

**SAGARPA**

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



**Oaxaca**

JUNTOS CONSTRUIMOS EL CAMBIO



## PROGRAMA DE APOYO A PEQUEÑOS PRODUCTORES

### Componente Extensionismo



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 2016-2017**

Oaxaca





# PROGRAMA DE APOYO A PEQUEÑOS PRODUCTORES

**Componente Extensionismo**

**OAXACA**

**Análisis de los Procesos 2016-2017**

**Noviembre 2017**

## DIRECTORIO

### GOBIERNO DEL ESTADO DE OAXACA

Lic. Alejandro Murat Hinojosa  
**Gobernador Constitucional del Estado**

Arq. Luis Eduardo Rojas Zavaleta  
**Secretario de Desarrollo Agropecuario, Pesca y  
Acuacultura**

Ing. Jorge Octavio Guerrero Sánchez  
**Subsecretario de Producción**

Ing. Joaquín Fernández Grajales  
**Subsecretario de Planeación  
para el Desarrollo Rural Sustentable**

Mtro. Adrián Montes Hernández  
**Subsecretario de Agronegocios y Capacitación**

### SAGARPA

Lic. José Eduardo Calzada Rovirosa  
**Secretario**

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

Lic. Verónica Gutiérrez Macías  
**Directora General Adjunta de Planeación y Evaluación  
de Programas**

Ing. Jaime Clemente Hernández  
**Director de Diagnóstico y  
Planeación de Proyectos**

Ing. Lino Velázquez Morales  
**Delegado Federal en el Estado**

Ing. Rubén Dehesa Ulloa  
**Subdelegado Agropecuario en el Estado**

MVZ. Rigoberto Gómez Arellanez  
**Subdelegado de Planeación  
y Desarrollo Rural en el Estado**

### COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN OAXACA

M.C. Gabriel García Cruz  
**Coordinador Estatal de Evaluación**

M.A. Soledad de María Luis Aquino  
**Enlace Técnico**

M.A. Irma Tania Acevedo Cabrera  
**Enlace Informático-Administrativo**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente.....	7
Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente .....	9
2.1    Planeación.....	9
2.2    Selección de grupos de productores.....	10
2.3    Validación de extensionistas y sus planes de trabajo.....	11
2.4    Capacitación a extensionistas .....	12
2.5    Ejecución de programas de trabajo de extensionistas .....	13
2.6    Seguimiento del componente, supervisión de la operación y evaluación .....	14
Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.....	15
3.1    Conclusiones .....	15
3.2    Recomendaciones .....	16
Bibliografía consultada .....	19
Anexo.....	20

## INTRODUCCIÓN

El presente documento se refiere al Análisis de Procesos del Componente de Extensionismo, que junto con la consulta a Extensionistas constituyen los dos aspectos incorporados en el 2016 en el sistema de monitoreo y evaluación de los programas de la SAGARPA, con el propósito general de "...establecer y explicar las interacciones clave que ocurren al interior de un conjunto de procesos sustantivos que intervienen en la operación del Componente, a fin de valorar la medida en que se encuentran orientados al logro de resultados y proponer mejoras para la operación 2018" (Sagarpa-Fao, 2017, p. 5)

Las fuentes de información motivo de análisis proviene de la consulta hecha a actores estatales involucrados en la gestión operativa del Componente, cuya relación se consigna Anexo, y se complementa o contrasta con las opiniones de los extensionistas mediante una entrevista diseñada por el soporte metodológico de la FAO y realizada por el CTEEO, más otros documentos y registros realizados en el proceso operativo. La información analizada se desglosa en seis procesos sustantivos, los cuales se abordan en el siguiente orden:

- Planeación
- Selección de grupos de productores
- Validación de extensionistas y sus planes de trabajo
- Capacitación a extensionistas
- Ejecución de programas de trabajo de extensionistas
- Seguimiento del componente, supervisión y evaluación.

Con base en el análisis de los procesos enunciados, se emiten algunas conclusiones que dan una idea del nivel en que el Componente se orienta a la consecución de resultados, y finalmente se presentan algunas recomendaciones de tipo operativo orientadas a mejorar la focalización del Componente para el ejercicio 2018.

# Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente

Dado que el CE forma parte del Programa de Apoyos a Pequeños Productores (PAPP), el Artículo 333 de las Reglas de Operación 2016 indica que su **objetivo general** es “...aumentar la productividad de las unidades económicas rurales, conformadas por pequeños productores” (p.188), en tanto que el **objetivo específico** del CE es “Apoyar a los pequeños productores de las Unidades Económicas Rurales con servicios de extensión, innovación y capacitación para incrementar la producción agroalimentaria” (Artículo 348, p.193).

De acuerdo con la Estratificación de unidades económicas rurales (UER) realizada por el CTEEO (2017), la **población potencial** de recibir el incentivo del componente estaría conformada por todas aquellas UER que disponen de tierra y realizan alguna actividad productiva agrícola y/o pecuaria, que en el Estado de Oaxaca constituyen un universo de 340,577 UER.

Sin embargo, más específicamente en el Artículo 334 de las ROP 2016 se indica que la **población objetivo** está compuesta por personas físicas o morales en el sector rural, correspondientes a los Estratos I y II identificados en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México, y que de acuerdo con el mencionado documento de estratificación de UER de Oaxaca, corresponderían a 119,852 del estrato E1, y 183,527 del estrato E2, lo que da un total de 303,379 UER, equivalente al 89.07% del total de UER de Oaxaca, lo que es indicativo del tamaño del universo de trabajo del Componente.

El Artículo 348 sugiere operativamente dar prioridad a los proyectos que cuenten con la participación de integrantes del conjunto de hogares del padrón de beneficiarios del Programa de Inclusión Social (PROSPERA); y a los proyectos productivos ubicados en las localidades del Programa Piloto Territorios Productivos. (P. 193)

A nivel del Estado, algunos acontecimientos que guardan estrecha relación con la operación del CE son los siguientes:

- El Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable sesionó en fecha 9 de febrero;
- El Comité Estatal de desarrollo rural sesionó hasta el 16 de febrero, con un ligero desfase en relación con la fecha prevista en las ROP que refiere sesionar a más tardar el 31 de enero;

En este marco, en fecha 23 de febrero se integró el Grupo de Trabajo del CE, con la presidencia de la Delegación de la SAGARPA, la Vicepresidencia de la Instancia Ejecutora, y como Vocales los representantes en el Estado del INCA e INIFAP, con la encomienda de llevar a la práctica la

mecánica operativa del CE establecida en el artículo 355 de las ROP, para lo cual sesionaron un total de 30 veces, entre sesiones ordinarias y extraordinarias, en las que trataron los asuntos relativos a la implementación estatal del componente. Algunos procesos específicos relevantes fueron:

- El 30 de marzo publicaron la convocatoria a Extensionistas;
- En el mes de mayo publicaron el Plan Estratégico Estatal del Componente, fecha posterior al 31 de marzo contemplado en las ROP;
- Aunque el proceso de selección de extensionistas inició en abril, se desfasó de manera importante en el tiempo, de tal manera que no fue posible que a más tardar a fines de mayo los extensionistas estuvieran contratados, pues el inicio de los servicios fue hasta el 15 de julio y la contratación posteriormente y demás trámites administrativos posteriores al inicio formal.
- Los procesos de capacitación metodológica y técnica por el INCA y el INIFAP, respectivamente, se hicieron de agosto a octubre la primera y posteriormente la segunda, para concluir en noviembre y diciembre, casi al término de muchos de los servicios hacia los beneficiarios.

Con el arreglo institucional organizado para la implementación del CE, al finalizar el ejercicio se tuvieron los siguientes resultados:

Respecto a la **población atendida**, de acuerdo con el Cierre de la cuenta pública 2016, el presupuesto ejercido fue de 36'543,000.00, y se autorizaron un total de 286 servicios para proporcionar extensión, innovación y capacitación a un total de 8,735 UER, lo que equivale apenas al 2.87% de la población objetivo. De mantener este nivel de cobertura anual y el presupuesto similar, la población objetivo se atendería con al menos un servicio en casi 35 años en caso de que los extensionistas cambiaran de beneficiarios cada año, lo cual, como se verá más adelante, no es recomendable.

Por otra parte, de acuerdo con los datos de la encuesta a beneficiarios del CE 2016, solo el 45% de la muestra forma parte del padrón de prospera, lo que da una idea del nivel de focalización del componente en relación con la población objetivo.

En seguimiento del cierre de la cuenta pública 2016 del CE, la autorización de servicios por subsector guardó las siguientes proporciones: 67.1% (192 servicios) para el agrícola, 18.9% (54 servicios) para el pecuario, 9.4% (27 servicios) al de pesca y acuacultura, y el restante 4.5% fueron 13 servicios de desarrollo rural (empresarial), los cuales tuvieron beneficiarios de cualquiera de los subsectores mencionados.

## Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente

### 2.1 Planeación

El Grupo de Trabajo de Extensionismo (GTE) fue el responsable de poner en práctica la mecánica operativa del componente en el Estado, y tuvo entre sus responsabilidades la actualización del Plan Estratégico Estatal del Componente (PEE), el cual fue publicado en el mes de mayo de 2016, previo a la contratación de los Extensionistas. La mayoría de los actores estatales consultados sobre el proceso de planeación manifestaron que en el ejercicio de referencia sí se contaba con dicho plan Estratégico, el cual resultó de un proceso participativo, y que especificaba municipios y localidades prioritarios de atención de los servicios de extensionismo, además de definir las características productivas de la población objetivo, contar con indicadores de resultados y metas para medir los efectos logrados, así como los sistemas productos y territorios a nivel de DDR prioritarios de atención.

Conviene precisar que, de acuerdo a los indicadores de gestión del CE, el PEE se publicó tardíamente en relación con lo esperado, y lo participativo consistió en conjuntar a los integrantes del Grupo de Trabajo (GT) permanentes, más un GT “ampliado”, conformado por profesionistas de la SAGARPA y la SEDAPA, por cada subsector. Como resultado, en efecto se realizó la priorización de las cadenas productivas y territorios a nivel de región y municipio, y se precisó la problemática principal, las oportunidades, las estrategias técnicas a implementar y las capacidades a lograr entre los productores, todo con un enfoque de desarrollo de la cadena referente al sistema producto, y de productividad (PEE 2016, pp. 17-71). En consecuencia, los indicadores de resultados siguen dicha línea productivista, sin hacer mención ni mucho menos distinguir la problemática de la población objetivo del CE, es decir, los estratos I y II, y por lo tanto no se mencionan las causas de la problemática, ni los efectos de la misma. Por lo tanto, hay un mismo tratamiento para todos los productores del Estado.

De los actores estatales consultados respecto al Anexo Técnico de Ejecución de Extensionismo (ATE-E), dos de los tres respondieron afirmativamente a que dicho documento contaba con objetivos, actividades, metas cuantificables, montos calendarizados y congruentes con las prioridades definidas en el Plan Estratégico. Uno de los actores respondió que tales contenidos no eran parte del ATE-E.

En cuanto a la existencia de un Plan Operativo Anual (POA) del CE, las opiniones de los actores estatales fueron divididas, ya que 2/5 contestaron afirmativamente, 2/5 respondieron negativamente, y el otro dijo no saber. Normalmente se considera como el POA al Apéndice VIII

del Anexo Técnico de Ejecución 2016, y que es un cuadro sintético de montos y metas, pero solamente a nivel de número de extensionistas a contratar y servicios a proporcionar, un número estimado de beneficiarios, y el desglose de aportaciones federales y estatales por cada meta especificada; sin embargo, no tiene objetivos ni montos calendarizados.

Como consecuencia de las respuestas anteriores, los que contestaron afirmativamente mantuvieron la línea al asegurar que dicho POA contenía objetivos, actividades, metas cuantificables y montos calendarizados. Sin embargo, al hablar de la alineación entre POA y Plan Estratégico Estatal (PEE), las opiniones fueron divididas, uno afirmativamente y el otro lo contrario.

En la Segunda Sesión Ordinaria del GTE se informó que la UR del componente de la Dirección General de desarrollo de Capacidades y extensionismo rural de la SAGARPA validó la distribución de metas y montos, para insertarse en el ATE del ejercicio 2016, el cual efectivamente se transcribió como Apéndice VIII (p. 75)

En cuanto a la posibilidad de que para el ejercicio 2017 se tenga previsto realizar algún cambio en materia de planeación del CE, la mayoría (3/5) manifestaron que no, y el resto (2/5) que sí.

## 2.2 Selección de grupos de productores

De los cuatro actores que contestaron la cédula respecto a los **mecanismos** de selección de beneficiarios del CE, dos de ellos refieren que el GTE solo analizaron los perfiles y características de los extensionistas, y los otros dos mencionaron otros mecanismos, sin especificarlos. Las respuestas de los primeros en acorde al proceso de inducción de los servicios del CE previsto en las ROP (Artículos 351 y 354), por lo cual no se consideró la apertura y cierre de ventanillas (Artículo 354), y por lo tanto no hubo convocatoria para beneficiarios, sino que posterior a la selección de los extensionistas, estos se abocaron a integrar su grupo de atención de acuerdo al territorio (a nivel de DDR) y cadena productiva asignada, con la única restricción de no incluir a productores del ejercicio inmediato anterior (2015).

Por otro lado, en cuanto a los **criterios** de selección de beneficiarios, los actores estatales refieren la predominancia de criterios de tipo geográfico (territorio, DDR) y características productivas de la población en dichos territorios.

En la práctica, el GTE acuerda una distribución de extensionistas proporcional a la importancia relativa de la cadena a nivel estatal, y posteriormente es distribuida en los DDR de acuerdo a la misma importancia de dicha cadena. La asignación del extensionista a la cadena/territorio (DDR) se dio en función de la experiencia previa del extensionista en el componente o bien la reportada en su *currículum*.

Dado que el número de servicios autorizados tienen que ver directamente con beneficiarios, debe decirse que al final del ejercicio hubo un desfase entre lo programado en el PEE y lo realizado, en primer lugar porque no estaban previstos servicios de desarrollo rural, de los cuales se autorizaron 13; los subsectores agrícola y pecuario recibieron menos de lo programado, y al de pesca y acuacultura se le asignaron casi los mismos que se programaron. El número de beneficiarios atendido por extensionista fue de 31 en promedio, lo cual refleja cumplimiento de la normatividad al respecto.

Los entrevistados coinciden en que los criterios de selección de beneficiarios forman parte de un documento oficial, pero al mencionar si dichos criterios son públicos y de conocimiento de todos los interesados las opiniones se dividen en partes iguales entre las respuestas positivas y negativas, respectivamente; sin embargo, todos coinciden en que el procedimiento seguido es auditabile. Por otra parte, todos coinciden en que para el siguiente ejercicio no se tiene previsto algún cambio sobre el tema de selección de beneficiarios.

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

A este respecto los funcionarios entrevistados coinciden en que no hubo un criterio único para validar a los extensionistas y su plan de trabajo, sino la conjugación de tres principales, las cuales tienen algún grado de semejanza entre ellas: el historial y su calificación de desempeño en ejercicios anteriores; el haber participado en el ejercicio anterior, y el tener mayor experiencia y educación.

Lo anterior se resume en la mecánica siguiente: extensionistas con una calificación (realizada por los Coordinadores de extensionistas) de 8.0 o mayor aseguraban su continuación en el CE de manera directa, y el complemento salió de un proceso de selección que constó de un examen escrito de tipo técnico y otro psicométrico.

En opinión de los actores estatales la calificación de los planes de trabajo de extensionistas se dio con base en su apego a las prioridades del PEE, y a las metas de atención, aunque en realidad la presentación de un plan de trabajo fue solo un requisito para que los extensionistas cumplieran con lo requerido por el SER MEXICANO para quedar debidamente registrado como postulante, ya que el plan de trabajo (PT) validado fue el resultado de las sesiones de capacitación con el vocal metodológico, y se concretó hasta el mes de septiembre del 2016.

Los actores estatales afirman que el perfil de los extensionistas fue congruente con las prioridades establecidas en el PEE y en el POA del Componente.

Al respecto vale decir que de acuerdo con el padrón de extensionistas 2016, en algunos casos (no más de 15) su perfil no es acorde con el servicio que se proporciona al productor, pues por ejemplo algunos especialistas en administración, contabilidad, maquinaria agrícola, trabajo social o ingenieros forestales se contrataron para dar asistencia técnica productiva en maíz, café, agave y pitaya, cuando probablemente tendrían un mejor desempeño en servicios de desarrollo empresarial u organizacional.

En cuanto a la posibilidad de introducir cambios en el proceso de selección de extensionistas para el ejercicio 2017, la mayoría (3/5) opinan que no estaban previstos, pero el resto (2/5) opinó lo contrario.

Como referencia se consigna la opinión de una muestra de extensionistas: el 35.7 % opinó que el proceso de selección de extensionistas es bueno, el 54.7% opinó que es regular, y el 9.5% lo califica como deficiente.

Por otro lado, los indicadores de gestión 2016 reflejan que solo el 45% de los extensionistas tuvieron continuidad en relación con el ejercicio 2015, solo el 1.4% tienen posgrado, y el mismo porcentaje tienen alguna certificación de competencias.

## 2.4 Capacitación a extensionistas

Todos los actores consultados sobre este tema confirmaron que los extensionistas del CE recibieron capacitación, y respecto a si los temas mantienen relación con las prioridades establecidas en el PEE, solo dos funcionarios contestaron y su respuesta fue negativa. Respecto la posibilidad de realizar cambios en el enfoque de capacitación para el ejercicio 2017, la mitad de actores dijeron que si y el resto que no.

Sobre este tema, las dos terceras partes de los extensionistas entrevistados manifestaron haberla recibido, y el resto lo contrario. Las temáticas más frecuentemente mencionadas fueron de agricultura o agronomía, gestión u organización y otros principalmente la metodología para el diseño de la agenda de innovación.

La frecuencia de capacitación fue mensualmente y el número de capacitaciones recibidas durante el ejercicio también se reporta muy variable, siendo desde una hasta 14, y la duración fue generalmente de un día. En relación con la instancia que proporcionó la capacitación, la mayoría identifica al Centro Regional de Extensionismo, y en menor medida al INCA y al INIFAP. Finalmente los extensionistas entrevistados opinaron que la capacitación recibida les resultó útil desde el punto de vista pedagógico y metodológico, y un poco menos técnicamente, además de que el 81% de ellos manifestaron haber recibido por su cuenta cursos para cumplir mejor sus actividades.

## 2.5 Ejecución de programas de trabajo de extensionistas

En opinión de los actores estatales, los programas de trabajo de los extensionistas se ejecutaron en un tiempo de 7 a 8 meses, tiempo durante el cual se lograron solo avances respecto a lo programado en el POA y el ATE, que para Oaxaca son el mismo instrumento. Mencionan que los reportes de los Coordinadores y de extensionistas sirvieron para darle seguimiento al trabajo de los extensionistas, así como para autorizar su pago y evaluar su desempeño. Los actores estatales aseguran que no se tiene previsto hacer cambios respecto de la ejecución de planes de trabajo de los extensionistas para el ejercicio 2017.

Por su parte, la tercera parte de los extensionistas entrevistados reportan que su contrato inició en julio, pero para la mayoría (47.6%) inició en agosto, y unos pocos fueron contratados en los meses posteriores, incluso en noviembre. La finalización de los contratos fue para la mayoría (74%) en el mes de febrero de 2017. Todos recibieron un pago mensual de \$ 19,000.00, con una frecuencia de pago trimestral para la mayoría.

Conviene precisar que la duración de los servicios no fue uniforme, pues desde el PEE se asignó la duración de los mismos, desde 5 meses para aquellos enfocados a cílicos como frijol, hasta 9 meses para algunas plantaciones de perennes y pecuarios.

En cuanto a los programas de trabajo, solo el 52% de los extensionistas asegura que fue presentado al Comité Estatal de Desarrollo Rural pero no recibieron notificación de que hubiera sido aprobado por dicha instancia. El mismo porcentaje de extensionistas asegura conocer el plan estratégico del componente y haber incorporado en su plan de trabajo líneas estratégicas contenidas en aquel.

La mayoría de extensionistas se reunió con su coordinador en frecuencia variable, desde una hasta más de 15 veces durante el contrato de trabajo, e hicieron entrega de informes mensuales generalmente, aunque algunos lo hicieron bimestralmente. Todos saben que el coordinador evaluó su desempeño, pero solo la tercera parte recibió el resultado.

Respecto a la calificación otorgada por el Comité Estatal de Desarrollo Rural a los servicios de los extensionistas, los registros en el sistema de indicadores de gestión equivalen a 84 puntos de 100, mientras que la otorgada por los beneficiarios mediante consulta a una muestra, fue de 90 puntos de 100 posibles. Esta diferencia es relevante por lo que toca a la fuente que son quienes recibieron el servicio.

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

Dos de tres actores estatales opinan que no hubo otro proceso formal de seguimiento al CE por parte de la instancia ejecutora, sino más bien reportes en el seno del Grupo de Trabajo, presentados por los Coordinadores y por los operadores de la instancia ejecutora, los cuales también sirven para valorar los avances tanto de metas físicas como financieras del Componente, y eventualmente decidir la continuación o suspensión de los servicios.

En cuanto a la supervisión al CE por la Delegación de la SAGARPA, las opiniones de los actores estatales se dividió entre que si se realizó, que aún estaba en proceso, y el otro dijo que no se realizó, debido a la falta de personal. Quien opinó que sí se realizó comenta que su uso fue principalmente para evaluar avances respecto a lo programado en el ATE.

En lo que respecta a la evaluación interna de resultados del CE, dos funcionarios dijeron que si existe un proceso enfocado a ello, y son principalmente reportes de metas físicas y financieras del CE y del desempeño de extensionistas, y en menor medida los relativos a la contribución del CE al Plan Estratégico Estatal, y la satisfacción de los beneficiarios. Todos los reportes mencionados sirven para la planeación del siguiente ejercicio y para la selección de los extensionistas.

## Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones

### 3.1 Conclusiones

El Plan Estratégico Estatal del Componente de Extensionismo es el instrumento base de planeación en el Estado. Aparte del desfase temporal de su publicación, debe reconocerse que su diseño obedece a un enfoque tradicional basado en criterios de productividad, sin hacer mención de los principales actores del campo: los productores y campesinos y sus respectivas circunstancias y problemática como punto de partida, es decir, en esta materia hubo desapego a la normatividad establecida, al no considerar la población objetivo del CE (estratos I y II), privilegiando resultados inmediatos ajustados al tiempo disponible del ejercicio de servicios por cadena/territorio y duración, es decir, “repartir” de la mejor manera lo que se otorga al Estado presupuestalmente.

Hay por lo tanto una gran área de oportunidad favorecida por la normatividad nacional (Reglas de Operación) que orienta el CE hacia la atención de personas con características definidas y por lo tanto necesidades específicas. La estratificación estatal elaborada por el CTEEO es una herramienta que puede facilitar el tránsito de enfoques, con una visión de mediano a largo plazo, lo que favorecería la aplicación en la práctica de la idea del “proceso de inducción” del CE especificado en las Reglas de Operación.

Se reconoce que la evaluación del desempeño de los extensionistas realizada por los Coordinadores es una herramienta muy apropiada para decidir la continuidad en el CE, lo cual debería ser un principio a observar en sucesivos ejercicios. Ello ayudará a conformar en el corto plazo una “cartera” de profesionistas con experiencia probada y con capacidades suficientes para mover indicadores hacia situaciones más favorables.

Sin embargo, la capacitación de extensionistas probablemente sea un área débil del proceso de gestión del CE. Congruente con la idea de cambiar de enfoque en la planificación a partir de los las UER I y II que hay en el Estado, los temas de la capacitación deben desprenderse de esta idea rectora, lo que ayudaría a saber con precisión las necesidades de los beneficiarios y el tipo y nivel de acciones a implementar por los extensionistas.

Aunque poco se habla del papel de los Coordinadores en cuanto a sus aportaciones a la ejecución de los planes de trabajo y el seguimiento de los extensionistas y del CE en general, debe reconocerse que su función constituye un nexo muy relevante entre el subsistema institucional (GT y GT ampliado) y el de los extensionistas, facilitando el flujo de información oportuna en

ambas direcciones, y en lo que cabe, coadyuvan a agilizar los asuntos administrativos de pago y comprobación por los extensionistas.

Aunque los actores estatales refieren la existencia de la supervisión y evaluación internas, al parecer sus resultados son poco conocidos y por lo tanto poco usados con fines de planeación de ejercicios subsecuentes.

Ayudar a los productores a mejorar su producción agroalimentaria es un propósito estratégico en las condiciones actuales de la población objetivo del CE, y mucho colaboran a ello aspectos como la oportunidad en que llega el incentivo en extensionismo al productor, y la duración del propio servicio, y en estos aspectos hay una debilidad puesto que el servicio inicia generalmente en el segundo semestre del año, cuando el productor ya ha establecido sus cultivos o ya lo ha manejado según sus propios criterios y experiencia. Desde luego que mucho tiene que ver en este desfase la tardía implementación del arreglo institucional para su operación. Por ello es de esperarse logros y resultados parciales, que no permiten la total expresión del potencial que tiene la asistencia técnica como insumo en la producción agroalimentaria.

Finalmente, se anota que existe suficiente materia prima (normatividad, recursos financieros, recursos humanos y experiencia en la gestión operativa) para realizar una más eficiente operación y garantizar mejores resultados para el ejercicio 2018.

### 3.2 Recomendaciones

Como se ha dicho, la normatividad del CE constituye una oportunidad que da pie para iniciar cambios sustanciales en la gestión e implementación del Componente, con serias posibilidades de mejorar el logro de resultados entre la población objetivo, y colaborar a mejorar sus condiciones de vida. Lo que falta no es normatividad ni siquiera a nivel estatal. Lo que hace falta es cumplir la que hay, que es más que suficiente. Por ello, se precisan algunas recomendaciones referidas más bien a mejorar los mencionados procesos:

<b>Número</b>	<b>1</b>
<b>Proceso</b>	Planeación
<b>Descripción de la recomendación</b>	Cambiar el enfoque de la planeación con base en la población objetivo del CE
<b>Responsable (S) de la implementación</b>	Grupo de trabajo, Grupo de Trabajo “ampliado”, Coordinadores y CTEEO

<b>Documento en el que se definirá el cambio</b>	Plan Estratégico Estatal del CE
<b>Situación actual</b>	Enfoque productivista y de cadena productiva, se hace caso omiso de la ROP de atender a los estratos I y II de UER.
<b>Efecto potencial esperado</b>	Se mejora la focalización del CE. Se cambia el sentido de la planeación, de una que responde a una asignación "x" de presupuesto para el CE, a otra que lo demande en función de necesidades y compromisos de resultados. Se mejora la oportunidad en la prestación de los servicios, y la pertinencia en relación con los ciclos productivos y económicos de los beneficiarios. Se precisan resultados esperados e indicadores.
<b>Ánálisis sobre la viabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Técnica: existen instrumentos y materiales que lo facilitan.</li> <li>▷ Económica: No requiere personal ni recursos económicos y/o materiales adicionales.</li> </ul>
<b>Temporalidad</b>	Idealmente noviembre y diciembre, socializarlo en enero e iniciar el servicio en febrero.

<b>Número</b>	2
<b>Proceso</b>	Selección de beneficiarios
<b>Descripción de la recomendación</b>	Por la naturaleza de la problemática de los Estratos I y II de UER estatales, y las sociales y económicas de los productores, se requiere una atención continua por los extensionistas.
<b>Responsable (S) de la implementación</b>	Grupo de trabajo, Instancia ejecutora.
<b>Documento en el que se definirá el cambio</b>	Plan Estratégico Estatal del CE
<b>Situación actual</b>	No existe el criterio de consolidación de procesos de desarrollo de capacidades por lo cual se limita la participación de los beneficiarios a solo un ejercicio.

<b>Efecto potencial esperado</b>	Mejoramiento del abasto alimentario familiar, disminución de la migración y pobreza de las familias participantes. Sustentabilidad económica, social y ambiental.
<b>Ánálisis sobre la viabilidad</b>	Técnica y económicamente viable. No requiere inversión adicional de ningún tipo.
<b>Temporalidad</b>	Al menos dos ciclos continuos.

<b>Número</b>	<b>3</b>
<b>Proceso</b>	Capacitación de extensionistas
<b>Descripción de la recomendación</b>	Se requiere conocer a fondo las características y problemática de la Población Objetivo del CE
<b>Responsable (S) de la implementación</b>	Grupo de trabajo, Instancia Ejecutora, colabora el CTEEO.
<b>Documento en el que se definirá el cambio</b>	Plan Estratégico Estatal del CE.
<b>Situación actual</b>	Escasa capacitación y enfocada a la productividad de las unidades de producción. Desconocimiento de las personas que realizan la agricultura.
<b>Efecto potencial esperado</b>	Se identifica con precisión la problemática y sus respectivas causas de cada estrato de la población objetivo del CE; se establecen el fin el propósito, los componentes y las actividades necesarias. Se operacionalizan los indicadores de resultados.
<b>Ánálisis sobre la viabilidad</b>	Técnicamente viable, la matriz de marco lógico es la herramienta apropiada para hacer los ejercicios y se facilita el seguimiento y evaluación del Componente.
<b>Temporalidad</b>	Fin de año y los primeros dos meses del 2018.

## Bibliografía consultada

1. Acta explicativa del informe del cierre de la cuenta pública al 31 de diciembre de 2016, del componente de extensión e innovación productiva 2016, del Programa Integral de Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. 10 de enero de 2017, 8 pp.
2. Actas del Fideicomiso de Alianza para el Campo de Oaxaca (FAPCO)
3. Actas del Grupo de Trabajo del Componente de extensionismo 2016.
4. Anexo Técnico de Ejecución para el ejercicio presupuestal 2016 del Estado de Oaxaca. 82 pp.
5. Comité Técnico Estatal de Evaluación de Oaxaca. 2017. Estratificación de Unidades Económicas Rurales (UER) del Estado de Oaxaca. 37 pp.
6. DOF. 2015. Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio fiscal 2016. Programa de apoyo a pequeños productores. pp. 188, 193-198.
7. FAO-SAGARPA. Indicadores de la encuesta a extensionistas
8. FAO-SAGARPA. Subsistema de Indicadores de gestión del CE 2016.
9. Grupo de trabajo del componente de Extensionismo de Oaxaca. 2016. Plan Estratégico Estatal para la Operación anual del Componente de Extensionismo en el Estado de Oaxaca 2016. 88 pp.
10. SAGARPA-FAO. 2017. Guía para el Análisis de los Procesos del Componente de Extensionismo, del Programa de Apoyos a Pequeños Productores. 21 pp.

## Anexo

Principales actores estatales y federales involucrados en la gestión y operación del Componente de Extensionismo, que contestaron la cédula de información.

DEPENDENCIA/ORGANISMO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE O PARTICIPANTE EN EL CE	CARGO
SUBDELEGADO AGROPECUARIO SAGARPA	ING. RUBÉN DEHESA ULLOA	PRESIDENTE DEL GRUPO DE TRABAJO DEL CE
DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y CAPACITACION PARA LA PRODUCCIÓN DE LA SEDAPA	MVZ. OSCAR FABIAN BAÑOS	RESPONSABLE DEL CE POR LA SEDAPA
INIFAP CAMPO EXPERIMENTAL VALLES CENTRALES DE OAXACA	DR. JOSÉ LUIS CONTRERAS HINOJOSA	VOCAL TECNOLÓGICO
ENLACE ESTATAL SENACATRI	ING. JACOBO NIETO MATUS	VOCAL METODOLÓGICO
UNIDAD RESPONSABLE	M.C. GERARDO LEÓN DÍAZ	ENLACE TÉCNICO DE EXTENSIONISMO DE LA UR