

# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”**

**División de Ciencias Socioeconómicas**



**"VINCULACIÓN DEL CECS-COAHUILA CON LOS  
PRESTADORES DE SERVICIOS PROFESIONALES. REGIÓN  
LAGUNA"**

**POR:**

**ANGÉLICA GUZMÁN GUZMÁN**

**TESIS**

**Presentada como requisito parcial para**

**Obtener el título de:**

**Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios**

**Buenavista, Saltillo, Coahuila, México**

**Noviembre del 2012**

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA ANTONIO NARRO  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRICOLA

"VINCULACIÓN DEL CECS-COAHUILA CON LOS PRESTADORES DE  
SERVICIOS PROFESIONALES. REGIÓN LAGUNA"

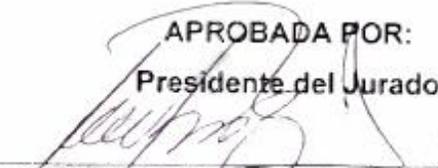
TESIS

POR: ANGÉLICA GUZMÁN GUZMÁN

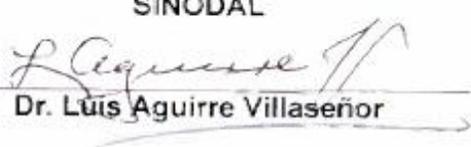
Que se somete a consideración del comité asesor como requisito parcial  
para obtener el título de:

LICENCIADO EN ECONOMÍA AGRÍCOLA Y AGRONEGOCIOS

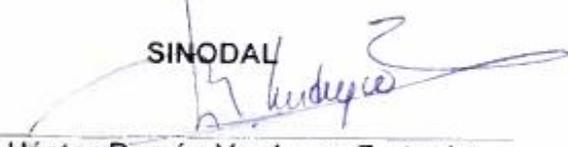
APROBADA POR:  
Presidente del Jurado

  
M.C. Rolando Ramirez Segoviano

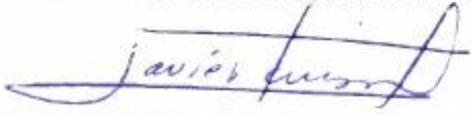
SINODAL

  
Dr. Luis Aguirre Villaseñor

SINODAL

  
M.C. Héctor Ramón Verduzco Zertuche

COORDINADOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

  
M.C. Vicente Javier Aguirre Moreno

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

Noviembre de 2012

## *Agradecimientos*

### **A Dios.**

Un agradecimiento muy especial por darme la oportunidad de vivir, por la salud que me ha brindado, y por guiarme por estos caminos del saber, pero sobre todo por darme la oportunidad de llegar hasta esta etapa de mi vida.

### **A mi Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro**

Quiero agradecer de todo corazón a mi ALMA TERRA MATER por acogerme en sus aulas y formarme positivamente, por darme la oportunidad de crecer, de llenarme de conocimientos inesperados, y hacer de mí una mejor persona.

### **Al M.C. Rolando Ramírez Segoviano.**

Por su gran apoyo en todo momento de mi carrera profesional, por la paciencia y orientación en el proceso de la investigación.

### **Al M.C. Héctor Ramón Verduzco Zertuche,**

Agradezco infinitamente por su importante aportación y orientación en la revisión de la presente investigación

### **Al Dr. Luis Aguirre Villaseñor**

Quiero expresar también mi agradecimiento por su importante apoyo y disponibilidad en la revisión del trabajo

### **A mis Profesores**

Quiero hacerles extensa mi gratitud ya que coadyuvaron a mi formación profesional

*A todos ellos, gracias*

## *DEDICATORIAS*

Esta tesis la dedico con un inmenso amor y cariño para mis padres; **JESUS GUZMAN VELAZQUEZ Y JOSEFINA GUZMAN MARINO** que me dieron la oportunidad de conocer este mundo, por permitirme entrar en sus vidas, por esforzarse día a día para que llegara este momento, por lo principios y valores que me sembraron para que sea una persona de bien. Por todos sus consejos llenos de sabiduría, por caminar junto a mí y principalmente porque pusieron su confianza en mí, Gracias a usted papi, Gracias a usted mami por esta herencia tan valiosa que jamás se podrá comparar.

**Los amo**

A mi pequeña **Karem Michelle** por ser la luz de mi vida, por ser la motivación de mis metas, Gracias mi nenita por darme esta experiencia tan maravillosa de tenerte a mi lado. Porque para mí eres el angelito más bello que dios ha enviado para traerme dicha y felicidad.

**Te amo**

A mis hermanas y hermanos; **Mari** por ser siempre el ejemplo de una hermana mayor y preocuparse por nuestro bienestar, **Eva, Aní, Cheli, Teo, Yesi, Gil, Peranzita, y Yatzi.** Gracias por estar conmigo siempre, por su apoyo incondicional, por compartir nuestro amor y cariño que nuestros padres nos inculcaron.

**Los quiero mucho**

A **Rafael** por estar conmigo en el transcurso de la carrera, por animarme a superarme, por sus críticas constructivas y por el gran apoyo que siempre me brindo.

**Gracias**

A la familia **Barreto Campos** por su apoyo incondicional y por confiar en mí

**Dios los siga bendiciendo**

A mis cuñados que también son considerados de la familia; **Mago, Mando, Gabriel y Tavio** por apoyarme siempre.

**Gracias**

A mis amigos: **Eddy** por ser compañero y amigo, por todo su apoyo incondicional en el transcurso de la carrera profesional, por estar conmigo en los buenos y malos momentos

A **Rosy, Diana, Javier, Valentín, Efra, Bella, Vite, Bere, Cristi, Magda, Alba** y a todos mis compañeros que convivimos toda nuestra instancia en la Universidad.

**Siempre los Recordaré**

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
<i>Objetivos</i> .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos específicos.....	6
<i>Hipótesis</i> .....	6
<i>Metodología</i> .....	6
CAPITULO I .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
1.1 <i>Antecedentes</i> .....	8
1.2 <i>Evaluación</i> .....	11
1.2.1 Importancia de la evaluación .....	12
1.2.2 Momentos en la evaluación .....	13
1.2.3 Tipos de evaluación .....	14
1.2.3.1 Evaluación cuantitativa .....	14
1.2.3.2 Evaluación cualitativa.....	15
1.3 <i>Seguimiento</i> .....	15
1.3.1 Elementos del plan de Seguimiento .....	17
1.3.2 Instrumentos de Seguimiento .....	18
1.4 <i>Acompañamiento o Tutoría</i> .....	18
1.4.1 Misión del Acompañamiento .....	19
1.4.2 Capacidad de acompañamiento .....	20
1.5 <i>Evaluación, seguimiento y acompañamiento en conjunto</i> .....	20
1.5.1 Propósitos de la evaluación, seguimiento y acompañamiento .....	21
1.5.2 Principales objetivos del seguimiento, evaluación, y acompañamiento .....	22
1.6 <i>Instrumentos de colecta de información para la evaluación</i> .....	23
1.6.1 Encuesta .....	23
1.6.2 Entrevista .....	24
1.6.2.1 Momento de la entrevista .....	24
1.6.2.2 Manejo de la entrevista .....	25
1.7 <i>El portafolio de evidencias</i> .....	25
1.8 <i>Colofón</i> .....	26

CAPITULO II .....	27
CENTRO ESTATAL DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES	
(CECS).....	27
2.1 Antecedentes Históricos.....	27
2.2 Objetivo.....	28
2.3 Premisas que dieron origen a la implementación del nuevo modelo CECS.....	29
2.4 Funciones .....	30
2.4.1 Evaluación .....	31
2.4.2 Seguimiento y Acompañamiento .....	32
2.4.3 Capacitación .....	32
2.4.4 Evaluación de las Estrategias.....	33
2.5 Responsabilidades del CECS .....	34
2.6 Actores que intervienen en el Modelo CECS.....	35
2.6.1 Comisión Estatal del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural .....	35
2.6.2 La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).....	36
2.6.3 Gobierno del Estado (Instancia Ejecutora) .....	36
2.6.4 INCA Rural (Institución Portadora Nacional) .....	37
2.6.5 Fundación PRODUCE .....	38
2.6.6 Unidades Técnicas Especializadas (UTES).....	38
2.6.7 El Equipo Distrital de Asesoría Técnica a Consejos.....	38
2.7 Resultados de evaluación.....	39
2.8 Proceso de capacitación.....	41
2.9 Certificación de Competencias Laborales de los PSP. ....	42
CAPITULO III .....	44
CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN LAGUNA DEL ESTADO DE COAHUILA .....	
3.1 El Estado de Coahuila.....	44
3.2 Región Laguna .....	44
3.3 Población.....	46
3.4 Subsector agrícola.....	47
3.5 Subsector pecuario.....	50
CAPITULO IV .....	54
PERCEPCIÓN Y VINCULACIÓN .....	
4.1 Caracterización de los servicios.....	54
4.2 Caracterización del PSP.....	57

4.3 Evaluación.....	60
4.4 Seguimiento y Acompañamiento.....	67
4.5 Capacitación.....	68
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	76
ANEXOS.....	78

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. UTE'S y su respectiva Estrategia encomendada. ....	38
Cuadro 2. Población urbana y rural DDR Laguna .....	46
Cuadro 3. Superficie sembrada y cosechada en la región Laguna, promedio 2005 - 2011 (ha).....	48
Cuadro 4.Tasa Media Anual de Crecimiento 2005-2011.....	48
Cuadro 5.Participación de la Región Laguna en el valor de la producción con respecto a lo estatal, promedio 2005-20011 .....	49
Cuadro 6. Rendimiento ton/ha, promedio 2005-2011.....	49
Cuadro 7. Producción pecuaria en la Región Laguna, promedio 2005-2011 .....	50
Cuadro 8: Valor de la producción pecuaria, DDR Laguna, promedio 2005-2011..	51
Cuadro 9. Asistencia Técnica en los cultivos DDR Laguna.....	52
Cuadro 10. Numero de Servicios por Regiones, Coahuila .....	55
Cuadro 11. Numero de Servicios por Municipios, Distrito Laguna .....	55
Cuadro 12. Servicios de asistencia técnica pecuaria y agrícola, DDR Laguna .....	56
Cuadro 13.Tiempo de operación como PSP .....	58
Cuadro 14. Forma de pago .....	59
Cuadro 15. Restricción del trabajo por la forma de pago .....	59
Cuadro 16. Instancia que los evalúa .....	60
Cuadro 17. Funciones desempeñadas por los evaluadores .....	61
Cuadro 18. Contacto Evaluador-PSP .....	62
Cuadro 19. Actividades concertadas en el encuentro personal.....	63
Cuadro 20. Retroalimentación.....	63
Cuadro 21. Elementos evaluados en el proceso .....	64
Cuadro 22. Entrega de productos y evidencias.....	65

Cuadro 23. Desempeño de los evaluadores .....	66
Cuadro 24. Objetivos de proceso de evaluación .....	66
Cuadro 25. Momento en que recibe acompañamiento y asesoría .....	67
Cuadro 26. Calificación de los capacitadores.....	69

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Procesos de los CECS.....	30
Figura 3. Localización de la región laguna en el estado de Coahuila.....	45
Figura 4. Distribución de las especialidades de los PSP en el DDR Laguna .....	57

## SIGLAS

**CEE:** Centro de Evaluación Estatal

**CECS:** Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales

**CECADER:** Centro de Calidad para el Desarrollo Rural

**COLPOS:** Colegio de Posgraduados

**CONOCER:** Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias

**DDR:** Distrito de Desarrollo Rural

**EATC:** Equipo de Asesoría Técnica a Consejos

**GONAT:** Grupo Operativo Nacional de Asistencia Técnica y Capacitación

**IES:** Institución de Educación Superior

**INCA RURAL:** Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural

**IP:** Institución Portadora

**INIA:** Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

**INIFAP:** Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias.

**PRODESCA:** Programa para el Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural

**PSP:** Prestador de Servicios Profesionales

**PCE:** Programa de Capacitación y Extensión

**PEAT:** Programa Elemental de Asistencia Técnica

**PRODESCA:** Programa para el Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural

**PROFEMOR:** Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural

**SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

**SARH:** Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

**SENACATRI:** Servicio Nacional del Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral

**UAAAN:** Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro

**UACH:** Universidad Autónoma de Chapingo

**UPR:** Unidad de Producción Rural

**UTE:** Unidad Técnica Especializada

## RESUMEN

En busca de promover una mayor calidad en los servicios profesionales, el CECS lleva a cabo o desarrolla diferentes funciones tendientes a lograr una mejor efectividad en el desempeño y resultados de los técnicos, de entre las cuales se distinguen las siguientes funciones: **supervisión**, **seguimiento**, **acompañamiento**, **evaluación**, y para el 2011 se incorporaron las de **capacitación**, **acreditación** y en su caso **certificación**.

En este contexto, el objetivo de la investigación se concentra en analizar el grado de vinculación que se aprecia en el CECS y el PSP, ya que se observa que estos actores deben estar coordinados permanentemente a través de éstas funciones. Sin embargo se han detectado confusiones en los técnicos, sobre quién y cómo realmente los supervisa y los evalúa.

Para analizar la interacción entre el ente evaluador y el PSP, se enfoca en los técnicos contratados en el marco del Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural de la SAGARPA y cuyo espacio de trabajo es el DDR Laguna, el cual es un territorio determinado donde se concentran gran parte de los servicios del componente, por ser altamente productiva en diferentes cultivos (algodón, melón, nogal) y en diferentes productos pecuarios como (Bovinos de leche y Caprinos) y por la cercanía de los apoyos gubernamentales.

la estrategia de intervención en el Distrito Laguna, se apoya en el desarrollo de capacidades de productores a través de servicios de capacitación y asistencia técnica agrícola y pecuaria, mismos que son asignados a PSP's que tienen un perfil requerido, por lo que este es sujeto a supervisión, seguimiento y evaluación, que es realizada por el CECS, el cual por medio de instrumentos metodológicos de evaluación, determina el grado de eficacia que tiene el desempeño y productos realizados por el PSP, lo anterior dentro del marco legal definido en las reglas de operación.

## **PALABRAS CLAVES**

Evaluación, Seguimiento, Capacitación, Acompañamiento, Percepción, Vinculación, Prestador de Servicios Profesionales (PSP), Extensionistas, Técnicos, Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS).

## **Introducción**

En toda actividad realizada por el hombre, es importante llevar a cabo una evaluación, lo anterior porque permite vislumbrar fortalezas y deficiencias, que dan la pauta para una retroalimentación y la identificación de áreas de mejora. La evaluación es un procedimiento estructural y sistemático que sirve para medir, e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el objeto de estudio, así como el grado absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el esfuerzo del hombre y así poder mejorar su rendimiento futuro.

Durante algunos años el gobierno federal a través de los diferentes programas de la SAGARPA, ha hecho esfuerzos para medir el desempeño de los extensionistas, actualmente conocidos como Prestadores de Servicios Profesionales (PSP's), para que año con año puedan ofrecer mejor sus servicios a los productores rurales y sus organizaciones, con lo que a su vez impulsa el mercado de servicios profesionales. Sin embargo, los esfuerzos no se reflejan plenamente dado en el cambio de un modelo a otro, o mejor dicho la no continuidad de las metodologías implementadas lo que dificulta su adopción por parte de los PSP, lo que limita su actuar y sus resultados, por lo tanto no se debe de perder de vista que éstos son los responsables de transferir conocimientos e innovación tecnológica hacia el medio rural, y en cierta manera, ofrecer un acompañamiento y darle seguimiento hasta el final de sus actividades.

Con este fin, en el 2002 se da la consolidación del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER), y para el 2008 se crea el Sistema Nacional de Centros de Evaluación Especializados, que da origen a un Centro Estatal de Evaluación en cada entidad federativa quien es el encargado de dar seguimiento y evaluación directamente a los PSP's. Esta función, y en cumplimiento a lo

estipulado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Capítulo II De la Investigación y la Transferencia Tecnológica, Artículo 35, en el cual se hace referencia a la inclusión de las Instituciones de Educación Superior (IES) en la conformación del Sistema Nacional de Investigación y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Rural Sustentable, fue transferida de preferencia a una Institución de Educación Superior (IES), que en el caso del estado de Coahuila fue designada la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro como Centro de Evaluación Estatal.

En busca de un mayor involucramiento de las IES, y con miras a utilizar el capital humano disponible en éstas, principalmente para acrecentar los conocimientos y habilidades de los PSP's y que a su vez puedan prestar un mejor servicio a los productores, se reestructura el modelo y se cambia a Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), de tal manera que aparte de dar seguimiento y evaluación, se encarga de capacitar, acreditar y en su caso certificar a los PSP's.

A pesar de ello, la estructura del nuevo modelo CECS viene a confundir el actuar de los técnicos, puesto que existen nuevos actores y esquemas de rendición de cuentas, aspecto que de entrada les consume más tiempo del debido, mismo que dejan de dedicar la atención de los productores.

En la presente investigación se analizó la percepción que tienen los PSP'S de la Región Laguna del Estado de Coahuila, ante el nuevo modelo que está operando actualmente del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural en la Reglas de Operación 2011 de la SAGARPA, debido a la integración de diferentes actores desde las instituciones de investigación, hasta instituciones ejecutoras.

Para ello el trabajo se divide en cuatro capítulos: en el primero se refiere al Marco Teórico donde se aborda una revisión de literatura relacionada con el

extensionismo desde sus inicios, así como también se mencionan los procesos que el CECS está implementando, entre los cuales son: evaluación, seguimiento, acompañamiento.

En un segundo capítulo hace referencia al modelo operativo actual del Centro Estatal de Capacitación de Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales.

En el tercer capítulo se describe de manera específica lo que es la Región Laguna pero sobre todo se hace hincapié en la importancia económica del sector agropecuario de dicha región, el cual nos ayudara a conocer los cultivos y especies agropecuarias que el gobierno está apoyando.

Con la aplicación de encuestas dirigidas a los PSP'S del DDR Laguna, se redacta el cuarto capítulo que se refiere a la interacción del CECS con el PSP; con ello se pretende conocer a fondo la vinculación que tienen los técnicos hacia el CECS, a través del análisis estadístico de las diferentes cuestiones que se pretenden analizar, y esto dará pauta para la redacción tanto de las conclusiones como de las recomendaciones.

## **Justificación**

Bajo el nuevo esquema de Capacitación, Acreditación y en su caso de Certificación como funciones adicionales que se les otorga a los CECS además del seguimiento de los servicios, el Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales en Coahuila cuyo responsable es la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, tiene la inquietud de valorar como se está dando la vinculación con los PSP en el cumplimiento de sus funciones, ya que esa interacción entre los actores es fundamental para que el CECS alcance sus objetivos.

Cabe señalar que en los ejercicios anteriores, la intervención de la Universidad era solamente como Centro de Evaluación Estatal, en la cual su responsabilidad se limitaba al proceso de seguimiento y evaluación; a partir del 2011 cambia el modelo y se da la denominación de Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), con lo que además de dar seguimiento y evaluación, como ya se mencionó en el párrafo inicial de este apartado, se le atribuye lo relacionado con la capacitación, acreditación y en su caso certificación de los PSP, pero también se incluye un nuevo actor en el proceso que es el Equipo de Asesoría Técnica a Consejos(EATC), el cual es coadyuvante en el proceso de seguimiento de los PSP.

Por lo anterior, se hace necesario medir el impacto en cuanto a la percepción, que los PSP tienen con respecto a la Universidad en su Carácter de Centro Evaluador, con la nuevas atribuciones y el nuevo actor, por lo que se implementó como línea de investigación, cual es la vinculación de los PSP con el CECS, partiendo de la premisa de que el supervisor evaluador es el representante del CECS directamente en campo y su imagen es la que se crea del Centro.

No se debe de perder de vista, que el PSP con respecto al CECS cumple tres funciones básicas que es de cliente, socio y proveedor. Como cliente se distingue por ser el actor al cual está dirigida la capacitación y el acompañamiento técnico; como socio se distingue en el marco del proceso de acompañamiento en el cual el CECS se hace copartícipe de los resultados del PSP; y por último como proveedor se constituye como elemento fundamental para que el CECS realice sus funciones sustantivas. De tal manera que se hace aún más importante el conocer la vinculación del PSP para que el CECS tome, de ser necesario, cartas en el asunto y diseñe estrategias que permitan incidir con los PSP para lograr una mayor penetración y cumplir con mayor eficiencia con el mandato emergido de los lineamientos que le dan razón de ser a los Centros y que le otorguen elementos suficientes para diseñar una estrategia de intervención apegada a la realidad.

## **Planteamiento del problema**

Bajo la premisa de la implementación del modelo CECS para el ejercicio 2011, cuya responsabilidad es la evaluación, capacitación, acreditación y en su caso, certificación, se vino a desvirtuar la vinculación, es decir, con la entrada del nuevo modelo participan una serie de instituciones como; SAGARPA, instancia ejecutora, CECS, INCA Rural, Fundación Produce, Unidades Técnicas Especializadas y Equipo de Asesoría Técnica a Consejos; estas en conjunto forman una Comisión Estatal del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural, en su Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural.

Conforme al planteamiento anterior, se generan confusiones sobre la rendición de cuentas, para llevar a cabo la evaluación. Por lo tanto se corre el riesgo de que el PSP se vea confundido ante los actores que le brindarán acompañamiento y seguimiento, pero principalmente sobre qué actor le dará seguimiento, lo que desvirtuaría totalmente la vinculación que existe entre los PSP y el CECS.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Conocer los mecanismos de vinculación de los PSP con el Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales, de tal manera que se tengan elementos sustanciales que permitan vislumbrar el grado de incidencia con el PSP y en qué medida se están cumpliendo las funciones que le fueron encomendadas; evaluación, seguimiento y acompañamiento, capacitación, acreditación y en su caso certificación, resultados que permitirían a los responsables del CECS diseñar en un momento dado, estrategias que contribuyan a eficientar su función.

## **Objetivos específicos**

- ✓ Conocer la razón de ser del CECS en el Estado de Coahuila, según la percepción de los Prestadores de Servicios Profesionales.
- ✓ Determinar si la incorporación del EATC como nuevo actor en el proceso, desvirtúa la percepción de los PSP y rompe los esquemas de vinculación.
- ✓ Proponer e identificar áreas de mejora al CECS para una mejor inserción con los PSP y que se logre un mayor impacto en su participación.
- ✓ Verificar si los actores del modelo CECS conocen y aplican verdaderamente su función según los PSP's
- ✓ Conocer si los PSP'S saben quién los evalúan y cómo los evalúa el CECS.
- ✓ Analizar la interacción que existe entre el CECS y PSP's

## **Hipótesis**

**Ho:** El cambio de modelo de Centro de Evaluación Estatal a Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales, vino a cambiar los esquemas de vinculación PSP-CECS, lo que varía positivamente la percepción que se tenía de la Universidad en su calidad de Centro Evaluador, dada las nuevas funciones de capacitación, acreditación y en su caso certificación de los PSP.

## **Metodología**

La investigación se llevó a cabo de una forma exploratoria así como descriptiva, fue con la intención de recolectar la información necesaria para lograr una investigación eficaz y confiable.

Sin embargo para hacer posible esta investigación se utilizaron diferentes técnicas que se presentaran a continuación:

- ❖ Se realizó una revisión de literatura a través de la recolección de información de diferentes páginas electrónicas y portales, entre ellos están; SAGARPA, INCA RURAL, OCDE, con la intención de tomar datos que son necesarios incluirlos en la investigación, así mismo se tomó en cuenta los hallazgos en libros, revistas, artículos, para complementar la información.
- ❖ Se recabó información primaria o directa a los Prestadores de Servicios Profesionales del DDR Laguna, con el fin de enriquecer la investigación y contar con información de primera mano, elemento que le da mayor confiabilidad a los hallazgos realizados.

El Proceso que se realizó para la reunión de información directa fue la siguiente:

1. **Concentración de la información:** la investigación directa consistió en el diseño de una encuesta, para posteriormente aplicarla a 21 PSP's DEL DISTRITO LAGUNA.
2. **Procesamiento de la información:** una vez obtenida la información se capturó electrónicamente en una base de datos diseñada para este fin, en formato Excel, lo que coadyuvó a formar cuadros de salida que facilitaron el análisis de la información.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este apartado se pretende establecer, a partir de la recopilación bibliográfica, una serie de antecedentes sobre el objeto de investigación, de tal manera que permita contextualizar el tema sujeto de estudio y poder, a través de los hallazgos que se tengan, inferir con respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar.

### **1.1 Antecedentes**

La era moderna del extensionismo y la investigación agrícola empezó a principios del siglo XX y el apoyo público se consolidó después de la Segunda Guerra Mundial, con la creación en México de la Oficina de Estudios Especiales. A principios de la década de 1960 se fundó el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA, actualmente INIFAP). Tal acontecimiento coincidió con la era de la Revolución Verde, durante la cual se presume que el sistema de investigación agrícola de México contribuyó a la difusión mundial de germoplasma de trigo y de maíz de alto rendimiento.

Asimismo, es importante señalar el auge que tuvieron otras instituciones en el desarrollo de dichos programas de investigación y extensión, dentro de las cuales tuvieron un papel relevante son: la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH), el Colegio de Postgraduados (COLPOS) y desde luego la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN).

Durante este periodo, desde la década de 1960-1990, el gobierno mexicano desarrolló un sistema de extensión y transferencia de tecnología agrícola. La entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) apoyó el extensionismo a través de la Dirección del Sistema de Extensión Agrícola y la investigación por medio del INIA, que tenía un eficaz programa de transferencia de tecnología.

A principios de los 80's se estableció el Programa Nacional de Extensionismo, el cual contrató alrededor de 25,000 extensionistas, desmantelándose esta red en los principios de la década de los 90's. Posteriormente dada la necesidad de los productores de contar con un respaldo técnico y acompañamiento en las acciones que emprenden, en 1996 se implementa nuevamente el Programa de Extensionismo por conducto del Programa de Capacitación y Extensión (PCE) y el Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT).

Con el nacimiento del Programa de Alianza para el Campo en 1996, surgen una serie de programas en esta misma vertiente, entre los que podemos resaltarlos siguientes:

### **Programa para el Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA)**

El desarrollo de capacidades es una estrategia fundamental del programa de desarrollo rural. En este marco, este programa busca la consolidación de un sistema privado de asistencia técnica a la población rural. Sus estrategias son el impulso al desarrollo a un mercado de servicios profesionales, el pago por servicios y el estímulo a inversiones a través de proyectos. PRODESCA consideró el pago al PSP por seis servicios diferentes; i) Diseño de proyectos; ii) Puesta en marcha de proyectos; iii) asesoría técnica y consultoría profesional; iv) Capacitación para empresas rurales; v) Promoción de proyectos de desarrollo en zonas marginadas y vi) Programas especiales de desarrollo de capacidades.

**Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR)**, dicho programa apoyó a las Unidades de Producción Rural (UPR) y grupos prioritarios en forma organizada, con recursos humanos y equipo administrativo que permitiera la constitución y ordenamiento de la organización, promover sinergias entre las organizaciones y redes económicas y de servicios financieros rurales, así como fortalecer procesos de participación y autogestión, que permitiera un mayor poder de negociación y posicionamiento de sus empresas y organizaciones<sup>1</sup>. Sin embargo, en gran medida se enfocó a la contratación de técnicos para realizar trabajos administrativos de las mismas dependencias públicas responsables de otorgar los apoyos, lo que en esencia, perdió la visión que de este Programa se tenía.

Estos programas, tenían como misión la consolidación de un mercado de servicios profesionales a través de su apertura y con ello un mayor grado de competencias de los PSP, bajo la premisa de que el más apto se consume al menos apto y que de una cierta manera, se diera una depuración natural de PSP's.

Bajo esta nueva vertiente de impulsar un mercado privado de servicios profesionales, nace la imperiosa necesidad de crear un ente externo que garantice la calidad de esos servicios profesionales, ya que al no depender del gobierno y que el pago sea a través de los productores, se pierde en parte el control de las instancias gubernamentales.

Con este fin, en el 2002 nace el Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER), con la finalidad de dar el seguimiento a la calidad de los servicios profesionales y dictaminar el desempeño de los técnicos creando una red de PSP's habilitados para la prestación de servicios; para el 2008 el CECADER evoluciona para dar lugar a lo que se conoció como Sistema Nacional de Centros de Evaluación Especializados, que da origen a un Centro Estatal de Evaluación en cada entidad federativa a cargo preferentemente de alguna institución de

---

<sup>1</sup>Disponible en línea ([http://www.concitver.com/16\\_8programas\\_apoyo.html](http://www.concitver.com/16_8programas_apoyo.html))

educación superior quien sería el encargado de dar seguimiento, acompañamiento y evaluación directamente a los PSP's en cada una de las entidades federativas.

## 1.2 Evaluación

Se entiende por evaluación al "Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas"<sup>2</sup>. Partiendo de lo anterior, el proceso de evaluación comprende tres fases: antes de, durante y después de, esto viene a reafirmar que este proceso se encuentra en todas las actividades desarrolladas, es decir debe estar en todo momento y en tiempo real, esto hace un mejor control de las acciones y permite realizar un acompañamiento que conlleva a una retroalimentación de acciones. Así también la evaluación recomienda hacerse en un corto plazo debido a que es un periodo conveniente para poder realizar las posibles correcciones en caso que sean necesarias.

Rogelio Montemayor (1983), menciona que la evaluación "Es una etapa del proceso de planeación que consiste en la valoración cualitativa y cuantitativa de los resultados de la planeación (plan, programas, proyectos) en un lapso determinado. La evaluación abarca también el funcionamiento del sistema en su conjunto, a fin de precisar metodologías y mejorar procedimientos y responsabilidades"<sup>3</sup>, de esta manera se presume que el proceso de evaluación no solo abarca etapas por si solas, sino que debe de ser particular y general, es decir se debe llevar un control por actividad, pero también de todo un sistema, ya que se dice que una parte compone a un todo, y por ello se debe llevar un seguimiento más completo, esto mejorara todo el sistema en su conjunto, claro está, que se requiere de instrumentos que fundamenten el trabajo desarrollado para una

---

<sup>2</sup>Disponible en línea (<http://www.definicion.org/evaluacion>)

<sup>3</sup>Montemayor , R. 1983.Consultado en (<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/55/trb/trb2.pdf>)

efectiva evaluación y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede mejorar dicho proceso o permanecer con el mismo procedimiento.

De acuerdo con Tejada (1999, 33) se entiende la evaluación como un “proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones”. Es decir, la información obtenida deberá de ser analizada e interpretada, una vez realizado este paso debe de ser omitida a un juicio o valoración con la finalidad de una eficaz toma de decisiones.

En fin la evaluación se puede definir en muchos sentidos dependiendo el enfoque, por ejemplo según Felipe Espinoza (2008), “Es la etapa final de un proyecto, en la que éste es revisado, y se lleva a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados”<sup>4</sup>, en razón a ello este proceso adquiere diferentes puntos de vista, sin embargo todos coinciden en que su función principal es la valoración de las actividades desarrolladas.

### **1.2.1 Importancia de la evaluación**

La evaluación es importante para aprender, para validar resultados y otorgar elementos sustentados para el proceso de toma de decisiones. También se puede manejar en diferentes momentos, ya que puede ser antes (ex-ante), durante y después (ex-post) de implementada la acción, por lo que puede funcionar como elemento para decidir si una acción puede funcionar o no<sup>5</sup>, también sobre los ajustes que se pueden hacer en el proceso para alcanzar de mejor manera los resultados y por último, mide los resultados alcanzados.

---

<sup>4</sup>Espinoza, F. 2008. “Diagrama de Proceso y Gestión de proyectos”, Disponible en línea (<http://felipeespinoza.wordpress.com/2008/08/20/capitulo-ii-%E2%80%9Cdiagrama-de-proceso-y-gestion-de-proyectos%E2%80%9D/>)

<sup>5</sup>En estos casos, se hace necesario la utilización de un grupo testigo, que reúna las condiciones de la población que sería beneficiarias.

Según la opinión sustentada por Horacio Santoyo<sup>6</sup>, la importancia de la evaluación radica en los siguientes puntos:

- Para saber si se han alcanzado las metas y objetivos.
- Para confirmar las necesidades de los participantes
- Para fomentar la participación de los beneficiarios.
- Para documentar los impactos de aprendizaje del programa /resultados en los individuos o en la comunidad para fines de asignar responsabilidades.
- Para identificar los cambios necesarios en el programa
- Para mejorar la administración del programa y su efectividad
- Para mejorar la calidad del programa, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Para planear futuros programas, probando estrategias, enfoques y recursos.
- Para demostrar los méritos del programas a los operadores, promotores, instancias de financiamiento y otros.
- Para asegurar a los participantes clave del programa un control de calidad.

Como se acaba de observar en los puntos mencionados, la evaluación es de suma importancia porque se determina con ello el buen funcionamiento de la ejecución de las actividades, así como ver el grado de responsabilidad y capacidad por parte del que es evaluado y llegar a la conclusión si se han logrado los objetivos planteados. De tal manera que con los resultados del proceso de evaluación se tengan herramientas valiosas para una buena toma de decisiones.

### **1.2.2 Momentos en la evaluación**

Según los planteamientos del proceso de evaluación podemos determinar que la clasificación de los tipos de evaluación corresponde según el enfoque, como

---

<sup>6</sup>Santoyo H, Ramírez P, Suvedi M. 2002. Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural, 2a edición en español.

primer punto hace referencia a un proceso, es decir, una acción se evalúa al inicio, durante el desarrollo y al final.

### **1.2.3 Tipos de evaluación**

Por su naturaleza existen diferentes tipos de evaluación según su enfoque los cuales se mencionan a continuación.

#### **1.2.3.1 Evaluación cuantitativa**

Esta representa el positivismo científico el cual se basa en describir la realidad. La evaluación cuantitativa es una herramienta valiosa ya que se obtiene información más confiable de la realidad, dado que los valores numéricos eliminan en cierta forma la subjetividad, que el evaluador, dado su experiencia, orientaciones, etc., puede imprimir a los hallazgos realizados. La información contenida se basa en mediciones que puede darse en la obtención de datos .numéricas mediante el cual su respectivo desarrollo se realiza en tres pasos:

- ✓ **Información recabada.** Los principales instrumentos para recoger la información son el cuestionario, la entrevista, reuniones con grupos foco, estadísticas, registros administrativos, etc.
  
- ✓ **La calificación.** Es la valoración, codificada generalmente en un dato ya sea una letra o número, según el uso que se le dé la calificación es un juicio de valor en el que se comparan los datos obtenidos en la recogida de información, con determinados parámetros de referencia, es decir, con una norma o con criterios establecidos por la Institución.
  
- ✓ **La toma de decisiones.** Una decisión se define como una elección entre distintas acciones posibles. Las decisiones pueden ser selectivas, relacionadas con la función de la evaluación sumativa. Ejemplos: la aprobación o repetición de un curso o asignatura, la concesión de premios, etc. También pueden ser modificativas, relacionadas con la evaluación

formativa, ya que tienen en cuenta el rendimiento del alumno para determinar actividades de recuperación o modificaciones a los programas, la metodología, etc.

### **1.2.3.2 Evaluación cualitativa**

Es un proceso en el que se utilizan las situaciones cotidianas para describir la realidad. Este tipo de evaluación es totalmente lo contrario que la anterior ya que este se mide a través de las apreciaciones percibidas, es decir, el resultado obtenido es de manera descriptiva y no cuantificable.

La evaluación cualitativa trata de reconstruir y describir la realidad. Se realiza con base en juicios de valor sobre los datos descriptivos y evidencias extraídos de la realidad evaluada.

## **1.3 Seguimiento**

El seguimiento puede definirse como una “función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo, para lograr un efecto”<sup>7</sup>. Por lo tanto el seguimiento es estar haciendo participe continuamente de las actividades que se están llevando acabo, con la autoridad de intervención en caso que se requiera.

Otto Valle define seguimiento como “un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de

---

<sup>7</sup> Manual de seguimiento y Evaluación de Resultados, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo Oficina de Evaluación, Disponible en línea (<http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf>)

sus resultados y efectos en el entorno”<sup>8</sup>. Así, el seguimiento permite analizar de tal manera que sirva para tomar decisiones de carácter oportuno sobre las acciones que se desarrollaran para el logro los objetivos, ya que si en el proceso se encuentran algunas fallas se puedan realizar ajustes para impedir resultados fallidos.

El seguimiento se puede definir como un proceso que permite obtener información sobre el grado del logro de los objetivos del plan, los recursos utilizados para ejecutar las acciones, así como las incidencias detectadas a lo largo del proceso de implantación del plan”<sup>9</sup>. Debido a esto se refiere a que se debe de llevar un control en todo el proceso de acuerdo a las actividades planificadas, pero también resulta fundamental para realizar los ajustes pertinentes durante el proceso y/o detectar posibles desviaciones que se estén presentando conforme a lo planeado. Conforme al objeto de estudio, resulta importante mencionar que en el CECS en el proceso de evaluación que se realiza no es de tipo de fiscalización, sino que se da un acompañamiento en la cual el seguimiento es una herramienta fundamental.

En base a lo anterior, el seguimiento se considera como una actividad continua que provee información sobre el progreso de una política, programa o entidad, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Con un enfoque orientado hacia el desempeño, proporciona elementos para la acción correctiva y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, *sin entrar a examinar de manera detallada la causalidad entre las intervenciones y sus efectos*”.<sup>10</sup>

Se asume que dado a ciertos insumos implementados se obtendrán determinados resultados y efectos, entonces la clave del resultados eficaces es el análisis y verificación que conlleva el proceso para tener sabido si se ha cumplido lo

---

<sup>8</sup> Valle O, Monitoreo e indicadores, Organización de Estados Iberoamericanos

<sup>9</sup>Ikasketa K. Plan de Implementación y Seguimiento de Acciones de Mejora: Guía Metodológica, p, 15.

<sup>10</sup>Disponible en línea (<http://www.dnp.gov.co/programas/sinergia/seguimientoaresultados.aspx>)

planificado y sugerir a tiempo en caso que se requiera posibles alternativas para reducir diferencias entre lo esperado con lo obtenido. También se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica, de tal forma que el seguimiento sea un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y una fuente de aprendizaje que atribuye a una mayor pertinencia y efectividad”.<sup>11</sup>

### 1.3.1 Elementos del plan de Seguimiento

Un plan de seguimiento o monitoreo como se quiera mencionarlo, está compuesto por una secuencia de acciones necesarias para el análisis del desempeño, dichas acciones incluyen el desarrollo de un plan o enunciado, esquema de indicadores y un esquema de metas.

- **Plan o enunciado:** describe el sentido que sustenta la iniciativa con respecto a la realidad que se pretende modificar. Este se expresa en la manera que se articulan las actividades, los resultados, los objetivos y efectos buscados.
- **Esquema de indicadores:** cada objetivo, resultado, es decir todo un proceso, son medidos por una serie de indicadores con sus valores respectivos.
- **Esquema de metas:** este permite identificar el comportamiento de los indicadores en un determinado tiempo ya sea por bimestre, semestre, o anual etc., estos pueden medirse con referencia al pasado respecto a los valores de línea base, o bien a futuro, con respecto a las metas definidas.

---

<sup>11</sup>Valle O, Monitoreo e indicadores, Organización de Estados Iberoamericanos

### 1.3.2 Instrumentos de Seguimiento

Los instrumentos que a continuación se van a señalar se pueden aplicar en proyectos, programas, efectos o en cualquier otra actividad que pueda ser objeto de seguimiento ya que de cualquier manera será beneficiosos para un efectivo desempeño:

- **Informes/análisis**, que implican obtener y analizar documentación del proyecto el cual provee información de los avances.
- **Validación**, es para comprobar o verificar si el progreso que se informa es real.
- **Participación**, que implica obtener retroalimentación de los socios y beneficiarios sobre los progresos y acciones propuestas.

En el caso del CECS, se cuenta con toda una metodología diseñada por una Unidad Técnica Especializada, según se podrá apreciar en los capítulos subsecuentes, lo importante en este apartado es hacer el señalamiento de que se realiza un seguimiento en base a una serie de instrumentos de evaluación que permiten hacer una combinación de la evaluación cuantitativa y cualitativa, pero también se hace necesario entrar en un proceso de acompañamiento, por lo que en un momento dado se puede decir que el CECS, si se sigue el proceso cabalmente, es copartícipe de los resultados obtenidos.

### 1.4 Acompañamiento o Tutoría

La tutoría se define como el acompañamiento y apoyo de carácter individual, basada en una atención personalizada que favorece una mejor comprensión de los problemas que enfrenta el tutorado, por parte del tutor (ANUIES, 2000: 4). El tutor desempeña el papel de Facilitador ya que ayuda en los problemas o

dificultades que se le presenta al tutorado y lo reorienta para continuar hacia el logro de los objetivos.

El acompañamiento es una forma de lograr un mejor desempeño y sobresalir de donde se encuentra. Meuler (1988), sostiene que quien se deja acompañar sabe a dónde quiere ir, aunque haya pausas y rodeos.

Desde el punto de vista técnico, el acompañamiento es un elemento importante ya que influye mucho en la formación personal como en la seguridad del individuo, confianza, autoestima, etc. Entonces viene a coadyuvar a un mejor desempeño en las acciones tanto en el desarrollo laboral como en el personal.

#### **1.4.1 Misión del Acompañamiento**

Para reafirmar lo que se mencionó en el párrafo anterior, la misión primordial del acompañamiento *“es proveer orientación sistemática al tutorado durante el proceso que se requiera; desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica con respecto a su labor y estimular las potencialidades para el aprendizaje y el desempeño profesional de sus actores: los tutores y tutorados”*<sup>12</sup>, entonces el papel de acompañamiento es benéfico tanto para el tutor como para el que recibe la tutoría debido a que el que desarrolla el papel de tutor brindando acompañamiento se asegura de que las actividades se realizaran bien, y el tutorado al recibirla tiene la seguridad de realizar bien las actividades encomendadas y evitar hacer doble trabajo.

Esta visión del que hacer del proceso de acompañamiento, es compartida por el INCA Rural en las directrices que manda hacia los Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales, bajo la premisa de aprovechar el potencial intelectual y la experiencia en la educación que

---

<sup>12</sup> Revista de Educación Superior, Vol. XXXII(3), No. 127, Julio-Septiembre de 2003

tienen sus cuerpos académicos, lo que facilitaría el proceso de acompañamiento y asesoramiento, así como el compartir los conocimientos y habilidades.

#### **1.4.2 Capacidad de acompañamiento**

La persona encargada de brindar acompañamiento a sus semejantes debe de contar con una serie de características que lo identifique, así mismo tiene que tener la capacidad suficiente para responder con eficacia los procesos que rodean su entorno de principio a fin, además de contar entre sus actitudes, la paciencia y persistencia, además de contar con los conocimientos y experiencia del ramo que se oriente el acompañamiento.

En base a lo anterior, se encuentra la justificación del porque los CECS están ubicados en una Institución, de preferencia, de educación superior, ya que entre sus funciones primordiales se encuentra la de otorgar educación en diferentes áreas del conocimiento, lo que amplía su espectro de intervención.

#### **1.5 Evaluación, seguimiento y acompañamiento en conjunto**

Para una mayor eficiencia de las actividades a realizar se puede manejar simultáneamente la evaluación, seguimiento y acompañamiento, ya que estas pueden ayudar a establecer vinculaciones claras entre las intervenciones pasadas, presentes y futuras de los resultados, además de eso la evaluación no se vería como una carga para los actores, sino como un brazo de apoyo y de retroalimentación, es decir, es una buena combinación para extraer información pertinente que pueda ser útil subsiguientemente como base para el ajuste, la reorientación y la planificación de las actividades.

Por lo anterior y según la literatura consultada, el proceso de evaluación es recomendable iniciarse desde que comienza una actividad hasta el final de ello, y entre pausas se deben hacer ajustes en el tiempo, por ello debe de haber

seguimiento y acompañamiento en todo el proceso, lo que considera escenarios más amplios que la evaluación, debido a que si se hace un buen acompañamiento, ya no sería tan necesario realizar una evaluación, salvo para hacer un reflejo más preciso de los resultados alcanzados, lo que le dará más sustento al uso del seguimiento y el acompañamiento.

De acuerdo al párrafo anterior, dichas herramientas combinadas entre sí, pueden dar resultados de consideración, ya que por un lado te permite retroalimentar el proceso y por el otro medir los resultados alcanzados, ya que están ligados de manera tal, que se complementan una a la otra, ya que a través del seguimiento puedes detectar desviaciones de lo realizado con respecto a lo planeado, resultados no sólidos lo que propicia ajustes en los procesos, y a través del acompañamiento, además de tutorar, se da seguimiento, ya que se está revisando lo realizado, a la vez que se evalúan resultados, ya que con el acompañamiento, el tutor se hace corresponsable de los resultados obtenidos.

Se dice que la Evaluación, Seguimiento y Acompañamiento “están íntimamente vinculados. Estos constituyen instrumentos de gestión necesarios para aportar elementos de juicio al proceso de toma de decisiones, y demostrar la rendición de cuenta. Ninguno de estos reemplaza al otro., sin embargo, generan diferentes tipos de información”<sup>13</sup>. Por su importancia de dichas herramientas, no se debe perder de vista que buscan el mismo objetivo, es decir están totalmente vinculadas porque están presentes en las mismas actividades, en busca del mismo resultado.

### **1.5.1 Propósitos de la evaluación, seguimiento y acompañamiento**

El seguimiento, evaluación y acompañamiento vinculados juegan un papel muy importante ya que al momento de ponerse en práctica ayudan a mejorar el desempeño y conseguir buenos resultados. Dicho de una manera más específica el objetivo de estos es la medición, análisis del desempeño, y aseguramiento de

---

<sup>13</sup>Disponible en línea; (<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool2-spanish.pdf>)

un buen desarrollo de las actividades encomendadas a fin de obtener resultados y efectos más eficaces.

“El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Como parte del énfasis que se pone en los resultados, la necesidad de demostrar desempeño impone nuevas exigencias de seguimiento y evaluación a las oficinas de campo y a las unidades de programa”<sup>14</sup>, por lo tanto el desempeño de una o varias actividades implica el cumplimiento efectivo de éstas, dicho de manera común dar la talla para las actividades confiadas.

### **1.5.2 Principales objetivos del seguimiento, evaluación, y acompañamiento**

Los objetivos que persiguen dichos instrumentos están orientados a los resultados siguientes:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva.

Los objetivos están claramente definidos, y los procesos no están por separados, la vinculación hace un proceso más completo, que arrojarán los resultados deseados, claro está que se logren efectuar en el momento adecuado, es decir no puede ir acompañamiento y seguimiento en una etapa final, lo anterior porque uno de los objetivos es la toma de decisiones a través de ciertos indicadores, el cual arroja un resultado y de este del cual se obtiene un resultado que conlleva a la toma de decisiones, en razón a ello los procesos de seguimiento y acompañamiento son un brazo de apoyo, el cual a través de mecanismos se van subsanando y/o complementando acciones, de ahí por qué se le denomina seguimiento y acompañamiento.

---

<sup>14</sup> Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados, Disponible en línea (<http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf>)

## **1.6 Instrumentos de colecta de información para la evaluación**

Los instrumentos para la recolección de información son recursos muy valiosos que permiten obtener elementos necesarios para realizar un estudio confiable.

En el caso particular, la información que se recolecta es el medio en el cual se prueba la hipótesis planteada, al inicio del estudio, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos plateados, originados del problema de investigación, por lo tanto los instrumentos de colecta de información deben ser pertinentes y suficientes.

Los instrumentos de colecta de información, dependerán de la fuente de información de la que se obtienen los datos, además en su selección, de una vez se deberá de orientar el tipo de tratamiento que se le dará a la información, de tal manera que se facilite su posterior compactación y análisis. A continuación se describen algunos de los instrumentos más utilizados.

### **1.6.1 Encuesta**

La encuesta “es un instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”<sup>15</sup>. Esto consiste en obtener información específica de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Se sugiere usar tanto preguntas abiertas como cerradas. También es importante considerar el orden en que estas se van a presentar, de tal manera que el encuestador comience con las preguntas más fáciles y finalizar con las preguntas que requieran más reflexión (Verderber, 1979:166).

---

<sup>15</sup>Trespalcios J, Vázquez R y Bello L. 2005 Investigación de Mercados, Pág. 96.

Las encuestas se pueden ejecutar, ya sea personalmente, mediante vía telefónica, vía correo electrónico, etc. Sin embargo, es de suma importancia realizarlas de manera directa, ya que se pueden hacer valoraciones de la información, a través de las expresiones del encuestado, por lo tanto se confiará aún más en las respuestas obtenidas.

Como mecanismo de validación de información, es recomendable el uso de preguntas de control, de tal manera que en diferentes momentos de la encuesta se puedan contrastar respuestas y se puedan identificar desviaciones u omisiones, ya sean voluntarias o involuntarias, así como los mecanismos necesarios para solventarlas.

## **1.6.2 Entrevista**

“Es un proceso de comunicación diádico y relacional que tiene un propósito serio y predeterminado, diseñado para el intercambio de roles, expectativas, sentimientos e información, y que involucra la actividad de hacer y contestar a determinadas preguntas” (Stewart y Cash, 1991: 3). Con esto se puede deducir que la entrevista es diádico porque consta de dos personas (entrevistador y entrevistado) y relacional porque ambos tienen un interés mutuo.

### ***1.6.2.1 Momento de la entrevista***

Para efectuar con éxito una entrevista, el entrevistador debe saber respetar y escuchar. En realidad la actitud de respeto hacia el entrevistado se demuestra desde antes del desarrollo del dialogo formal, esto es, al hacer la cita con anticipación. En ese momento, el entrevistador le entrega al entrevistado potencial la información necesaria y le pide los permisos que requiere<sup>16</sup>. Por lo tanto el proceso que conlleva la entrevista se debe de planear, es decir se debe medir tiempos de tal manera que todo salga bien.

---

<sup>16</sup>McEntee E, 2004, Comunicación oral, McGraw-Hill, México. pág. 20.

### **1.6.2.2 Manejo de la entrevista**

Es fundamental, que previo a la entrevista, el entrevistador se empape de información concerniente al tema de entrevista, de tal manera que pueda explotar el potencial del entrevistado, marque la pauta para dar continuidad a la entrevista o en su defecto profundizar en algún punto álgido o de interés para el trabajo de investigación que se realiza.

En este sentido, la habilidad del entrevistador para conducir por diferentes laberintos al entrevistado conforme sea su interés, garantizará la obtención de información sustantiva, ya que de lo contrario, si es el entrevistado quien marca la pauta de los caminos a seguir, se puede caer en sesgo conforme a los objetivos perseguidos.

## **1.7. El portafolio de evidencias**

El Portafolio de evidencias se puede definir como un método de aprendizaje y evaluación que consiste en la aportación de producciones de diferente índole por parte del individuo sujeto a evaluar a través de las cuáles se pueden juzgar sus capacidades en el marco de una disciplina o materia de estudio. Estas producciones informan del proceso personal seguido por la persona a evaluar, permitiéndole a él y los demás interesados ver sus esfuerzos y logros, en relación a los objetivos de aprendizaje y criterios de evaluación establecidos previamente<sup>17</sup>.

Dicho en términos coloquiales es un método de evaluación que permite unir y coordinar un conjunto de evidencias para emitir una valoración con respecto a los objetivos planteados. Un portafolio de evidencias se compone de productos generados a partir de la intervención de los individuos, memoria fotográfica, actas de asamblea, bitácoras de campo, en fin, todos los elementos necesarios que permitan valorar la intervención que se evalúa.

---

<sup>17</sup>Disponible en línea ([www.recursoseeseees.uji.es/fichas/fm4.pdf](http://www.recursoseeseees.uji.es/fichas/fm4.pdf))

## 1.8 Colofón

La evaluación como herramienta para observar los resultados obtenidos, es de suma importancia ya que otorga elementos fundamentales para la toma de decisiones en diferentes momentos de desarrollo de una acción determinada. Sin embargo, cuando es orientada hacia la valoración del desempeño de individuos, en este caso Prestadores de Servicios Profesionales, resulta de gran impacto la implementación de esquemas de seguimiento y acompañamiento, lo que le quita el rigor de la fiscalización, ya que de cierta manera los resultados obtenidos son compartidos por el evaluado y el evaluador.

Bajo este principio, la intervención de las Universidades en la evaluación y seguimiento de la calidad de los servicios profesionales en un mercado libre que no ha alcanzado su consolidación, es fundamental, ya que en primer instancia se cuenta con un potencial intelectual de suma importancia, que en momento dado permitirá potenciar y acrecentar las habilidades de los PSP para que logren una mejor intervención con los productores; dado a esto se puedan magnificar los impactos esperados y los obtenidos.

## **CAPITULO II**

# **CENTRO ESTATAL DE CAPACITACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES (CECS)**

En este apartado, se aborda el ser y quehacer del Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales, de tal manera que se vislumbren sus funciones básicas, su rol dentro de un sistema y el rol que juegan los diferentes actores involucrados, de tal manera que se presente un marco contextual que permita identificar los elementos causal explicativos de los resultados derivados de la encuesta aplicada.

### **2.1 Antecedentes Históricos**

Como ya se mencionó en el Capítulo 1, en el apartado de antecedentes, el origen del CECS es el Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) que tenía como encomienda la evaluación de la calidad de los servicios profesionales y operó del 2002 al 2007.

En el 2008 conforme al mandato emanado de las Reglas de Operación publicadas en diciembre de 2007 para la operación de los Programas de la SAGARPA, se crea el Sistema Nacional de Centros de Evaluación Especializados, con el cual se origina un Centro de Evaluación Estatal en cada entidad federativa.

La misiva de conducir estos Centros de Evaluación Estatal (CEE) y conforme a lo establecido en los lineamientos para la Operación de los CEE publicados por la SAGARPA, se le otorga de preferencia a Instituciones de Educación Superior (IES), que para el caso de Coahuila recae en la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, dado su renombre, capacidad y experiencia como impulsora del desarrollo rural.

En el ejercicio 2011 con la modificación de las Reglas de Operación publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de diciembre del 2010, y en los Lineamientos del Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural emitidos el 28 de febrero del 2011 y publicados en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo del mismo año, se cambia el modelo y se le atribuye una nueva función que es la de Capacitación con fines de acreditación y en su caso certificación de competencias laborales, cambiando su denominación a Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), por lo que cada entidad federativa contará con un Centro Estatal.

## **2.2 Objetivo**

Conforme a lo estipulado en la normatividad vigente, los CECS son Instituciones de Educación Superior (IES), de cobertura local o nacional acreditadas por la SAGARPA. En este contexto, a partir de 2008 y hasta el ejercicio 2010, la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro fungió como Centro de Evaluación Estatal Acreditado (CEEA). A partir del ejercicio 2011, se reestructuran los Programas de la SAGARPA y las Reglas de Operación que los rigen y se trasciende de CEEA a Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS) y a raíz del desempeño que ha venido dando la Universidad en las responsabilidades que le fueron transferidas, en fecha 30 de junio de 2011 con oficio No. 413.-275 de la Dirección General de Servicios

Profesionales de la SAGARPA fue validada y ratificada como CECS, para el ejercicio en referencia<sup>18</sup>.

El objetivo principal del CECS es proporcionar servicios a nivel estatal de formación, con fines de *Acreditación* y en su caso, *Certificación* de competencias de los Prestadores de Servicios Profesionales; así como la supervisión del desempeño en situación de trabajo y seguimiento de la calidad de los servicios profesionales, sin olvidar que la función principal sigue siendo la de evaluar, en este caso la evaluación de competencias de los PSP.

### **2.3 Premisas que dieron origen a la implementación del nuevo modelo CECS<sup>19</sup>**

- La responsabilidad del desarrollo rural se transfiere en cierta medida a los Prestadores de Servicios Profesionales.
- Se busca que los productores desarrollen capacidades que les permita consolidar los apoyos recibidos para la capitalización de sus Unidades de Producción Rural (UPR).
- Se promueve una cultura de desarrollo rural integral, es decir no solamente les debe otorgar apoyos físicos, sino también enseñarles a operarlos y hacerlos, por supuesto, sustentables.
- Mayor involucramiento de las IES en el desarrollo rural.
- Que las investigaciones que se realizan de parte de las instituciones de investigación, realmente tengan un impacto hacia los productores.

---

<sup>18</sup> Ramírez, R. 2011. Informe Final, Ejercicio 2011 CECS Coahuila.

<sup>19</sup> Ramírez R. Ponencia Capacitación y Seguimiento de los Prestadores de Servicios Profesionales, otorgada en el Ciclo de Conferencias de la Semana de Investigación de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Del 28 de mayo al 1 de junio de 2012.

- Los Prestadores de Servicios Profesionales no están actualizados.

## 2.4 Funciones

La intervención del CECS se realiza a fin de establecer esquemas que permitan llevar un control del actuar del desempeño de los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), así como su actualización técnica y de conocimientos, por lo tanto su función considera cuatro fases fundamentales que son: Evaluación, Acompañamiento, Seguimiento y Capacitación, además de la administración de los recursos con que se opera (Ver Figura 1). A continuación se realizara una explicación de cada una de las fases según la metodología proporcionada por la SAGARPA y de donde se podrá deducir las funciones que se le atribuyen a la universidad en su carácter de CECS.

Figura 1. Procesos de los CECS



Fuente: Manual Operativo 2011 para los Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales.

### **2.4.1 Evaluación**

Para realizar esta función, el CECS toma como referencia las metodologías proporcionadas por las Unidades Técnicas Especializadas (UTE)<sup>20</sup>, según la estrategia que se evalúa. En la evaluación se valoran cuatro elementos fundamentales, a partir de los cuales se construye el dictamen correspondiente y que son el desempeño del PSP, productos y evidencias, resultados y satisfacción del cliente.

Se evalúa el desempeño de los PSP directamente en campo a través de al menos una visita directamente en campo, en la cual se le otorga un informe de resultados a los productores y el evaluador valora el desempeño del PSP ante los productores.

También se evalúan los productos generados a través del servicio y son contenidos en la metodología, además de las evidencias necesarias que validen lo mencionado.

Para la valoración de los resultados se considera como punto de partida los cambios reflejados en los indicadores plasmados en lo que se denomina línea de base, para al final del servicio contrastarlos con los resultados reflejados en la línea final, lo que refleja el cambio sufrido a partir de la intervención de los PSP.

Por último se acude con los productores para que manifiesten su grado de satisfacción con los servicios recibidos, para lo cual se hace el levantamiento del Acta de satisfacción del Cliente.

---

<sup>20</sup> Las UTE's son Instituciones de Investigación de renombre y son las responsables del diseño de la metodología de evaluación, además de otorgar capacitación y acompañamiento a los CECS para su aplicación.

### **2.4.2 Seguimiento y Acompañamiento**

Se refiere estar, seguir, conducir, unirse, auxiliar al PSP, desde un inicio hasta el final del ejercicio y consigo, lograr impactos positivos, es decir el CECS debe caminar junto al PSP. En este proceso se debe dar retroalimentación ya sea de manera personal o por otros medios de comunicación.

Este proceso que desarrolla el CECS es de suma importancia para el mejoramiento del programa y del componente, por lo cual se requerirá que el Centro Estatal al iniciar el ejercicio deberá contar con el personal con experiencia, conocimiento, respaldo metodológico y de investigación requeridos a fin de que el PSP cuente con un apoyo para solventar dificultades y aprovechar de una mejor manera sus conocimientos técnicos.

El seguimiento y acompañamiento a los PSP, también sirve como base para la identificación de necesidades de capacitación, a través del cual el CECS puede marcar la pauta para la estructuración de un plan de formación que tienda a acrecentar las capacidades y habilidades de los PSP para que alcancen una mejor intervención.

### **2.4.3 Capacitación**

Conforme a los requerimientos de cada servicio o estrategia que se ofrecen, se necesita personas preparadas, con mejores actitudes, conocimientos, habilidades que desempeñen un buen papel tanto para los beneficiarios (productores) como para las instancias que coordinan su operación en el campo laboral. Por lo tanto de forma constante y de acuerdo a las necesidades detectadas se les proporcionara dichas capacitaciones.

La determinación de necesidades de capacitación es indispensable para la mejor ejecución de las estrategias, es decir si se capacitan conforme los requerimientos detectados se reflejarán buenos y mejores resultados.

Por lo anterior el Centro Estatal en coordinación con el INCA Rural y la Unidad Técnica Especializada capacitarán a los PSP's que se contraten para laborar a partir del ejercicio 2011. Dando prioridad a aspectos tecnológicos, de desarrollo organizacional, promoción humana así como a los procesos de seguimiento en campo. La capacitación que se otorga es con fines de acreditación y en su caso certificación bajo normas técnicas de competencia laboral, de tal manera que también le resulte atractivo al PSP y no acuda a las capacitaciones, solo por el hecho de que son obligatorias. Otro incentivo que se establece es de índole económico, ya que en las Reglas de Operación se establece que los PSP que logren una certificación podrán recibir hasta un 10% adicional al pago que se les hace por el servicio.

La Certificación de Competencias es el reconocimiento con validez oficial de la competencia laboral, demostrada por una persona independientemente de la forma en que la haya adquirido en un proceso de evaluación realizado por un Centro de Evaluación, con base a un Estándar de Competencia; la cual es certificada por un Organismo Certificador y el reconocimiento formalizado a través del Certificado de Competencia expedido por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

#### **2.4.4 Evaluación de las Estrategias**

Cumpliendo con la normatividad emanada por la SAGARPA, se realiza una evaluación de los servicios o estrategias del Componente del programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación tecnológica y Extensionismo Rural, de tal manera que se puedan observar los impactos de estos a nivel territorial.

La Evaluación de las Estrategias sigue un proceso, por lo que el punto de partida es el análisis de la información BDU, proporcionada por la UTE, incluyendo los servicios autorizados con los recursos del componente, así como los indicadores que tomaran en cuenta. Dado que en este caso, la evaluación será sobre las distintas estrategias.

Para este paso es importante tomar en cuenta la participación de los Equipos de Asesoría Técnica a Consejos para la generación de información de cada estrategia ya que ellos tendrán el conocimiento general de los territorios así como los diferentes proyectos puestos en marcha.

Como sabemos la información recolectada del análisis completo del procedimiento debe de tener la calidad requerida y presentarla oportunamente a las autoridades que le competen ya que esta información debe reflejar claramente los resultados e impactos, así como la pertinencia de las estrategias autorizadas en cada entidad, lo cual servirá como soporte para orientar mejor o, en su caso, reorientar las estrategias de atención en cada estado.

## **2.5 Responsabilidades del CECS<sup>21</sup>**

- Elaborar un programa de trabajo preliminar en donde plasme las actividades de capacitación, supervisión del desempeño y seguimiento de la calidad de los servicios conforme a la programación del anexo de ejecución correspondiente.
- Llevar a cabo las actividades de capacitación a los PSP'S tomando en cuenta aspectos técnicos, de desarrollo organizacional y promoción humana, así como los procesos a desarrollar en campo.
- Recibir, administrar y comprobar el pago de los recursos destinados a la capacitación y seguimiento a la calidad de los servicios.

---

<sup>21</sup> Manual de procesos y procedimientos para la operación de los Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), 2011.

- Tomar en cuenta el programa de trabajo e información mínima requerida para el desarrollo de sus funciones facilitado por la Instancia Ejecutora.

## **2.6 Actores que intervienen en el Modelo CECS**

Para poder entender de mejor manera el esquema del nuevo modelo, se hace necesario identificar los actores involucrados, ya sean nuevos, o que ya participaban, de tal manera que se observa las interacciones entre estos para vislumbrar el rumbo que se sigue.

### **2.6.1 Comisión Estatal del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural**

El nuevo modelo implementado para el ejercicio 2011, se maneja bajo nuevos enfoques que vienen a reorientar los parámetros de evaluación de la calidad de los servicios. Para lo cual se formó la Comisión Estatal del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural; en su Componente de Desarrollo de Capacidades, el cual se encargará de dar seguimiento, supervisión y cumplimiento de las obligaciones establecidas en las mismas. La comisión está integrada mínimamente por:

1. La Delegación Estatal de la SAGARPA
2. El Gobierno del Estado (Instancia ejecutora)
3. El Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales.
4. El INCA Rural en su carácter de SENACATRI.
5. La Fundación PRODUCE

Podrán participar como invitados, otras dependencias y organizaciones que se consideren convenientes, Como las Unidades Técnicas, y el Equipo de Asesoría Técnica a Consejos.

Esta Comisión viene a reemplazar lo que en el ejercicio anterior se denominaba el Grupo Operativo Nacional de Asistencia Técnica y Capacitación (GONAT)

### **2.6.2 La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)**

Es una Dependencia gubernamental que tiene por objetivos marcar políticas e implementar estrategias encaminadas a propiciar el desarrollo rural que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores, con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo.

El principal rol de esta dependencia dentro del Sistema Nacional de CECS, es precisamente la inclusión de éstos en sus Reglas de Operación, lo que se constituye como su sustento jurídico. Así mismo, es la principal aportadora de recursos económicos para la operación de los mismos.

A nivel nacional es la Secretaría que conjuntamente con otras autoridades federales competentes elabora los lineamientos aplicables en los procesos evaluación, que es la parte central de la función del CECS.

### **2.6.3 Gobierno del Estado (Instancia Ejecutora)**

Como Ejecutor del Gasto funge la Secretaría de Desarrollo Rural de Gobierno del Estado de Coahuila. Cabe mencionar que bajo el esquema de federalismo que promueve el Gobierno Federal, en el cual a través de convenios transfiere a las entidades federativas los recursos económicos para que sean éstas las responsables de ejercerlos. El convenio referido implica la aportación de recursos

de ambas partes, correspondiendo un 75% al Gobierno Federal y un 25% al Gobierno Estatal, lo que en el argot gubernamental se le denomina “paripassu”.

Por lo anterior expuesto, se puede decir que el jefe inmediato del CECS es el Gobierno del Estado, ya que es quien asigna directamente los recursos económicos para la operación del CECS, e inclusive para la formalización del CECS se firma un convenio entre la Universidad y el FOFAEC, del cual funge como Presidente el Secretario de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado. Así mismo, es quien asigna los servicios para su evaluación y supervisión, por lo tanto es quien recibe los dictámenes correspondientes derivados del proceso de seguimiento y evaluación.

#### **2.6.4 INCA Rural (Institución Portadora Nacional)**

Es la instancia que opera la estrategia de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural en el país, en su carácter de Servicio Nacional del Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral (SENACATRI), instituido de acuerdo al artículo 48 de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

Aunado al párrafo anterior, el INCA Rural participa como órgano de cobertura nacional, el cual se encarga de brindar capacitación y acreditación a los Centros Estatales de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales, así como también tiene la responsabilidad de desarrollar el manual general de procedimientos para que los CECS lo ponga en práctica, de la misma manera supervisa y monitorea a los Centros Estatales, de modo que sea el portavoz de la SAGARPA, para mantenerlo informado sobre el funcionamiento de la estrategia de asistencia técnica y capacitación conforme a la información del Centro Estatal.

### 2.6.5 Fundación PRODUCE

Es un organismo de investigación, que genera, valida y transfiere tecnología agropecuaria, para su uso y adopción por las diferentes cadenas productivas, para lo cual tiene a su cargo, la administración de recursos económicos, otorgados por el gobierno federal, para subsidiar el desarrollo de nuevas tecnologías dirigidas al sector rural.

### 2.6.6 Unidades Técnicas Especializadas (UTES)

Son Instituciones de Educación Superior que por su gran experiencia y prestigio en una estrategia de asistencia técnica y capacitación nacional, es validada por la SAGARPA como responsable en apoyar al CECS, en brindar la capacitación, soporte técnico y acreditación de los PSP que participan en la misma, así como también le compete la elaboración de instrumentos de evaluación y seguimiento, además de marcar las directrices para la evaluación de cada estrategia en su conjunto.

**Cuadro 1. UTE'S y su respectiva Estrategia encomendada.**

Unidad Técnica Especializada	Estrategia
INIFAP	Asistencia técnica pecuaria y agrícola
Tecnológico de Monterrey, campus Saltillo	Sistema Producto
Inca Rural	Servicios Estratégicos
Colegio de Postgraduados	Agencias de Gestión para la Innovación
Universidad Autónoma de Chapingo	COUSA
INCA Rural	Desarrollo Empresarial

Fuente: Elaboración propia, con información de SAGARPA.

### 2.6.7 El Equipo Distrital de Asesoría Técnica a Consejos

Desde la perspectiva territorial que promueve la estrategia nacional implementada, se busca el desarrollo del territorio, en este caso el ámbito de influencia de los

Distritos de Desarrollo Rural de la SAGARPA como territorio, para lo cual se buscó la conformación de un equipo multidisciplinario que identificará e impulsará las principales cadenas productivas que se desarrollan en los territorios.

Una de sus funciones, es la de coordinarse con el CECS para el establecimiento del Grupo Técnico de Cooperación Territorial para darle seguimiento a los servicios autorizados en cada uno de los territorios, además de identificar proyectos territoriales susceptibles de implementarse y darle continuidad a los promovidos en el ejercicio 2010.

En cuanto a la evaluación de los PSP, en el párrafo anterior se referenció que el EATC solamente apoya en el seguimiento, aunque conforme a la normatividad establecida, pueden hacer recomendaciones al CECS en cuanto a resultados que ellos estimen con respecto a los servicios evaluados, pero el responsable de emitir un juicio final y de otorgar un dictamen es el CECS.

## **2.7 Resultados de evaluación**

El CECS, en particular el Área de Evaluación, deberá valorar los instrumentos sujetos a evaluación en este caso son los portafolios de evidencia de los servicios de cada PSP y según los instrumentos de evaluación aplicables y la perspectiva del evaluador emitirá el dictamen de Desempeño.

Como efecto de la evaluación se obtienen diferentes criterios para dictaminar calidad de los servicios y desempeño del PSP:

**“En Proceso de Acreditación”.** Son aquellos Prestadores de Servicios Profesionales que hayan sido contratados para prestar un servicio de Asistencia Técnica o Capacitación y no se encuentren en la lista de desempeño o aquellos que iniciaron ante el CECS el proceso de capacitación, y están en proceso de concluirlo.

**“Acreditados”**. Son todos aquellos técnicos que hayan mostrado ante los beneficiarios y fundamentado a los evaluadores un buen desempeño.

**“Condicionados”**. Son aquellos Prestadores de Servicios Profesionales que hayan influido poco en los beneficiarios durante su contratación, por tal motivo estarán sujetos al cumplimiento de las condiciones que les sean establecidas a través del CECS.

**“No aceptables”**. Son aquellos profesionales que dejan inconformes a los beneficiarios y que hayan cometido faltas graves como el no otorgar o abandonar un servicio ya pagado, el CECS al cerciorarse de esta problemática emitirán un resultado negativo para el PSP el cual no podrán participar en servicios futuros apoyados por el Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural.

Con los resultados de la respectiva valoración el CECS oficialmente y de manera formal el CECS deberá enviar a la Instancia Ejecutora y a las autoridades estatales involucradas en el componente dichos resultados.

## 2.8 Proceso de capacitación

El proceso que conlleva la capacitación se debe desarrollar en varias etapas (ver figura 2). Por lo que para llevar a cabo el primer paso, el INCA Rural en su carácter de Asesor Nacional e Institución Portadora debe determinar los lineamientos que deben llevar acabo para la ejecución de la capacitación.

Figura 2. Diagrama del proceso de capacitación.



Cabe mencionar que una vez diseñados los lineamientos de capacitación, se puede programar y ejecutar, sin embargo, se tiene que tomar en cuenta ciertos factores: como la logística, es decir para dar inicio a la capacitación el CECS debe contar con todos los medios necesarios para llevar acabo dicho proceso.

Con lo anterior, la capacitación debe ser congruente con las necesidades detectadas de lo contrario carecerá de utilidad, para los PSP. Por lo tanto al

proporcionar un curso oportuno y adecuado a los requerimientos se tendrán impactos positivos.

Continuando con las etapas se dice que es necesario que durante el desarrollo del curso, el técnico deba de acumular ciertas evidencias para formar un portafolio, donde fundamente lo aprendido.

Como último paso es necesario cerciorarse, que lo aprendido durante la formación, el PSP lo aplique en su campo correspondiente y en situación de trabajo, en este caso se podrá reflejar en la evaluación.

Es por ello que el CECS, en particular el área de Capacitación, debe informar al área de Evaluación sobre los procesos de formación que se han llevado a cabo y con los PSP que se efectuaron, para que se pueda verificar la aplicación de los conocimientos adquiridos.

## **2.9 Certificación de Competencias Laborales de los PSP.**

La Certificación de Competencias es el reconocimiento con validez oficial de la competencia laboral demostrada por una persona, independientemente de la forma en que haya sido adquirida, en un proceso de evaluación realizado por un Centro de Evaluación, con base en un Estándar de Competencia; la cual es certificada por un Organismo Certificador y el reconocimiento formalizado a través del Certificado de Competencia expedido por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

De acuerdo a las reglas de operación 2011 para que los CECS realicen la Evaluación de Competencias Laborales de los PSP'S, de acuerdo al Sistema Nacional de Competencias (SNC), deberán estar acreditados como Centro de Evaluación de Competencias Laborales ante el Consejo Nacional de

Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER), a propuesta de un Organismo Certificador (OC) acreditado.

Una vez que el Centro Estatal ya tenga la autoridad de certificar, deberá tener un registro de los PSP interesados en iniciar un proceso de evaluación, con fines de certificación en un determinado Estándar de Competencia, para lo cual se deberá realizar lo siguiente:

- a. El PSP interesado deberá firmar una Carta Solicitud de Interés de Certificación en la cual exprese el compromiso e interés para someterse a un proceso de evaluación con fines de certificación de competencias.
- b. Una vez firmada, el PSP deberá llenar su Ficha de Registro, la cual tiene como función recabar la información personal necesaria para la certificación.
- c. El CECS deberá aplicar el Diagnóstico correspondiente, de acuerdo al Estándar de Competencia en que solicita la evaluación.
- d. En base a los resultados obtenidos en el Diagnóstico, se programará el Proceso de Evaluación de Competencias o bien, se orientará al PSP sobre procesos de Alineación-Capacitación.
- e. El CECS deberá realizar la Notificación del Proceso de Evaluación Programado, al Organismo Certificador correspondiente.

La Evaluación y Verificación Interna en base a Estándares de Competencia es la función más importante que los CECS deberán realizar como Centro de Evaluación de Competencias Laborales, la cual tiene como propósito recabar y analizar las evidencias de la competencia laboral de PSP, para determinar si son competentes o todavía no, en una determinada función individual.

## **CAPITULO III**

# **CARACTERIZACIÓN DE LA REGIÓN LAGUNA DEL ESTADO DE COAHUILA**

En el presente capítulo se realiza una descripción sobre aspectos generales que prevalecen en la Región Laguna de Coahuila, principalmente aspectos físicos y características socioeconómicas de la misma.

### **3.1 El Estado de Coahuila**

Coahuila es el tercer estado más grande de México, se encuentra localizado en el Noreste del país y comparte una frontera de 512 kilómetros con el estado norteamericano de Texas. Cuenta con una extensión territorial de 151,563 km<sup>2</sup>, que es igual al 7.7% del territorio nacional, cuenta con una población de 2,748,391, que equivale al 2.4% del total del país, del total de la población estatal el 90% vive en zona urbana y el resto que es el 10% vive en zonas rurales.

Coahuila cuenta con 38 municipios, los cuales están agrupados en cinco diferentes regiones debido a sus características económicas y ubicación geográfica. Estas son; Región Norte, Región Carbonífera, Región Centro, Región Sureste, y Región Laguna.

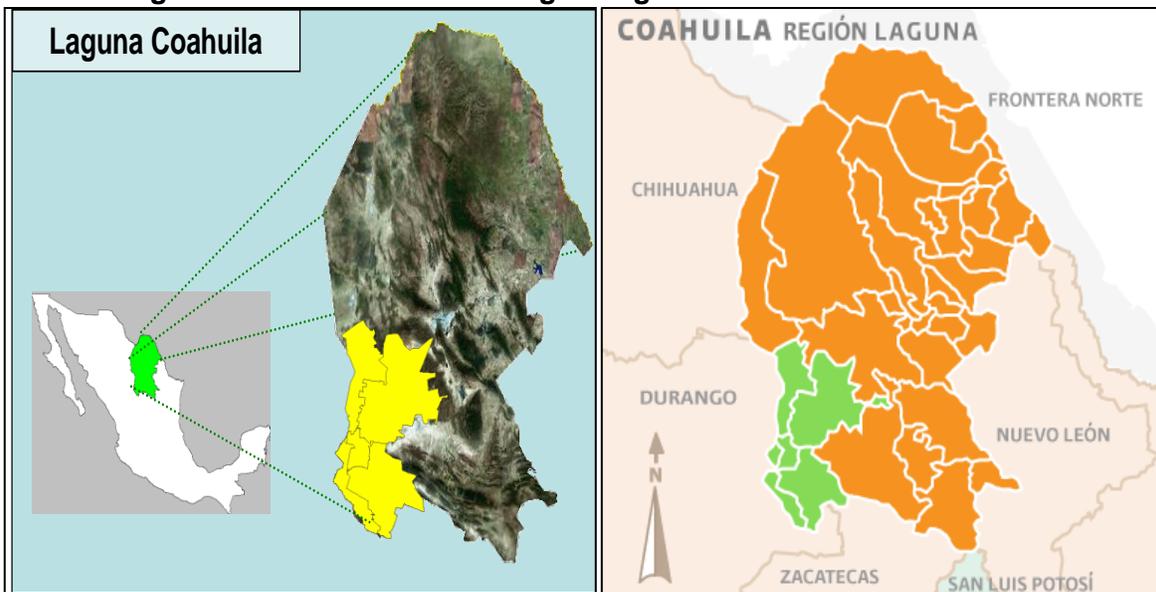
### **3.2 Región Laguna**

La Comarca Lagunera está conformada por 15 municipios, de los cuales cinco corresponden al estado de Coahuila que posteriormente se darán a conocer y 10

al estado de Durango (Lerdo, Gómez Palacio, Mapimi, Nazas, Rodeo, Tlahualilo, Simón Bolívar, San Juan De Guadalupe, San Luis del Cordero y San Pedro del Gallo). Esta región se caracteriza por su alta productividad agrícola y pecuaria, ya que es la principal aportadora de valor de la producción en los dos estados en referencia. Está considerada en el ámbito nacional como la segunda cuenca lechera, el principal productor de alfalfa así como de algodón.

La Región Laguna de Coahuila, está ubicada en el suroeste del estado (ver figura 3.) y cuenta con una extensión territorial de 22,031.2 km<sup>2</sup> y una población de 841,717 habitantes. Está conformada por cinco municipios que son: Francisco I. Madero, Matamoros, San Pedro, Torreón y Viesca.

**Figura 3. Localización de la región laguna en el estado de Coahuila**



**Fuente:** Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, Estado de Coahuila.

Posteriormente, se hará hincapié en los municipios de la Región Laguna, correspondientes al estado de Coahuila debido a que la investigación se enfoca esencialmente a dicha entidad federativa.

### 3.3 Población

En el DDR Laguna residen en total 841,717 personas (ver cuadro 2), de las cuales el 84.7% pertenecen a la zona urbana y el resto (15.3%) habitan en el área rural. La gran concentración de la población en zonas urbanas, se debe principalmente a la aglomeración en la ciudad de Torreón que concentra el 78.3% de la población urbana, la cual es considerada como la segunda ciudad más poblada del Estado, solamente después de Saltillo que es la capital.

**Cuadro 2. Población urbana y rural DDR Laguna**

Municipio	Población Total	Población Urbana	% P. U	Población Rural	% P. R
Francisco I. Madero	51,528	32,993	4.6	18,535	14.42
Matamoros	99,707	64,822	9.1	35,085	27.29
San Pedro	93,677	53,291	7.5	40,386	31.41
Torreón	577,477	558,643	78.3	18,834	14.65
Viesca	19,328	3,606	0.5	15,722	12.23
<b>Total</b>	<b>841,717</b>	<b>713,155</b>	<b>100</b>	<b>128,562</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 2010

De acuerdo a lo anterior expuesto, las personas que habitan en la región laguna, la mayoría vive en población urbana debido a que estas buscan una mejor calidad de vida (comodidad), en comparación con la cantidad de personas que aún prevalecen en las poblaciones rurales. Cabe mencionar que muchos de los productores rurales, habitan en las zonas urbanas, dado lo compacto de la región, aunado a una buena red de carreteras interestatales que facilitan la movilización.

Por otro lado, es de resaltar el hecho de que por lo general el jefe de familia es el dueño de los derechos ejidales, lo que hace que los hijos emigren en busca de oportunidades de empleo y mejores condiciones de vida, sin embargo, este fenómeno está ocasionando que los hijos pierdan interés en las actividades

agropecuarias y con ello, se observa una falta de sucesores, lo que a su vez propicia la venta de derechos ejidales.

### **3.4 Subsector agrícola**

La región, es la de mayor importancia agrícola en la entidad ya que es altamente productiva con respecto al sector agropecuario, por lo que es de suma importancia mencionar que ocupa el primer lugar en cuanto a la aportación del valor de la producción, tanto en el subsector pecuario como agrícola.

Dentro de la importancia productiva agrícola, predominan en la región 9 cultivos, estos son representativos tanto en la superficie sembrada, cosechada y por el valor de la producción. En especial resaltan los forrajes (alfalfa, Avena Forrajera, Maíz forrajero, Sorgo forrajero) lo cual representan más del 60% de la superficie sembrada. Cabe señalar, que dado que el régimen de humedad es riego y las características del cultivo de forraje, no se observan siniestros, por lo que la superficie sembrada es igual a la cosechada.

Después del cultivo de la alfalfa, el algodón representa el segundo lugar en importancia con el 22 % de la superficie sembrada. Cabe señalar que el algodón es uno de los cultivos más afectados en esta región, ya que en la década de los 80's se llegó a sembrar hasta 40 mil hectáreas de este cultivo, sin embargo, los mercados se afectaron con la entrada de fibras sintéticas y se llegó a sembrar solamente alrededor de 3 mil hectáreas, recuperándose a partir del año 2000.

**Cuadro 3. Superficie sembrada y cosechada en la región Laguna, promedio  
2005 - 2011 (ha)**

Cultivo	Superficie sembrada			Superficie cosechada		
	Estado	Región	%	Estado	Región	%
Alfalfa	22,701.86	16,037.86	23.58	22,506.50	16,037.86	24.07
Avena Forrajera	20,886.52	6,141.64	9.03	19,788.65	6,096.64	9.15
Frijol	6,392.54	324.21	0.48	4,236.50	296.50	0.45
Maíz	16,332.19	11,831.44	17.39	16,238.05	11,737.30	17.62
Nogal	14,204.29	3,672.49	5.40	12,322.69	3,555.45	5.34
Pastos	604.79	595.21	0.88	604.50	594.93	0.89
Sorgo Forrajero	35,994.99	11,265.93	16.56	34,161.58	11,138.50	16.72
Melón	4,382.57	2,748.07	4.04	3,988.69	2,367.97	3.55
Algodón	15,716.71	15,400.14	22.64	15,110.28	14,793.71	22.21
<b>Total</b>	<b>137,216.45</b>	<b>68,017.00</b>	<b>100</b>	<b>128,957.44</b>	<b>66,618.86</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SIAP y OEIDRUS Coahuila.

En contraparte se vislumbra (cuadro 4) que los cultivos o productos agrícolas mencionados toman rumbos diferentes por ejemplo; el alfalfa con respecto a la superficie sembrada muestra un decremento a partir del año 2005, aunque muy poco significativo, lo que se puede atribuir al deterioro de los mantos acuíferos. En el caso de los pastos y el frijol muestran una disminución muy significativa, ya que su tasa de crecimiento media anual es del orden del 12.8% y 19.4% respectivamente, aspecto que demuestra que son cultivos que van perdiendo importancia económica.

**Cuadro 4. Tasa Media Anual de Crecimiento 2005-2011**

No	Cultivo	Promedio	TMAC (%)
1	Alfalfa	16,037.86	-2.42
2	Avena Forrajera	6,141.64	5.56
3	Frijol	324.21	-19.45
4	Maíz Forrajero	11,831.44	5.32
5	Nogal	3,672.49	4.32
6	Pastos	595.21	-12.81
7	Sorgo Forrajero	11,265.93	18.59
8	Melón	2,748.07	5.59
9	Algodón Hueso	15,400.14	6.04

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SIAP y OEIDRUS Coahuila.

En contraparte, el cultivo como el sorgo, avena y maíz forrajero van retomando importancia, aspecto que está muy ligado a la producción de bovinos de leche, que como ya se mencionó, la laguna es la segunda cuenca lechera del país.

**Cuadro 5. Participación de la Región Laguna en el valor de la producción con respecto a lo estatal, promedio 2005-20011**

Cultivo	Valor de la Producción( miles de pesos)		
	Estado	Región	% DDR
Alfalfa Verde	679,077.66	463,962	25.99
Algodón Hueso	514,416.02	512,801	28.72
Avena Forrajera	192,106.40	67,519	3.78
Maíz Forrajero	13,435.53	20,213	1.13
Maíz Grano	268,567.21	215,454	12.07
Melón	297,969.65	153,263	8.58
Nuez	490,619.68	148,594	8.32
Pastos	317,665.04	6,143	0.34
Sorgo Forrajero	380,761.30	197,499	11.06
<b>Total</b>	<b>3,154,618</b>	<b>1,785,449</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base a datos del SIAP.

Según se observa en el cuadro 5, los cultivos que más aportan al valor de la producción son: el algodón, la alfalfa, el maíz en grano, el sorgo forrajero, el melón y la nuez ya que en su conjunto aportan más del 90 %del total en promedio del 2005-2011.

Es importante señalar que en cuanto al rendimiento por hectárea de los cultivos, se observa un comportamiento estable, lo que puede reflejar la falta de innovación tecnológica en la región, ya que no se aprecian avances significativos en este sentido, según se puede apreciar en el cuadro 6.

**Cuadro 6. Rendimiento ton/ha, promedio 2005-2011.**

Cultivo	Promedio	TMAC (%)
Alfalfa	85.74	-0.27
Avena Forrajera	37.39	-7.67
Frijol	1.06	2.85
Maíz Forrajero	45.54	0.99
Nogal	1.02	-0.13
Pastos	35.40	-8.10
Sorgo Forrajero	48.30	0.42
Melón	27.83	2.89
Algodón Hueso	4.58	0.77

Fuente: Elaboración propia con base a datos del SIAP y OEIDRUS Coahuila.

### 3.5 Subsector pecuario

Cabe señalar que el subsector pecuario es de mayor relevancia que el agrícola en cuanto a su aportación al valor de la producción, ya que el primero en el ejercicio 2011 es de 10,378 millones de pesos, mientras que el subsector agrícola apenas es de 2,352 millones de pesos, según la información del SIAP 2011.

Otro punto fundamental a resaltar es el hecho de que el subsector agrícola, en gran medida se considera como complementario del subsector pecuario, ya que para el 2011 el 64.86% de la superficie sembrada es destinada para la producción de forrajes para la alimentación del ganado, principalmente lechero.

En el rubro pecuario, los bovinos de leche son los más importantes, ya que según el M.C. Rolando Ramírez, Maestro Investigador de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro<sup>22</sup>, menciona que la región está constituida como la segunda cuenca lechera del país. Por lo tanto se puede apreciar en el cuadro 7, donde se vislumbra que ciertamente, en el subsector pecuario, los bovinos de leche son los que tienen más auge, seguido por las aves, con una producción de 91% y 8%.

**Cuadro 7. Producción pecuaria en la Región Laguna, promedio 2005-2011**

Producto/Especie	Producción (ton)ganado en pie		
	Estado	Región	% DDR
Porcino	11,495	8,083.29	0.60
Ovino	1,391	80.86	0.01
Caprino	9,684	5,459.57	0.41
Ave	108,347	101,888.00	7.60
Bovino de leche	1,268,253	1,225,176.00	91.38
<b>Total</b>	<b>1,399,170.29</b>	<b>1,340,687.71</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a datos del SIAP.

<sup>22</sup>Ramírez, R. 2007. Caracterización del Subsector Agrícola del Estado de Coahuila, pag.101.

De acuerdo al párrafo anterior se puede ratificar que el bovino de leche es significativo tanto por su producción, como por su participación al valor de la producción, el cual concentra el 77 %. Así mismo se puede observar que las aves, es la segunda especie pecuaria de mayor importancia con una participación en el valor de la producción del 20%. (Ver cuadro 8)

**Cuadro 8: Valor de la producción pecuaria, DDR Laguna, promedio 2005-2011**

Producto/Especie	Valor de la Producción (miles de pesos)		
	Estado	Región	% DDR
Porcino	183,788	132,265.86	1.88
Ovino	23,361	1,367.00	0.02
Caprino	148,592	90,343.14	1.29
Ave	1,472,845	1,400,462.00	19.95
Bovino de leche	5,552,580	5,395,396.86	76.86
<b>Total</b>	<b>7,381,166.71</b>	<b>7,019,834.86</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SIAP.

En términos generales los productos que muestran mayor dinamismo en términos de valor y volumen de la producción considerando el período 2005-2011, son: los forrajes, el Algodón, el Nogal, el melón, Bovino de leche y aves.

Los productos ya mencionados son los prioritarios en la región, algunos de ellos cuentan con apoyos gubernamentales, donde el trabajo se les encomienda a los PSP para que desarrollen sus habilidades transmitiéndoles el conocimiento necesario a los productores, para conseguir crecimientos en la producción.

Para reafirmar el párrafo anterior se puede observar en el cuadro siguiente, los productos agropecuarios que se ven beneficiados con capacitación y/o asesoría técnica.

**Cuadro 9. Asistencia Técnica en los cultivos DDR Laguna**

No	Producto	Capacitación
1	Forrajes	Uno de los problemas que se registra en este producto es la falta de asistencia técnica para fortalecer la integración y coordinación entre productores
2	Algodón	Según el estudio “Diagnostico Problemática y oportunidades del desarrollo del sector rural de Coahuila” actualmente el algodón recibe subsidios suficientes para operar rentablemente entre ellos es la asistencia técnica.
3	Melón	En la región laguna predominan los pequeños productores, debido a su escala se les presenta una serie de problemas que afecta a la actividad melonera entre ellos es la poca intervención del gobierno para apoyar la actividad, por lo que requieren más de asistencia técnica y capacitación.
4	Nogal	<p>En el respectivo producto existen 3 tipos de productores (pequeños, medianos y grandes).</p> <p>En el caso de los pequeños y medianos carecen de un adecuado paquete tecnológico para el cultivo, lo cual se deriva de la falta de asistencia técnica. Esto no quiere decir que no se presente la capacitación, si no que se brinda pero según un estudio realizado se da con poca continuidad en el apoyo, por lo que faltan técnicos expertos en el cultivo del nogal.</p> <p>Sin embargo los grandes productores cuentan con la capacitación necesaria para el manejo del cultivo.</p>
5	Bovino de leche	En el ganado de bovino de leche se observan tres tipos de explotación (traspatio, mediana y especializada o de gran escala)

		En el caso de bovinos de traspatio y medianos productores el nivel tecnológico es bajo, debido a esto se carece de capacitación, esto se debe a la falta de capital para adquirir equipo que le sea de ayuda para pequeños o medianos productores ya que no les es rentable. Por otro lado los de gran escala sucede todo lo contrario.
7	Aves	La avicultura es la segunda actividad pecuaria en importancia por su producción y aportación al valor del sector agropecuario en la región. Sin embargo, no existen programas que fomenten o apoyen esta actividad, por lo que este producto no cuenta con capacitación.

Elaboración propia en base al Diagnostico, Problemática y oportunidades del desarrollo del sector rural de Coahuila

Aunado al cuadro anterior los PSP que ejercen en el DDR Laguna, ponen en práctica sus conocimientos en el cultivo de algodón, melón y nogal.

Hay que reconocer que el bovino de leche y las aves son predominantes en la Región, sin embargo, no se les subsidia con la asistencia técnica debido a que estas cadenas pertenecen a grandes empresarios, por lo que los apoyos son selectos a productos más vulnerables.

## **CAPITULO IV**

### **PERCEPCIÓN Y VINCULACIÓN**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación primaria aplicada a Prestadores de Servicios Profesionales en la Región Laguna ubicada en el Estado de Coahuila.

#### **4.1 Caracterización de los servicios**

En el marco del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural, Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural de la SAGARPA en su ejercicio 2011, en Coahuila se autorizaron 85 servicios<sup>23</sup> proporcionados en diferentes Regiones (ver cuadro 10), donde el DDR Saltillo se ve con mayor número de apoyos, seguido por el de la Laguna, debido a que son en estas regiones donde se localiza el mayor volumen de superficie sembrada, aunado a la cercanía de las instituciones de gobierno responsables de autorizar los apoyos.

---

<sup>23</sup> Se entiende por servicios a los apoyos designados al desarrollo rural, dados estos a través de la participación de los Prestadores de Servicios Profesionales, con el objetivo de proporcionar asistencia técnica para una mayor eficiencia de las unidades de producción. Los servicios se autorizan en el marco del Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural.

**Cuadro 10. Numero de Servicios por Regiones, Coahuila**

Regiones	No de Servicios	%
Laguna	30	35.29
Saltillo	40	47.06
Sabinas	5	5.88
Frontera	6	7.06
Acuña	4	4.71
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de Datos Única 2011. CECS Coahuila.

Como se pudo apreciar, el 35% de los apoyos dirigidos al pago de técnicos para que otorguen asistencia técnica y capacitación a los productores se ubican en el DDR Laguna. Sin embargo, hacia el interior del DDR, se observa una distribución desequilibrada entre los municipios, ya que en su gran mayoría se concentran en el municipio de San Pedro y Viesca (aunque en mucha menor proporción) quedando los municipios de Fco. I Madero, Matamoros y Torreón con un apoyo, según se puede apreciar en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Numero de Servicios por Municipios, Distrito Laguna**

Municipios DDR Laguna	No de Servicios	%
Viesca	3	10.0
San Pedro	24	80.0
Francisco I Madero	1	3.3
Torreón	1	3.3
Matamoros	1	3.3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Base de Datos Única 2011. CECS Coahuila.

Los apoyos proporcionados en los municipios ya mencionados en el cuadro anterior, van dirigidos a grupos de productores constituidos, en este caso son 30 grupos u organizaciones en su mayoría relacionados con las despepitadoras de algodón. En total se atendió a un total 1,132 productores, de los cuales el 88.5% son hombres. Aunque la participación de la mujer es menor, es de resaltar que el 11.5% que representan es significativo.

Los cultivos y especies hacia las que se dirigieron los apoyos son: algodón, caprinos, melón y nogal. Esta orientación se considera aceptable, considerando que en el 72.4% de los servicios atendieron a productores de algodón, cultivo que representa el segundo lugar en cuanto a superficie sembrada en el DDR Laguna, solamente superado por el cultivo de la alfalfa, pero es primero en cuanto a su aportación al valor de la producción. En cuanto a melón y nogal, ocupan el lugar 5 y 6 en la aportación al valor de la producción que se genera en el DDR Laguna, aspecto que denota que su atención es debido a la importancia que se tiene en este rubro, aunque en la variable superficie sembrada no son muy representativos (Ver Cuadro 12).

**Cuadro 12. Servicios de asistencia técnica pecuaria y agrícola, DDR Laguna**

Cadena	Servicios	%	Beneficiarios		Posición en cuanto a:	
			Mujeres	Hombres	Escala	VP
Melón	2	6.90	0	67	4	5
Algodón	21	72.41	110	747	2	1
Caprinos	4	13.79	16	132	2	4
Nogal	2	6.90	4	56	3	6
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>	<b>130</b>	<b>1002</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Fuente: Base de Datos Única 2011. CECS Coahuila

En el ámbito pecuario, se autorizaron tres servicios orientados a la producción de caprinos de leche. Es importante señalar que aunque las actividades más importante en cuanto a su aportación al valor de la producción están representadas por la producción de aves tanto de carne como de huevo, así como también por la producción de bovinos de leche y bovinos carne, que en su conjunto representan el 93%, estas actividades se realizan por empresarios, población que no es elegible para el Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural, según lo estipulado en las Reglas de Operación para los Programas de la SAGARPA. La producción de caprinos en este DDR, en su gran mayoría es practicada por productores del sector social.

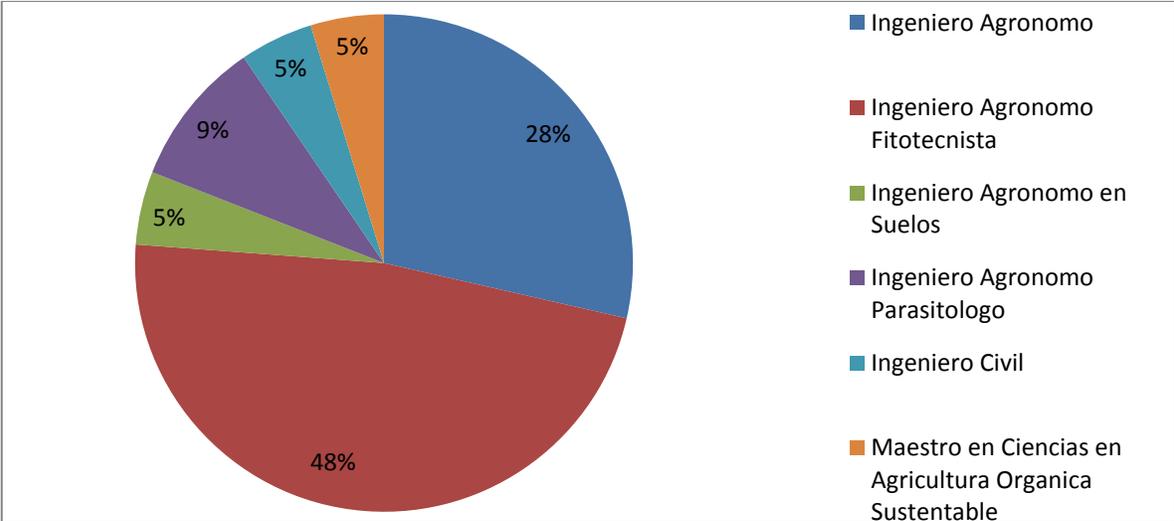
En términos generales, y aunado a lo anterior los cultivos agrícolas y la especie pecuaria, que se están apoyando atienden las especies y cultivos más representativos, por lo que es importante resaltar la labor del Ejecutor del Gasto.

### 4.2 Caracterización del PSP

La muestra para el levantamiento de la encuesta en el Distrito de Desarrollo Rural 005 Laguna fue de 21 PSP's, misma que es representativa del total de técnicos contratados en el 2011 en el marco del Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural, que fue de 25 técnicos en este Distrito.

Como ya se mencionó, los servicios que se autorizaron van dirigidos a la Asistencia Técnica para la Innovación, y de estos en su gran mayoría están dirigidos a lo agrícola, principalmente algodón, aspecto que está muy ligado al hecho de que los técnicos mencionen que cuentan con una licenciatura orientada a la agronomía, entre las que sobresalen Ingeniero Agrónomo Fitotecnista y Parasitólogo, según se aprecia en la Figura 4.

**Figura 4. Distribución de las especialidades de los PSP en el DDR Laguna**



Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Lo anterior, habla bien de la responsabilidad que recae en el Gobierno del Estado en su carácter de Ejecutor del Gasto, al contratar a PSP que reúnen el perfil adecuado, según lo estipulado en la Circular 001 emitida por la SAGARPA.

En cuanto a la experiencia en el trabajo como PSP, la mayoría de los encuestados manifestó que ya cuenta con más de cinco años de servicio (Cuadro 13), lo que por un lado representa que se está contratando a técnicos con experiencia en el ramo, más aún si se considera que además de ser evaluados por el CECS, los técnicos de algodón también se certifican a través de un organismo que establece la Comisión Nacional de Sanidad Vegetal, lo que le da más valor agregado a su perfil y favorece su elegibilidad, además de que son muy vigilados por los productores, ya que es el único sistema producto en el que los productores hacen una aportación para el pago de los técnicos.

**Cuadro 13. Tiempo de operación como PSP**

Rango	PSP	%
<2	5	23.81
>2 <5	4	19.05
>5 <10	10	47.62
>10<20	1	4.76
>20<40	1	4.76
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Un punto importante a resaltar es el que los técnicos dependen económicamente del servicio que prestan, sobresaliendo que el 60% dice que representa el 100% de sus ingresos. Cabe mencionar que el pago que se les hace por su participación en el Programa es por un monto de \$168,000, pero se debe de considerar que el productor también hace una aportación, lo que aumenta el monto pagado, lo que ya hace que el pago sea atractivo, sin embargo, los técnicos manifiestan su inconformidad porque tienen ya varios años con el mismo pago, manifestando que no se toma en cuenta el fenómeno de la inflación, lo que encarece la vida y cada vez tiene menor valor adquisitivo el monto que reciben.

Aun así, cuando se cuestionó a los PSP con respecto al pago que reciben, mencionan que les parece injusto, porque tienen egresos que consumen los ingresos, sin embargo, la opinión vertida está muy ligada al hecho de que los pagos se les retrasan y que en algunas ocasiones no se les da el 100%. Lo anterior expuesto hacen que el 66.67% de los PSP califiquen entre regular y mala la forma de pago, aspecto que se puede observar en el Cuadro 14.

**Cuadro 14. Forma de pago**

Pago	PSP	%
Muy bien	4	19.05
Bien	3	14.29
Regular	10	47.62
Mala	4	19.05
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Aún y cuando la forma de pago es mal calificada, casi el 50% de los PSP encuestados menciona que la forma de pago no es una limitante para realizar su trabajo, lo que pone de manifiesto su compromiso con los productores y con la actividad que realizan. Es importante señalar que este fenómeno se observa de manera más acentuada en los técnicos que atienden a productores de algodón, ya que en los demás sistemas producto, sí se observa con mayor frecuencia la ausencia de los PSP en los tiempos en que están sin recibir el pago por su trabajo.

**Cuadro 15. Restricción del trabajo por la forma de pago**

Señale	PSP	%
Si	11	52.38
No	9	42.86
No contestó	1	4.76
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Por lo tanto los pagos tardíos e inoportunos, no afectan del todo al desempeño del PSP ya que el reconoce sus obligaciones con los productores.

### 4.3 Evaluación

Una de las funciones primordiales del CECS es la de evaluar y dictaminar los servicios que se le asignan de parte del Ejecutor del Gasto y que además se ha venido realizando desde el 2008, año en que la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro se constituyó como Centro Estatal de Evaluación y que en el 2011 se transformó en Centro Estatal de Capacitación y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), razón por la cual llama la atención que los PSP mencionen solamente en un 52.4% que quien los evalúa es el CECS, aspecto que en cierta medida se atribuye al cambio de denominación de Centro de Evaluación a CECS, escenario en el que entra un nuevo actor en el proceso de evaluación que es el Equipo Distrital de Asesoría Técnica a Consejos, de ahí que se pudiese dar la confusión (Ver Cuadro 16).

**Cuadro 16. Instancia que los evalúa**

No	Concepto	PSP	%
1	CECS	11	52.38
2	Equipo de Asesoría Técnica a Consejos	1	4.76
3	El Ejecutor del Gasto	3	14.29
4	Secretaría de Desarrollo Rural	4	19.05
5	Normatividad (Reglas de Operación)	1	4.76
6	Otro(P6-ESP)	0	0.00
7	No contestó	1	4.76
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Además de evaluar, el CECS tiene la función de dar seguimiento y capacitación a los PSP, por lo que se recibe con beneplácito el hecho de que los PSP no vean en un 100% al CECS como evaluador, ya que solamente el 61.9% menciona que la principal función de los evaluadores es evaluar, pero también hacen referencia a la supervisión, retroalimentación, acompañamiento y tutoría, lo que hace referencia a que se están cubriendo las diferentes tareas que se le encomendaron a la Universidad en su carácter de CECS.

**Cuadro 17. Funciones desempeñadas por los evaluadores**

No.	Concepto	PSP*	%
1	Evaluar	13	61.9
2	Supervisar	7	33.3
3	Validación de campo con productores	8	38.1
4	Dar asesoría o tutoría a los PSP	6	28.6
5	Capacitar a PSP	8	38.1
6	Retroalimentar a los PSP	7	33.3
7	Dar seguimiento a cada uno de los servicios	7	33.3
8	Otro (ESP)	0	0.0
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100.0</b>

\* La suma no corresponde debido a que un PSP pudo señalar más de una opción.

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Retomando el proceso de evaluación y seguimiento, un punto fundamental es el inicio del proceso de evaluación y los mecanismos que se utilizan para lo anterior. En este sentido, es fundamental resaltar que en lo general, los servicios inician de manera retrasada, es decir, a los técnicos se les contrata en promedio en el mes de octubre del año referente al ejercicio, pero la fecha de inicio del servicio se marca entre abril o mayo y la de término es de marzo del año siguiente, lo que hace que también al CECS se le envíen los servicios de manera retrasada y por consecuencia su intervención sea tarde y en algunos de los casos cuando el trabajo de campo ya concluyó, lo que limita a la Universidad a intervenir en tiempo real y coadyuvar en la mejora del servicio, por lo que se convierte en un recopilador de evidencias, con muy poca posibilidad de corroborar lo que los papeles dicen.

En primera instancia los técnicos son contactados por correo electrónico, en el cual se registró como el medio mayor utilizado para comunicarles que estarán sujetos a evaluación y establecer la fecha de primer contacto físico para establecer los términos de la evaluación. Según la participación de los PSP's, este comunicado se realiza al final del servicio, debido a retrasos y desfases por la instancia ejecutora.

**Cuadro 18. Contacto Evaluador-PSP**

No	Concepto	PSP	%
1	El servicio está por iniciar	4	19.04
2	El servicio ya inicio	4	19.04
3	A mediación del servicio	6	28.57
4	Al final del servicio	7	33.33
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

De acuerdo al párrafo anterior, la mayoría de los técnicos de la Región Laguna, expresan que al proporcionarles tardío el servicio, no significa que el tiempo dedicado a las actividades sujetas evaluación les quite mucho tiempo, en este caso mencionan que el tiempo dedicado a estas actividades es regular, y apenas el 23 % señala que le dedica mucho tiempo al proceso de evaluación; esto coincide con que estas son las personas que tienen otros ingresos, lo que conlleva a tener actividades extras e independientes a las del servicio.

También es fundamental señalar que los PSP, en su mayoría cuentan con experiencia en el servicio y han sido evaluados y supervisados en reiteradas ocasiones, lo que debe de propiciar de que se preparen con los productos y evidencias necesarios para el servicio, aún y cuando no se les haya autorizado, lo que les ahorraría trabajo y esfuerzo, ya que lo harían en el transcurso del servicio, pero en muchos de los casos no es así.

Otro elemento que puede ayudar a definir el grado de vinculación entre el evaluador y el PSP, es el grado de conocimiento de las actividades que se deben de realizar como parte del proceso de evaluación y que deben de ser acordadas en el primer encuentro, rubro en el que se observa una gran debilidad, ya que según se aprecia en el cuadro 19, el cual muestra que del listado proporcionado a los PSP y que corresponde a las actividades a acordar, ninguna de las opciones llegó al 50%, lo que denota un desconocimiento de lo que se realiza o que no pusieron la atención adecuada.

### Cuadro 19. Actividades concertadas en el encuentro personal

No	Concepto	PSP	%
1	Plan de evaluación	10	47.6
2	Taller de Inicio	9	42.9
3	Retroalimentación	9	42.9
4	Reunión de Cierre	5	23.8
5	Acta de satisfacción al cliente	6	28.6
6	Validación del servicio	6	28.6
7	Informe final	5	23.8
8	Otros (ESP)	0	0.0
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Lo anterior refleja incoherencia, ya que al inicio del servicio los PSP, son solicitados a una reunión Evaluador – PSP, donde se ponen las cartas sobre la mesa, es decir de cómo se llevará a cabo lo requisitado por el CECS, y qué instrumentos o actividades se le evaluarán, bien se dice que sobre aviso no hay engaño. Por lo que ambos están de acuerdo sobre lo definido.

Según el tipo de evaluación (formativa) que se practica, el rubro del seguimiento y acompañamiento juegan un papel fundamental, aspecto en el que los técnicos en un 85% afirman que el evaluador siempre los retroalimentó, aunque también hay que señalar que esta retroalimentación en muchos de los casos es para la conformación de productos y evidencias y no en la prestación del servicio, lo que viene a desvirtuar el actuar del CECS, que como ya se mencionó con antelación, es atribuible a las fechas de asignación de los servicios.

### Cuadro 20. Retroalimentación

No	Concepto	PSP	%
1	Siempre	18	85.714
2	Algunas veces	2	9.524
3	Pocas veces	0	0
4	No hace, (con lo que entregó evalúa)	1	4.762
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Para una efectiva retroalimentación, se pudo ver que en mayor proporción se realiza de manera personal, sin embargo el 41% señalaron que se lleva a cabo por correo electrónico, donde envían sus productos que acordaron para ser evaluados y de esa misma manera si se requiere se les retroalimenta.

Dentro de los productos solicitados para ser evaluados, según los datos arrojados por los encuetados, sobresale el uso de **bitácoras**(ver Cuadro 21), aspecto que tiene mucha relación con el tipo de servicio que se presta y que tiene que ver con la intervención directa del PSP en campo, aunado a que como ya se mencionó, en algunos de los casos la intervención del CECS es cuando ya concluyó el servicio, por lo que uno de los mecanismos para validar el trabajo de campo es la recolección y revisión de bitácoras debidamente requisitadas.

**Cuadro 21. Elementos evaluados en el proceso**

Elementos	Concepto	PSP*	%
Productos	Calidad	12	57.1
	Pertinencia (que vaya acorde al servicio prestado)	11	52.4
	Volumen (Cantidad de hojas)	1	4.8
	Tiempos de entrega	4	19.0
Evidencias	Fotografías	14	66.7
	Lista de asistencia	10	47.6
	Acta de asambleas	9	42.9
	Bitácoras	17	81.0
	Presentación de planes de formación	7	33.3
	Informe final	10	47.6
Satisfacción del cliente	Resultados	15	71.4
	Acta de satisfacción al cliente	13	61.9
	Presentación de informe con los productores	11	52.4
Cierre del servicio	Informe por escrito	13	61.9
	Concordancia de indicadores de línea base con los resultados expuestos	13	61.9
	Otro (ESP)	0	0.0
Total		21	100

\* La suma no corresponde debido a que un PSP pudo señalar más de una opción.  
Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Así mismo, y como se pudo apreciar en el cuadro anterior, en cada una de las etapas del proceso de evaluación, se cubren ciertos aspectos, mismos que varían conforme al tipo de servicio y al desarrollo del mismo.

Como se ha venido mencionando, el proceso de evaluación en la realidad comienza al finalizar el ejercicio, por lo tanto las actividades, como productos y evidencias se entregan en la mayoría de los casos al final del servicio (ver cuadro 22) aspecto que fundamenta que el 80% de los PSP's encuestados de la Región Laguna, describen que lo hacen de esa manera, porque así lo solicitan los evaluadores.

**Cuadro 22. Entrega de productos y evidencias**

<b>Tiempo</b>	<b>PSP</b>	<b>%</b>
De acuerdo al programa de trabajo	1	4.76
Conforme se avanza y se elaboran	3	14.29
Al final del servicio	17	80.95
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Los productos son entregados al evaluador personalmente en físico o vía correo electrónico, por lo tanto en caso que no puedan entregarlos en la fecha señalada, los evaluadores dan 15 días de tolerancia para que los técnicos cumplan. De la misma manera se han obtenido resultados de la presente investigación que el 57% de los PSP encuestados dicen que los evaluadores son poco flexibles, para la entrega tardía de lo requisitado, esto explica que los evaluadores laboran eficazmente. Aun con la poca flexibilidad el 85% de los PSP consideran que el CECS los evalúa justamente ya que lo hacen de acuerdo al programa de trabajo que ellos mismo desarrollaron.

Con respecto al desempeño de los evaluadores ante los PSP, se tiene que el 85.7% señalan que su desempeño es bueno, para incentivar aún más la dedicación y empeño de los evaluadores, los PSP expresan que son personas muy capaces.

**Cuadro 23. Desempeño de los evaluadores**

No	Concepto	PSP	%
1	Bueno	18	85.71
2	Regular	1	4.76
3	Malo	0	0
4	No contestaron	2	9.52
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

De forma general, el proceso de evaluación según las opiniones dadas por lo PSP's (cuadro 24), sirve para fortalecer el servicio que se les asigna y para ampliar las capacidades del servicio, lo cual pone en evidencia que el CECS está actuando de manera favorecedora ya que son parte de las funciones que el Centro debe cumplir.

Según lo mencionado, el proceso de evaluación cumple las expectativas de los PSP's, ya que los hace a interesarse más y ejecutar bien su trabajo. Así mismo están conscientes de todo lo que conlleva dicho proceso, sin embargo, hay que tomar en consideración lo expuesto en párrafos anteriores, en la que se señala la intervención tardía del CECS, aspecto que restringe su actuar, por tal motivo hay que tomar con ciertas reservas lo comentado por los PSP, en el sentido de que el evaluador apoya en el fortalecimiento del servicio, ya que su intervención no es en tiempo real, en lo que sí apoya es en la integración y revisión de los productos y evidencias, lo que se entiende que apoya al PSP para obtener un mejor estatus, pero no en mejorar el servicio.

**Cuadro 24. Objetivos de proceso de evaluación**

No	Concepto	PSP*	%
1	Sirve para fortalecer el servicio	18	85.7
2	Amplía las capacidades del PSP	11	52.4
<b>Total</b>		<b>21</b>	<b>100</b>

\* La suma no corresponde debido a que un PSP pudo señalar más de una opción.

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Por otro lado, es importante mencionar el aspecto del desarrollo de capacidades en los PSP, elemento que es parte de la función del CECS y que a opinión del

52.4% de los encuestados, se da de manera adecuada a través del seguimiento y acompañamiento.

Para finalizar con el proceso de evaluación, la metodología aplicada para ofrecer y evaluar, favorece mucho la calidad de los servicios.

#### 4.4 Seguimiento y Acompañamiento

Bajo el esquema en el que está planteado el Sistema Nacional de CECS, es una evaluación de tipo formativa, es decir, no se fiscaliza, sino que se da acompañamiento y seguimiento al proceso mediante el cual el PSP otorga su servicio a los productores, de tal manera que se compartan conocimientos y en un momento dado hasta habilidades, sin embargo para lograr este objetivo es necesario que el proceso de evaluación inicie en conjunto con el servicio, aspecto que no se da, según lo comentado con antelación.

El 71 % afirma recibir acompañamiento y asesoría, sin embargo, se puede observar en el cuadro 25, en el cual se refleja que la intervención del evaluador se da al final del servicio, según el 47.62% de los PSP encuestados y que respondieron la pregunta que hacían referencia a este aspecto.

**Cuadro 25. Momento en que recibe acompañamiento y asesoría**

Momento	PSP	%
Al inicio	1	4.76
Durante	4	19.05
Al final	10	47.62
En todo el proceso	4	19.05
No contestó	2	9.52
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

De acuerdo al párrafo anterior, el momento que señalaron recibir acompañamiento y asesoría les sirve para la entrega eficaz de lo requerido por el CECS, para que al

momento de la evaluación, todos salgan aceptables y no les afecte en el pago correspondiente<sup>24</sup> o también en el seguir operando como PSP.

Para hacer posible estas funciones, el CECS realiza una serie de asesorías, el cual según las encuestas reflejan que el 42% recibe más de cuatro asesorías, con la intención de que tanto el PSP como el evaluador verifiquen que las actividades realizadas estén aptas para ser evaluadas. Sin embargo expresan que realmente les sería de gran utilidad el Acompañamiento y Asesoría durante el Servicio, ya que les ayudaría más para apoyarlos y orientarlos con el grupo de productores y eficientar así su actuar.

Por lo anterior, se puede visualizar que los evaluadores y los PSP trabajan en conjunto para el logro de los objetivos, que les fueron encomendados, esto nos lleva a comprobar que tienen buena relación de trabajo, y existe muy buena comunicación, según el sentir del PSP. Sin embargo por los desfases encontrados en el trayecto de la cadena de estos servicios, no se es posible realizar visitas de campo por parte de los evaluadores, ya que el 57% de los PSP's aclaran que durante el proceso de evaluación, el evaluador no realizó ninguna visita a los productores, salvo las necesarias para hacer el levantamiento del acta de satisfacción del cliente. Y en caso de visitarlos, el evaluador platica con el productor de las actividades realizadas conjuntamente con el PSP y sobre su desempeño.

## **4.5 Capacitación**

Como sabemos, a partir del ejercicio 2011 se le atribuye nuevas funciones al CECS, una de ellas es la capacitación, y en este caso el 90 % de los Técnicos a quien se les aplicó la encuesta, afirman haber tenido dichas capacitaciones; esto

---

<sup>24</sup> Conforme a lo establecido en el Artículo 34 de las Reglas de Operación 2011 para los Programas de la SAGARPA, al menos el 30% del pago al PSP estará supeditado a los resultados de la evaluación, bajo la premisa de que los condicionados y los no aceptables no recibirán el pago correspondiente.

concuera con lo que se menciona al inicio del capítulo donde se hace énfasis a que los PSP`s tienen varios años operando, y solo el 9% menciona que no ha tenido este beneficio debido a que se acaban de integrar al equipo de trabajo.

Por lo tanto también es importante mencionar que aquellos que tuvieron la oportunidad de capacitarse, el 85% testifican que las capacitaciones recibidas les han sido de utilidad, porque les ayuda a mantenerse actualizados, a mejorar el servicio que ellos ofrecen, les da mayor seguridad en lo que hacen y sobre todo les ayuda a mejorar su actuar con los productores, poniendo en práctica lo aprendido. Por lo tanto ellos sienten que dichas capacitaciones les son benéficas para su mejor desempeño, debido a que las personas que proporcionaron las capacitaciones están sumamente capacitadas en la materia. Por lo tanto los que aprovecharon este beneficio valoran a los capacitadores como excelentes, y muy buenos, (ver cuadro 26) ya que tiene el don de transmitir los conocimientos adecuadamente.

**Cuadro 26. Calificación de los capacitadores**

Concepto	PSP	%
Excelentes	10	47.62
Muy buenos	7	33.33
Buenos	1	4.76
Deficientes	0	0
No contestó	3	14.29
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del levantamiento de información en campo

Un punto a favor de los capacitadores, es que el 47 % asegura que son excelentes y el 33 % señala que son muy buenos, con esto se puede decir que los capacitadores están en rangos positivos, lo que beneficia al CECS ya que las personas que capacitan por lo regular son los mismo evaluadores, quienes cumplen con las expectativas de las capacitaciones, entonces se puede resumir que el CECS Coahuila cuenta con muy buen personal.

En términos generales, y según la participación de los técnicos se puede decir que el CECS fomenta la formación profesional de los PSP's, actualizándolos de forma constante.

Dado a la buena formación profesional los técnicos recomiendan a más profesionistas que cumplan con el perfil agronómico para que se integren a su equipo como PSP's, porque aparte de participar en la agricultura moderna, habría más competencia lo que motiva a ser mejores profesionistas.

## CONCLUSIONES

Como conclusión, podemos decir que, efectivamente se cumple la hipótesis planteada al inicio de la investigación, ya que con la entrada de nuevos actores, generó confusiones con relación a la evaluación, ya que se sustenta que los técnicos no saben realmente que actor de los que participan en los procesos establecidos, los evalúa ya que solo el 52 % acertó que la evaluación es función del CECS.

La capacitación como función primordial de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro a través del CECS, vino a ampliar el vínculo que existe entre el CECS y el PSP.

Conforme a lo estipulado en la teoría, en la que se señala que la evaluación se debe de dar en todo el proceso de una actividad planificada, y según las reglas de operación emanadas por la SAGARPA, mencionan que ciertamente el proceso de evaluación se debe de realizar durante la actividad, sin embargo, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, reflejan que no se lleva a cabo como tal, ya que los técnicos expresan que los evalúan al final del ejercicio, con esto nos podemos dar cuenta de que no se cumple cabalmente el proceso de evaluación por el CECS, lo que es atribuible en gran medida a los desfases encontrados desde las instancias ejecutoras.

La metodología estipulada por la UTE, para la evaluación de los servicios otorgados mencionan que el CECS, debe de brindar acompañamiento y seguimiento al PSP, en todo el proceso de la evaluación, sin embargo el

seguimiento y acompañamiento no se da en tiempo real, lo que propicia que se originen fallas en el proceso de evaluación.

También es importante mencionar que el CECS a través de sus evaluadores tiene la obligación de realizar visitas a campo, el cual sirve para la verificación de la asistencia y apoyo del técnico a los productores, pero en este caso sucede todo lo contrario ya que según la información obtenida de la encuestas, la mayoría de los evaluadores no realizan esas visitas, aun sabiendo que son funciones dadas, aspecto que se atribuye a que los servicios en algunos casos son asignados cuando el servicio ya está por concluirse, lo que convierte al CECS como un recopilador de evidencias sin posibilidades de intervenir en tiempo real en la prestación del servicio.

Otro punto clave para la obtención de impactos positivos en el desarrollo de los PSP's, es la capacitación, siendo una de las funciones primordiales del CECS; ésta se realiza constantemente conforme a las necesidades de los técnicos, por lo que estos expresan su agradecimiento a los capacitadores, debido a su excelente participación y trasmisión de conocimientos, ya que les ha sido de utilidad en el mejorar su actuar con los productores, proporcionándoles información actualizada.

De igual manera se les reconoce a los personas que trabajan en el CECS por su excelente desarrollo, ya que según las opiniones de los PSP's, son personas muy capacitados en la materia.

La metodología aplicada para evaluar es favorable y de agrado para los PSP ya que el proceso de evaluación no les restringe su actuar, de tal manera que ya saben su compromiso, siendo parte de su trabajo.

La Región Laguna es la segunda en recibir mayor número de apoyos, debido a la cercanía de las instancias que les compete proporcionarlos, por lo que para el

ejercicio 2011 se dieron 30 servicios en lo que respecta al sistema producto de algodón, melón, nogal y caprinos. Siendo estos apoyados por los programas del Componente de Asistencia Técnica y Capacitación del Programa de Soporte de la SAGARPA,

Estas se apoyan, no por ser las primeras de las cadenas productivas, sino por coadyuvar fortaleciendo su participación de los pequeños productores para que se integren dentro de una cadena productiva, es decir el apoyo es para el bienestar social, no para aportar más economía a los grandes propietarios.

La mayoría de los técnicos dependen solamente de los ingresos que se les hace por su servicio, por lo tanto no les es justo el salario que reciben, ya que permanece fijo mientras constantemente crece la inflación de la canasta básica, también les viene afectar el retraso de los pagos y peor aún muchas de las veces les llegan incompletos.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación realizada, a continuación se exponen una serie de recomendaciones que se esperan sea de interés para el CECS-Coahuila y sean coadyuvantes en el proceso de toma de decisiones para los responsables del proyecto.

1. Debido a que los PSP manifiestan en la encuestas, que tienen confusión con respecto a quien los evalúa dada la entrada de nuevos actores en el proceso de seguimiento, se tiene la imperiosa necesidad de Capacitar a los técnicos en este sentido, en qué consiste el proceso de seguimiento y evaluación y qué se les debe de evaluar; en general dar a conocer a los PSP la metodología, así como los diferentes actores que interactúan en el proceso, ya que de lo contrario se perderá de vista la labor que realiza la universidad en el aspecto de vinculación, que es uno de los objetivos primordiales del modelo implementado.
2. El CECS tomando en cuenta la necesidad del seguimiento y acompañamiento de los técnicos y los desfases encontrados en los tiempos de asignación del servicio, hubiera de gestionar a instancias ejecutoras para la asignación oportuna del servicio, de lo contrario, el CECS diseñe esquemas que puedan dar acompañamiento y seguimiento oportuno a los PSP aun y cuando no le sean asignado el servicio. Esto es, hacer lo mismo que hacen los PSP, trabajan a pesar de que todavía no ser contratados.

3. Gestionar a instancias ejecutoras, para que el servicio que se les asigne a los PSP sea oportuno, dado que actualmente se les asigna al final del periodo productivo del cultivo.
4. Para un mejor desempeño de las funciones encomendadas al CECS, se le recomienda verificar la asistencia del evaluador en campo, para que estos realmente lo hagan, porque como se pudo apreciar, la mayor parte de los evaluadores no van a cerciorarse con los productores del trabajo del PSP, sino hasta el final en el levantamiento del acta de satisfacción al cliente.
5. De acuerdo a las necesidades más sobresalientes de los PSP's, es la necesidad de pagos oportunos, por lo tanto se recomienda que el CECS, formule estrategias de cómo poder intervenir en el pago pertinente a los PSP y aumento de salario de esto, ya que se ven atados ante el constante crecimiento de los precios de la canasta básica, con un sueldo que permanece fijo desde hace varios años.
6. El PSP hace muy buenas referencias en el rubro de capacitación ya que consideran que a crecentan sus conocimientos y a la vez fortalecen los servicios que están prestando, por lo que es muy recomendable que el CECS diseñe una estrategia más agresiva de capacitación a PSP.

## BIBLIOGRAFIA

Espinoza, F. 2008 “Diagrama de Proceso y Gestión de proyectos”, Disponible en línea; (<http://felipeespinoza.wordpress.com/2008/08/20/capitulo-ii-%E2%80%9Cdiagrama-de-proceso-y-gesti3n-de-proyectos%E2%80%9D/>)

Ikasketa, K. Plan de Implementaci3n y Seguimiento de Acciones de Mejora: Gu3a Metodol3gica, p, 15. Disponible en l3nea; (<http://www.dnp.gov.co/programas/sinergia/seguimientoaresultados.aspx>)

Manual para la evaluaci3n de programas de desarrollo rural; Horacio Santoyo, Pabl3 Ram3rez, Murari Suvedi; Universidad Aut3noma Chapingo, Editorial Mundi-prensa M3xico, S.A de C.V. junio 2002.

Manual de seguimiento y Evaluaci3n de Resultados, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo Oficina de Evaluaci3n, Disponible en l3nea (<http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&EHandbook.pdf>)

Manual de procesos y procedimientos para la operaci3n de los Centros Estatales de Capacitaci3n y Seguimiento de la Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), 2011.

McEntee, E. 2004. Comunicaci3n oral, McGraw-Hill, M3xico. p3g. 20.

Montemayor, R. 1983. Consultado en l3nea (<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/55/trb/trb2.pdf>)

Ponencia Economía, 2011. Sistema de Centro de Evaluación Especializada, dirigida por el MC. Rolando Ramírez Segoviano, Coordinador del CEE-Coahuila.

Revista de Educación Superior, Vol. XXXII (3), No. 127, Julio-Septiembre de 2003

Ramírez, R. Ponencia Capacitación y Seguimiento de los Prestadores de Servicios Profesionales, otorgada en el Ciclo de Conferencias de la Semana de Investigación de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro. Del 28 de mayo al 1 de junio de 2012.

Ramírez, R. 2007. Caracterización del Subsector Agrícola del Estado de Coahuila, pag.101.

Trespacios, J. Vázquez R y Bello L. 2005. Investigación de Mercados, Pág. 96.

Valle, O. Monitoreo e indicadores, Organización de Estados Iberoamericanos

PAGINAS CONSULTADAS EN INTERNET

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)

[www.SIAP.com](http://www.SIAP.com)

[www.oeidrus-coahuila.gob.mx](http://www.oeidrus-coahuila.gob.mx)

## ANEXOS

### **Instrumento de colecta de información primaria Encuesta a Prestadores de Servicios Profesionales**

Soy alumna de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro y me dirijo a usted con el debido respeto que se merece; para solicitarle su apoyo en la realización de la presente encuesta por motivo de mi tema de tesis, la cual lleva por nombre “Vinculación PSP-CECS. **Región Laguna en el estado de Coahuila**”; misma que servirá como requisito para la obtención del título profesional en la carrera de Licenciado en Economía Agrícola y Agronegocios. Cabe señalar que la información que usted tenga a bien proporcionarnos, tendrá un uso netamente académico, además de que será confidencial y las inferencias que se realicen y los comentarios que se deriven de la información, serán de índole grupal y no individual.

#### **PARTE 1. Datos Personales del Encuestado**

Nombre: \_\_\_\_\_

Profesión y/o especialidad: \_\_\_\_\_

#### **PARTE 2. Caracterización del PSP**

Pregunta 1. Cuántos años lleva operando como PSP: \_\_\_\_\_

Pregunta 2. ¿Qué servicios presta actualmente? Señale con una X

No.	Servicios	Señale
1	COUSSA	
2	Puesta en Marcha	
3	Capacitación	
4	Desarrollo Empresarial	
5	Asistencia Técnica para la Innovación Pecuaria	
6	Asistencia Técnica para la Innovación Agrícola	
7	Desarrollo Territorial	
8	Fortalecimiento de la Organización	
9	Agencias de Gestión para la Innovación	

Pregunta 3. Cuantos servicios desempeña por ciclo \_\_\_\_\_

Pregunta 4. ¿Cuántas y cuales certificaciones ha recibido en su actuar como PSP?:

Certificación	Año en que se efectuó

Pregunta 5. ¿Además de los ingresos como PSP, usted cuenta con otra fuente de ingresos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Pregunta 5.1 ¿Qué proporción representa sus ingresos como PSP con respecto al total?

<b>Proporción</b>	<b>Señale</b>
100%	
75-99%	
50-74%	
25-50%	
Menos del 25%	

Pregunta 6. ¿Considera justo el pago que recibe por su servicio?

a. SI\_\_\_ b. NO\_\_\_

Pregunta 6.1 ¿Por qué?

---

---

Pregunta 7. ¿Cómo considera la forma de pago?

<b>Pago</b>	<b>Señale una opción</b>
Muy bien	
Bien	
Regular	
Mala	

Pregunta 8. ¿Considera la forma de pago por sus servicios le restringe su actuar?

a. SI\_\_\_ b. NO\_\_\_

Pregunta 8.1 ¿Por qué?

---

---

Pregunta 9. Según su experiencia, recomendaría a demás profesionistas que se incorporarán al mercado de PSP's?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Pregunta 9.1 ¿Porque?

### PARTE 3. Evaluación

Pregunta 10. ¿Quién le indica a usted, que tiene que ser evaluado?

No	Concepto	Señale
1	CECS	
2	Equipo de Asesoría Técnica a Consejos	
3	El Ejecutor del Gasto	
4	Secretaría de Desarrollo Rural	
5	Normatividad (Reglas de Operación)	
6	Otro	

Pregunta 11. Cómo PSP, cuál de las siguientes opciones considera usted que son parte de la función que debe desempeñar los evaluadores hacia los PSP?

No.	Concepto	Señale las opciones que considere
1	Evaluar	
2	Supervisar	
3	Validación de campo con productores	
4	Dar asesoría o tutoría a los PSP	
5	Capacitar a PSP	
6	Retroalimentar a los PSP	
7	Dar seguimiento a cada uno de los servicios	
8	Otro	

Pregunta 12. Regularmente le asigna y lo contacta un evaluador cuando:

No	Concepto	Señale
1	El servicio está por iniciar	
2	El servicio ya inicio	
3	A mediación del servicio	
4	Al final del servicio	

Pregunta 13. ¿Qué medio utiliza el evaluador para el contacto inicial durante el servicio?

- A) Teléfono                      B) correo electrónico                      C) contacto personal

Pregunta 14. ¿Cuánto tiempo tarda usted en responder la invitación del evaluador para tener el primer contacto para la evaluación?

- a. A) 1 día                      B) 1 semana                      C) 15 días                      D) Más de 15 días

Pregunta 15. ¿Qué se concerta en un encuentro personal?

No	Concepto	Conteste las opciones que correspondan
1	Plan de evaluación	
2	Taller de Inicio	
3	Retroalimentación	
4	Reunión de Cierre	
5	Acta de satisfacción al cliente	
6	Validación del servicio	
7	Informe final	
8	Otros	

Pregunta 16. ¿Qué se le evalúa durante el servicio?

Concepto		Puede señalar mas de una opción
Productos	Calidad	
	Pertinencia (que vaya acorde al servicio prestado)	
	Volumen (Cantidad de hojas)	
	Tiempos de entrega	
Evidencias	Fotografías	
	Lista de asistencia	
	Acta de asambleas	
	Bitácoras	
	Presentación de planes de formación	
	Facturas	
Satisfacción del cliente	Informe final	
	Resultados	
	Acta de satisfacción al cliente	
Cierre del servicio	Presentación de informe con los productores	
	Informe por escrito	
	Concordancia de indicadores de línea base con los resultados expuestos	
	Otro	

Pregunta 17. ¿Qué productos entrega al evaluador?

---



---



---



---

Pregunta 17.1 ¿Cuándo entrega los productos y evidencias al evaluador?

- A) De acuerdo al programa de trabajo B) Conforme se avanza y se elaboran  
C) Al final del servicio

Pregunta 17.2 ¿Porque?

---

---

Pregunta 17.3. ¿Qué tan flexible cree usted que es el evaluador, para recibirle sus productos y evidencias?

A) Demasiado

B) Poco

C) Nada

Pregunta 18. Considera que lo solicitado por el CEE le restringe su actuar con los productores?

a. SI\_\_\_ b. NO\_\_\_

Pregunta 18.1 ¿Por qué?

---

---

---

Pregunta 19. ¿Desde su perspectiva, qué tiempo le dedica para elaborar los productos que le requisitan en el proceso de evaluación?

No	Ponderación	Señale
1	Demasiado	
2	Regular	
3	Poco	
4	Nada	

Pregunta 20. ¿Al término del ejercicio como cree usted que lo evalúan?

Justamente \_\_\_\_\_ Injustamente\_\_\_\_\_

Pregunta 20.1 ¿Por qué?

---

---

---

Pregunta 21. Como califica el desempeño de los evaluadores que a usted lo han evaluado.

No	Concepto	Señale
1	Bueno	
2	Regular	
3	Malo	

Pregunta 22. La evaluación como proceso y la forma de ejecutarse, considera que:

No	Concepto	Señale la opción que considere conveniente
1	Sirve para fortalecer el servicio	
2	Amplia las capacidades del PSP	
3	Solo le quita el tiempo	
4	Es muy complicado cumplir con lo que se solicita	
5	No beneficia en nada	
6	Quita tiempo que se puede destinar para atender al grupo de productores	

Pregunta 23. ¿Cumple su expectativa el proceso de evaluación? (En este caso debe de considerar que la evaluación no es de fiscalización, si no de acompañamiento y tutoría)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta 23.1 ¿Por qué?

---



---



---

Pregunta 24. ¿Considera que la metodología aplicada para ofrecer y evaluar los servicios, favorece la calidad de los servicios que usted ofrece?

A) Mucho                      B) Poco                      C) Nada

Pregunta 25. En forma general y conforme a su experiencia podría describir el proceso de evaluación que desarrolla el CECS? (mecanismos de evaluación, documentos a entregar, evidencias, tiempos, reuniones, satisfacción del cliente, etc.)

---



---



---

#### PARTE 4. Seguimiento y Acompañamiento

Pregunta 26. Durante el servicio, recibe acompañamiento y asesoría del evaluador?

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_.

Pregunta 27. ¿En qué momento del servicio recibe acompañamiento y asesoría?

Momento	Señale
Al inicio	
Durante	
Al final	
En todo el proceso	

Pregunta 27.1 Con qué frecuencia.

No.	No. De visitas durante el servicio	Señale una opción
1	Una visita y/o asesorías	
2	Dos visitas y/o asesorías	
3	Tres visitas y/o asesorías	
4	Cuatro visitas y/o asesorías	
5	Más de Cuatro visitas y/o asesorías	
6.	Ninguna	

Nota: La asesoría y/o acompañamiento puede ser vía telefónica, internet o presencial.

Pregunta 28. El Evaluador, en el proceso de evaluación realiza visitas de campo con los productores:

a. SI \_\_\_\_\_ b. NO \_\_\_\_\_

Pregunta 28.1 ¿Qué hace durante la visita?

---

---

---

Pregunta 29. ¿Cuál es el mecanismo para entregar los productos al evaluador?

No	Medios	Señale
1	Correo electrónico	
2	Contacto personal	
3	Otros	

Pregunta 30. ¿El evaluador una vez que revisa los documentos, le hace recomendaciones de mejora (retroalimenta)?

No	Concepto	Señale
1	Siempre	
2	Algunas veces	
3	Pocas veces	
4	No hace, con lo que entrego evalúa	

Pregunta 30.1 ¿Cómo se lleva a cabo la retroalimentación con el evaluador?

No	Medios	Señale
1	Vía telefónica	
2	Correo electrónico	
3	Contacto personal	
4	Otros	

Pregunta 31. ¿Cómo considera la comunicación entre el Evaluador y el PSP?

Concepto	Señale
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

Pregunta 32. ¿Cómo observa la relación Evaluador-PSP? (de ser posible, amplíe su respuesta argumentando lo más posible para contar con elementos de juicio para el análisis)

---

---

---

### PARTE 5. Capacitación

Pregunta 33. ¿Ha recibido capacitaciones a partir del 2011 a la fecha?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta 33.1 ¿Cuántas y cuáles capacitaciones ha recibido?:

---

---

---

Pregunta 34. ¿Quién le ha otorgado esas capacitaciones?

---

---

---

Pregunta 35. ¿Usted cree que dichas capacitaciones le hayan sido de utilidad?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta 35.1 ¿Porque?

---

---

---

Pregunta 36. ¿Cómo califica a los capacitadores?

Concepto	Señale
Excelentes	
Muy buenos	
Buenos	
Deficientes	

Pregunta 37. ¿Las capacitaciones recibidas le han servido para mejorar su actuar con los productores?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta 37.1 ¿cómo?

---

---

---

Pregunta 38. ¿El CECS fomenta su formación profesional?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Pregunta 38.1 ¿De qué forma?

---

---

---

DEFICIENCIAS DEL CECS.

---

---

---

FORTALEZAS DEL CECS.

---

---

---

RECOMENDACIÓN PARA LA MEJORA DEL CECS.

---

---

---

Por su apoyo y colaboración **Gracias**  
**Atte. Pasante. Angélica Guzmán Guzmán**