b>228.13*</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>62.50</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.3. Módulos del Programa oficial de formación de prestadores de servicios de asistencia técnica asistidos**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Visión del desarrollo rural integral e identificación de proyectos de empresas	26	81.25
2	Diseño de empresas rurales	28	87.50
3	Análisis de resultados y evaluación del diseño	27	84.38
4	Gestión de proyectos de empresas rurales	23	71.88
5	Otro	2	6.25
	<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>331.25*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.



**Cuadro no. 4.5.1.4. Razones por las cuales los prestadores de asistencia técnica no asistieron a los módulos del Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	No le dieron autorización oficial para asistir	2	6.25
2	Sus superiores le asignaron otras tareas	3	9.38
3	Falta de apoyo financiero	3	9.38
4	No le vio utilidad al evento	1	3.13
5	Por compromisos de trabajo con los productores beneficiarios de Alianza	2	6.25
6	Otra razón	7	21.88
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>56.25</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestados de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.5. Calidad de la capacitación recibida durante el 2001**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Muy buena	5	15.63
2	Buena	23	71.88
3	Mala	2	6.25
4	Muy mala	2	6.25
		<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.6. Influencia de factores de la calidad de la capacitación**

No.	Descripción	Bien	%	Mal	%
1	La calidad de los formadores y expositores	28	87.50	4	12.50
2	La calidad y contenido de los materiales didácticos	30	93.75	2	6.25
3	La cantidad de temas expuestos en el taller	30	93.75	2	6.25
4	El tiempo programado para realizar el taller	34	106.25	8	25.00
5	El apoyo logístico para asistir al taller	33	103.13	9	28.13
6	Otro	1	3.13	3	9.38
		<b>156</b>	<b>487.50*</b>	<b>28</b>	<b>87.50</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestados de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.7. Necesidad de los prestadores de asistencia técnica en cursos de capacitación**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	32	100
2	No	0	0
3	Parcialmente	0	0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.8. Número de proyectos que elaborados por los prestadores de asistencia técnica durante el año 2001:   2.7****Cuadro no. 4.5.1.9. Características de los proyectos elaborados por los prestadores de asistencia técnica**

Núm. de proyecto	Tipo de proyecto (*)	Fecha de entrega (dd/mm/aa)	Fecha de aprobación (dd/mm/aa)	Recibió financiamiento		Se instrumentó		Se encuentra operando		Recuperación de apoyos gubernamentales			
				Sí	No	Sí	No	Sí	No	Se comprometió		Se realizó	
										Sí	No	Sí	No
1	32	15-12-2001	5-12-2001	16	16	22	10	22	10	5	27	6	26
2	18	15-12-2001	5-12-2001	8	10	11	7	11	7	2	16	3	15
3	9	15-12-2001	5-12-2001	1	8	5	4	5	4	0	9	0	9
4	4	15-12-2001	5-12-2001	0	4	1	3	1	3	0	4	0	4
5	2	15-12-2001	5-12-2001	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2
6	1	15-12-2001	5-12-2001	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1

(\*) El tipo de proyecto puede ser: 1. Económico, 2. Productivo, 3. Tecnológico, 4. De protección ambiental, 5. De fomento a la organización o 6. Integral (en caso de que considere varios de los ámbitos señalados anteriormente)

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.10. Fuente concurrida por los técnicos que gestionaron o solicitaron apoyo financiero**

No.	Descripción	No. de proyectos			
		Gestión	%	Se autorizó	%
1	Programa de fomento a la producción de café	2	6.25	0	0.00
2	Programa de Desarrollo Productivo en Zonas Rurales Marginadas	0	0.00	0	0.00
3	Programa de Mujeres en el Desarrollo Rural	3	9.38	1	3.13
4	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural	8	25.00	1	3.13
5	Otros programas de Alianza para el campo	17	53.13	0	0.00
6	Cesión de derechos de PROCAMPO	0	0.00	0	0.00
7	Financiamiento estatal	1	3.13	0	0.00
8	Financiamiento de otra dependencia de gobierno federal	2	6.25	2	6.25
9	Una mezcla de recursos	3	9.38	1	3.13
10	Otra	3	9.38	1	3.13
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>122*</b>	<b>6</b>	<b>18.75</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.11. Problemas técnicos para integrar definitivamente el grupo participante**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Desconocimiento del área	0	0.00
2	Disponibilidad de insumos del paquete tecnológico	4	12.50
3	Problemas internos de las comunidades	0	0.00
4	Migración de los productores	1	3.13
5	Falta de recursos económicos de los productores	10	31.25
6	Carencia de recursos para realizar las acciones programadas	4	12.50
7	Indiferencia de los productores a participar en el Programa	10	31.25
8	Problemas climatológicos	11	34.38
9	Otro	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>125*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.12. Apoyos que recibieron los técnicos de su coordinador**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Apoyo en la conformación de los grupos	12	37.50
2	Analizó, validó y concentró la información del diagnóstico	14	43.75
3	Lo apoyó y validó su programa de trabajo	14	43.75
4	Organizó visitas de intercambio tecnológico	5	15.63
5	Realizó trámites para sus pagos mensuales	10	31.25
6	Gestionó la adquisición de insumos	4	12.50
7	Apoyó la obtención de apoyos institucionales	4	12.50
8	Lo apoyó en la difusión del programa	12	37.50
9	Otro	3	9.38
10	Ninguno	2	6.25
11	No existió coordinador	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>250*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.13 Apoyos que recibió el representante de los productores**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Apoyo logístico y de convocatoria	14	43.75
2	Orientó la prestación del servicio a los productores	18	56.25
3	Apoyó en el establecimiento de la parcela de demostración	16	50.00
4	Apoyó en la gestión para la obtención de recursos	15	46.88
5	Promovió el programa entre los productores	22	68.75
6	Convencimiento de los productores para que aceptaran complementar sus honorarios	8	25.00
7	Ninguno	1	3.13
8	Otro	1	3.13
	<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>296.88*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.14. Plan de trabajo entre prestador de servicios de asistencia técnica y beneficiarios**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	32	100
2	No	0	0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.15. Contenido de objetivos y metas del plan de trabajo de los prestadores de asistencia técnica**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	32	100
2	No	0	0
3	No aplica	0	0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.16. Contenido de plazos en el plan de trabajo para alcanzar metas de los prestadores de asistencia técnica**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	30	93.75
2	No	2	6.25
3	No aplica	0	0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.17 Programación de las visitas de asesoría con el productor**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	27	84.37
2	No	5	15.63
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.19 Pagos adicionales por parte de los productores**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	26	81.25
2	No	6	18.75
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.21. Existencia de criterios establecidos en el Programa para dictaminar proyectos adecuados**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Sí	10	31.25
2	No	19	59.38
3	No sabe	3	9.38
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.22 Resultados de los proyectos instrumentados**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Han disminuido el deterioro de los recursos naturales	2	6.25
2	Han creado fuentes de empleo y reducido la migración	5	15.63
3	Han introducido cambios tecnológicos y mejoras en las actividades productivas	6	18.75
4	Han incrementado la producción y productividad	21	65.63
5	Hay alimentos variados disponibles y accesibles para las familias de la comunidad	2	6.25
6	Ha mejorado la cohesión en los grupos de la comunidad	2	6.25
7	Se ha aceptado la participación de la mujer y otros grupos minoritarios en los proyectos	5	15.63
8	Se ha incrementado la participación democrática de los habitantes de la comunidad	1	3.13
9	Se han rescatado y fortalecido las tradiciones de la comunidad	5	15.63
10	Otro	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>153.13*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.23. Participación de miembros de la comunidad en la formulación de proyectos**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Participaron activamente desde la elaboración del plan de desarrollo comunitario	13	40.63
2	Participaron activamente en la elaboración del proyecto	14	43.75
3	Sólo asistieron a reuniones y asambleas para autorizar la gestión del proyecto	2	6.25
4	Prácticamente el técnico elaboró el proyecto y sólo solicitó la firma de los beneficiarios	1	3.13
5	Se enteraron que eran beneficiarios cuando les entregaron los apoyos	0	0.00
6	No sabe	2	6.25
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.5.1.24. Conocimientos considerados necesarios por los prestadores de asistencia técnica para aprender o reforzar su desempeño**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Organización de productores	7	21.88
2	Comercialización	14	43.75
3	Formulación y evaluación de proyectos	8	25.00
4	Gestión de financiamiento	8	25.00
5	Dinámica de grupos	7	21.88
6	Técnicas de venta de servicios	4	12.50
7	Gestión de seguros agropecuarios	3	9.38
8	Aspectos técnicos	1	3.13
9	Otro	3	9.38
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>171.88*</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

**Cuadro no. 4.5.1.25. Problemas para desempeñar trabajos como prestador de asistencia técnica**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Los bajos salarios / la tardanza en los pagos	17	53.13
2	El periodo tan corto de contratación	14	43.75
3	Los trámites fiscales	1	3.13
4	La falta de apoyos para gastos de transporte de técnicos y productores	10	31.25
5	La baja calidad de los cursos de capacitación	2	6.25
6	El tiempo excesivo que implica el llenado de cédulas e informes	0	0.00
7	La politización del programa	6	18.75
8	La obligación de realizar actividades distintas a las establecidas en el programa	1	3.13
9	Otro	1	3.13
10	Ninguno	1	3.13
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>165.63*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Prestadores de Asistencia Técnica del PESPRO.

**Cuadro no. 4.6.1. Correspondencia de los bienes y/o servicios que otorga el Programa y las necesidades de los productores**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Sí, plenamente	3	33.33
2	Sí, parcialmente	4	44.44
3	Muy poco	0	0.00
4	No sabe	2	22.22
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios y Organizaciones de Productores del PESPRO.

**Cuadro no. 4.7.4. Calificación el desempeño de las diferentes instancias (federales y estatales) responsables de la operación del Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Muy bueno	1	2.44
2	Bueno	25	60.98
3	Malo	12	29.27
4	Muy malo	3	7.32
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios, Técnicos y Representantes de Organizaciones del PESPRO.

**Cuadro no. 4.7.5. Calificación de la infraestructura y equipo que se emplea para la operación del Programa**

No	Descripción	Respuesta	%
1	Muy buena	2	4.88
2	Buena	21	51.22
3	Mala	11	26.83
4	Muy mala	7	17.07
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios, Técnicos y Representantes de Organizaciones del PESPRO.

**Cuadro no. 4.7.6 Calificación de la capacidad del recurso humano que participa en la administración del Programa**

No	Recurso humano	Cantidad	%	Calidad	%
1	Muy buena	3	7.32	3	7.32
2	Buena	19	46.34	19	46.34
3	Mala	13	31.71	13	31.71
4	Muy mala	6	14.63	6	14.63
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Funcionarios, Técnicos y Representantes de Organizaciones del PESPRO.



## Cuadros Capítulo 5

**Cuadro no. 5.1.1.1 Calidad del bien o servicio.**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Buena	41	27.52
2	De regular a buena	72	48.32
3	De regular a mala	34	22.82
4	Mala	2	1.34
5	Todavía no lo usa	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.1.2.1 Oportunidad en la llegada de los apoyos**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Llegó oportunamente	41	27.52
2	No Llegó oportunamente	108	72.48
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.2.1. Experiencia de trabajo con bien o seguridad similar**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Si	143	95.97
2	No	6	4.03
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.2.2.1 Cambios en la producción consecuencia del apoyo**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Si	39	26.17
2	No	110	73.83
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.2.3.1 Cambios producto de la Alianza para el Campo (agrícolas)**

No.	Aspecto en que hubo cambio	Cambio favorable	%	Cambio desfavorable	Sin cambio	%	Total
1	Establecimiento de vivero o plantación (producción de nuez y planta, uso de materiales biológicos tolerantes, semillas mejoradas)	11	47.83	0	28	121.74	56
2	Labores agrícolas (preparación del terreno, siembra, uso de semillas mejoradas, fertilización, control de malezas, etc)	7	30.43	0	25	108.70	56
3	Manejo del agua de riego (uso eficiente, mejores técnicas, etc)	1	4.35	0	32	139.13	56
4	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación.	9	39.13	0	29	126.09	56
5	Recuperación de suelos (aplicación de subsuelo, mejoradores o riegos)	8	34.78	0	30	130.43	56
6	Cosecha	2	8.70	0	33	143.48	56
7	Almacenamiento, procesamiento, etc	1	4.35	0	33	143.48	56
8	Inicio de nueva actividad productiva	4	17.39	0	32	139.13	56
9	Otros cambios	4	17.39	0	31	134.78	56
		<b>47</b>	<b>204.35</b>	<b>0</b>	<b>273</b>	<b>1186.96</b>	<b>504</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO

**Cambios producto de la Alianza para el Campo (pecuarios)**

No.	Aspecto en que hubo cambio	Cambio favorable	%	Cambio o desfavorable	Sin cambio	%	Total
1	Manejo de pradera / agostadero (sistema de pastoreo, fertilización, riegos, fitosanidad, etc)	5	31.25	0	50	312.50	55
2	Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc)	6	37.50	0	49	306.25	55
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc)	1	6.25	0	54	337.50	55
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc)	3	18.75	0	52	325.00	55
5	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación	12	75.00	0	43	268.75	55
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel, etc)	1	6.25	0	54	337.50	55
7	Almacenamiento, procesamiento, etc	1	6.25	0	54	337.50	55
8	Inicio de una nueva actividad productiva	4	25.00	0	51	318.75	55
9	Otros cambios	2	12.50	0	53	331.25	55
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>212.50</b>	<b>0</b>	<b>460</b>	<b>2875.00</b>	<b>495</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.3.1.1. Valoración de la asistencia técnica recibida**

No	Descripción	Sí	%	No	%	Total
1	La asistencia técnica fue satisfactoria	57	56.43	44	43.56	<b>101</b>
2	Está disponible cuando la requiere	21	20.79	90	89.11	<b>101</b>
3	Ha pagado por el servicio	0	0.00	101	100.00	<b>101</b>
4	Está dispuesto a pagar	5	4.95	96	95.05	<b>101</b>
	<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>82.17</b>	<b>331</b>	<b>327.72</b>	<b>414</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro 5.4.1.1. Aspectos aprendidos por participar en el Programa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Nuevas técnicas de producción	61	40.94
2	Técnicas de administración y contabilidad	2	1.34
3	Fortalecimiento de la organización	34	22.82
4	Participación para la gestión local	7	4.70
5	Aprendió otras cosas	24	16.11
6	No aprendió nada de nuevo	30	20.13
	<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>106.04</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro 5.5.1.1 Motivos para ingresar a las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Por las ventajas que representa ser miembro	14	9.40
2	Para acceder a los apoyos de la Alianza	116	77.85
3	Porque tenía conocimientos previos de la actividad de la organización	13	8.72
4	Por relaciones con otros miembros	2	1.34
5	Por herencia o traspaso de la membresía	0	0.00
6	Por otro motivo	4	2.68
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro 5.5.2.1 Apoyos para el fortalecimiento de las organizaciones**

No.	Tipo de apoyo	Recibió	Requiere	
			%	%
1	Ninguno	25	16.78	4.03
2	Apoyo para constituir la organización	66	44.30	16.11
3	Apoyo para elaborar reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	1	0.67	15.44
4	Capacitación para la organización y administración interna	7	4.70	15.44
5	Financiamiento para infraestructura y equipamiento	22	14.77	50.34
6	<b>Financiamiento para actividades económicas</b>	56	37.58	50.34
7	Elaboración de proyectos	68	45.64	18.79
8	Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	2	1.34	8.05
9	Capacitación para la producción	21	14.09	15.44
10	Otro	2	1.34	0.67
	<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>181.21</b>	<b>194.63</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.3.1 Antigüedad promedio de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta
1	Antigüedad promedio	2.6

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.4.1 Número de integrantes de los grupos**

No.	Descripción	Respuesta
1	Integrantes promedio	31

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.5.1 Constitución legal de la empresa**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Organización constituida legalmente	29	19.46
2	Organización no constituida legalmente	120	80.54
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no 5.5.6.1. Tipo de organización\***

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Unión de ejidos	0	0.0
2	Sociedad de Solidaridad Social (SSS)	21	5.63
3	Sociedad de Producción Rural (SPR)	20	5.36
4	Unión Agrícola Industrial de la Mujer Campesina (UAIM)	4	1.07
5	Sociedad Anónima (S .A)	0	0.0
6	Asociación Civil (A. C)	2	0.54
7	Cooperativa	11	2.95
8	Organización no formal	312	83.65
9	Otra	3	0.80
10	No sabe o no respondió	0	0.0
	<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100.0</b>

\*Se consideró en 100.0% de las organizaciones participantes, debido a que se contaba con el dato.  
Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.7.1. Principales actividades económicas de las organizaciones**

Actividades (1)	Actividades (2)	Resultado	%
<b>Producción Agrícola</b>	(1)Hortalizas	4	2.68
	(2)Plantaciones y/o frutales	10	6.71
	(3)Granos	63	42.28
	(4)Ornamentales	0	0.00
	(5)Forrajes	3	2.01
	(6)Otras actividades agrícolas	2	1.34
<b>Producción Pecuaria</b>	(7)Bovinos	12	8.05
	(8)Ovinos	13	8.72
	(9)Caprinos	7	4.70
	(10)Porcinos	3	2.01
	(11)Aves	1	0.67
	(12)Apicultura	0	0.00
	(13)Otras actividades pecuarias	4	2.68
<b>Actividad forestal</b>	(14) Productos maderables	0	0.00
	(15)Productos no maderables	0	0.00
<b>Otras actividades</b>	(16)Comercio	4	2.68
	(17)Pequeñas industrias agropecuarias (embutidos, quesos, dulces, jaleas, etc)	0	0.00
	(18)Pequeñas industrias no agropecuarias y talleres artesanales (panaderías, talleres de costura, trabajos en costura ,tejidos, alfarería cerámica , etc)	8	5.37
	(19)Otra actividades no agropecuarias	15	10.07
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.8.1. Existencia de documentación por las organizaciones**

No.	Documentos	Existencia						Total
		Si	%	No	%	No sabe, No respondió	%	
1	Acta constitutiva	23	79.31	1	3.45	5	17.24	29
2	Registro legal ante Secretaría de Relaciones Exteriores	21	72.41	2	6.90	6	20.69	29
3	Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	11	37.93	10	34.48	17	58.62	29
4	Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	14	48.28	13	44.83	1	3.45	29
5	Programa de trabajo	18	62.07	8	27.59	3	10.34	29

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.8.2 Características de los documentos de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	5	17.24
2	No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	19	65.52
3	Los conocen sólo los líderes	5	17.24
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.9.1 Decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	La mayoría de miembros de la organización	78	52.35
2	Unos cuantos miembros del grupo	41	27.52
3	El líder	27	18.12
4	Personas que no son parte de la organización	0	0.00
5	No sabe o no respondió	3	2.01
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.5.10.1. Información de los dirigentes de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Periódicamente	91	61
2	Sólo cuando se les solicita	34	23
3	De vez en cuando	18	12
4	No informan	3	2
5	No sabe, no respondió	3	2
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.6.1.1 Responsabilidad de la administración de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	9	6
2	A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	37	25
3	A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	1	1
4	No sabe o no respondió	101	68
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.6.2.1 Administración financiera de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	No se lleva ningún registro de las cuentas	22	15
2	El registro de las cuentas no es claro	25	17
3	Se lleva un registro ordenando de las cuentas	60	40
4	Se realizan balances anuales	4	3
5	Se utiliza computadora para llevar las cuentas	4	3
6	Se realizan registros de producción	4	3
7	No sabe, no respondió	40	27
	<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>108</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.



**Cuadro no. 5.6.3.1 Lineamientos para el eficiente desempeño de las organizaciones**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria	25	17
2	Existen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros	16	11
3	Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten	19	13
4	Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	49	33
5	Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	31	21
6	Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	24	16
7	Se toma en cuenta otros aspectos	7	5
8	Ninguno de los anteriores	1	1
	<b>Total</b>	174	<b>205*</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.1.1 Campañas sanitarias en que participan beneficiarios**

<b>GRUPO DE CAMPAÑAS</b>	<b>CAMPAÑAS</b>	<b>Cuales conoce</b>	<b>%</b>	<b>En cuales ha</b>	<b>%</b>
Campaña de Salud Animal (zoo-sanitarias)	(1) Tuberculosis Bovina	6	8.33	4	5.88
	(2) Brucelosis Bovina	5	6.94	4	5.88
	(3) Brucelosis Caprina	2	2.78	2	2.94
	(4) Fiebre Porcina Clásica	4	5.56	4	5.88
	(5) Enfermedad de Aujeszky	0	0.00	0	0.00
	(6) Salmonelosis Aviar	0	0.00	0	0.00
	(7) Enfermedad de Newcastle	0	0.00	0	0.00
	(8) Inluencia Aviar	1	1.39	1	1.47
	(9) Garrapata (Boophilus)	0	0.00	0	0.00
	(10) Rabia Paralitica Bovina	7	9.72	7	10.29
	(11) Varroasis	0	0.00	0	0.00
	(12) Otras contingencias	2	2.78	2	2.94
	(13) Otras pero no conoce el nombre	0	0.00	0	0.00
	(14) Mosca de la Fruta	0	0.00	0	0.00
Campañas de Sanidad Vegetal (fitisanitarias)	(16) Mosca Exótica	0	0.00	0	0.00
	(17) Amarillento Letal del Cocotero	0	0.00	0	0.00
	(18) Carbón Parcial del Trigo	0	0.00	0	0.00
	(19) Broca del Café	2	2.78	2	2.94
	(20) Langosta	0	0.00	0	0.00
	(21) Plagas del Alodnero	0	0.00	0	0.00
	(22) Mosquita Blanca	0	0.00	0	0.00
	(23) Virus de la Tristeza de los cítricos	0	0.00	0	0.00
	(24) Contingencia del chapulín	7	9.72	7	10.29
	(25) Contingencia del gusano soldado	7	9.72	7	10.29
	(26) Moko del plátano	0	0.00	0	0.00
	(27) Cochinilla rosada	0	0.00	0	0.00
	(28) Otras contingencias	0	0.00	0	0.00
	(29) Otras pero no conoce el nombre	1	1.39	1	1.47
(30) Ninguna	105	145.83	105	154.41	
	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>207</b>	<b>149</b>	<b>215</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.2.1 Operaciones de los programas de sanidad en el Estado**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Beneficiarios	0	0.00
2	Comités de campaña, juntas locales	2	4.55
3	Gobierno Estatal	24	54.55
4	Gobierno Federal	18	40.91
5	Todos los anteriores	0	0.00
6	Otro	0	0.00
7	No sabe	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100.00</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.3.1. Acciones del Programa de sanidad en el Estado**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Diagnóstico de plagas y enfermedades	16	36.36
2	Trampeo de plagas	1	2.27
3	Monitoreo de plagas o enfermedades	15	34.09
5	Difusión de las campañas y acciones del programa	20	45.45
6	insumos para el combate y control de plagas o enfermedades	9	20.45
7	Apoyo para la aplicación de tratamientos, control químico, biológico, cultural, etc	29	65.90
8	No sabe, no respondió	2	2.27
9	Ninguna	0	0.00
	<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>207</b>

\*Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.4.1. Cambio sanitarios consecuencia de las campañas**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Disminuyó la presencia de plagas y enfermedades	40	90.90
2	Aumento la presencia de plagas y enfermedades	0	0.00
3	Desaparaicieron las plagas y enfermedades	2	4.54
4	No observó ningún cambio	1	2.27
5	No sabe, no respondió	1	2.27
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.5.1. Cambios productivos consecuencia de las campañas**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Aumentó la producción a los rendimientos	16	37
2	Disminuyó la producción o los rendimientos	0	0
3	Mejóro la calidad sanitaria de los productos	11	24
4	Disminuyó la calidad sanitaria de los productos	0	1
5	No observó ningún cambio	15	35
6	No sabe, no respondió	1	3
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.6.1 Cambios económicos consecuencia de las campañas**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Aumentaron los ingresos por ventas	3	7
2	Disminuyeron los ingreso por ventas	0	0.00
3	Aumentó el precio del producto gracias a su calidad sanitaria	0	0.00
4	disminuyó el precio del producto por baja calidad sanitaria	0	0.00
5	No observó ningún cambio	33	75
6	No sabe, no respondió	8	18
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.7.7.1 Cambios negativos generados por las campañas**

No.	Descripción	Respuesta	%
1	La campaña sanitaria no fue efectiva	0	0
2	La campaña sanitaria no fue oportuna	0	0
3	El diagnóstico de plagas o enfermedades no fue correcto	0	0
4	Otras causas	16	36
5	No sabe, no respondió	28	64
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.

**Cuadro no. 5.9.1.1. Participación en actividades de transferencia tecnológica**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Conoce</b>	<b>%</b>	<b>a participad</b>	<b>%</b>
1	Participó como productor cooperante en parcelas de investigación o demostrativas	139	93.00	0	0.00
2	Asistió a demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías productivas	21	13.95	24	15.79
3	Giras de intercambio tecnológico o días de campo	21	13.95	24	15.79
4	Pláticas, talleres o ventos de capacitación	80	53.49	86	57.89
5	Participó en otras actividades	3	2.33	4	2.63
6	No participó en ninguna actividad	10	6.98	12	7.89
	<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>183.70</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

\* Sobre pasa el 100 % debido a respuestas múltiples.

Elaboración propia BUAP, sobre la base de las entrevistas a Beneficiarios del PESPRO.