



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA
MUNDIAL

SELECCIÓN DE EXTENSIONISTAS EN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES EN MÉXICO

TESIS

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA

AGROEMPRESARIAL

Presenta:

MARÍA DE LOS ANGELES ROMERO GARCÍA

Bajo la supervisión de: DIRECTOR: DR. JORGE AGUILAR ÁVILA



APROBADA



Chapingo, Estado de México, Octubre de 2023

SELECCIÓN DE EXTENSIONISTAS EN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES EN MÉXICO

Tesis realizada por **María de los Angeles Romero García**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



Dr. Jorge Aguilar Ávila

ASESOR:



Dr. Enrique Genaro Martínez González

ASESOR:



Dr. Norman Aguilar Gallegos

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
ABREVIATURAS USADAS.....	xii
DEDICATORIAS.....	xiv
AGRADECIMIENTOS.....	xv
DATOS BIOGRÁFICOS.....	xvi
RESUMEN GENERAL.....	xvii
ABSTRACT	xix
CAPÍTULO I.....	21
1. INTRODUCCIÓN	21
1.1. Justificación	23
1.2. Planteamiento del problema	24
1.3. Objetivos	26
1.3.1. Objetivo general.....	26
1.3.2. Objetivos específicos	26
1.4. Preguntas de investigación	27
1.5. Hipótesis	27
1.6. Estructura de la tesis.....	28
CAPÍTULO II.....	30
2. MARCO TEÓRICO	30
2.1. Recursos humanos	30

2.1.1.1	Evolución de RRHH	31
2.1.2.	Capital humano.....	32
2.1.2.1	Elementos entorno a Capital Humano.....	33
2.1.3.	Talento humano	34
2.1.3.1	Valoración de enfoques para el Talento Humano	35
2.2.	Extensión rural	37
2.2.1.	Aspectos por considerar en la Extensión rural.....	38
2.2.2.	Extensionista.....	38
2.2.3.	Agente de cambio	39
2.2.4.	Gestión de conocimiento	41
2.3.	Habilidades blandas.....	42
CAPÍTULO III		43
3. MARCO DE REFERENCIA		43
3.1.	Talento humano como recurso principal para los procesos de extensión	43
3.2.	El extensionismo en el sector público mexicano	46
3.3.	Procesos de selección en extensionismo	48
3.4.	Evolución de la extensión rural	49
3.5.	Habilidades en los extensionistas	50
CAPÍTULO IV		54
4. METODOLOGÍA		54
4.1.	Delimitación espacial y temporal	54
4.2.	Fuentes de información	56
4.2.1.	Recopilación de información: desarrollo de instrumento y colecta de datos	56
4.2.2.	Definición de variables.....	59

4.3. Materiales y Métodos	59
CAPÍTULO V	64
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
5.1. Panorama de la extensión rural en México en los procesos de selección de extensionistas durante 2011-2019	64
5.1.1. Proyecto Transversal Trópico Húmedo 2011.....	66
5.1.2. Antecedentes del Programa de Incentivos para productores de Maíz y Frijol (PIMAF) 2015.....	73
5.1.3. Extensionistas en Ejecución Directa 2018.	77
5.1.4. Programa Sembrando Vida (PSV) 2019	82
5.1.5. Áreas de oportunidad en la normativa	86
5.2. Atributos de candidatos y extensionistas seleccionados en México durante 2011-2019	95
5.2.1. Atributos de los extensionistas del Programa Transversal Trópico Húmedo (PTTH).....	96
5.2.2. Atributos de los extensionistas del Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (PIMAF)	100
5.2.3. Atributos de los extensionistas bajo el concepto de Apoyo Extensionistas en Ejecución Directa (EED).....	103
5.2.4. Atributos de los extensionistas del Programa Sembrando Vida 107	
5.3. Hallazgos y opiniones clave de extensionistas que participaron en procesos de selección	109
5.3.1. Información y experiencia en los procesos de selección	114
5.3.2. Valoración de su última experiencia por etapas y general.....	119
CAPÍTULO VI	137

6. CONCLUSIONES	137
6.1. Propuesta.....	140
6.2. Fortalecimiento de habilidades blandas en extensionistas.	144
LITERATURA CITADA.....	150
ANEXOS.....	159
ANEXO I. Tabla de Teorías de Recursos Humanos.....	159
ANEXO II. Tabla de Teorías en Capital Humano.....	161
ANEXO III. Tabla de Teorías en Talento Humano.....	162
ANEXO IV. Instrumento de colecta de información	164

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Teorías de Recursos Humanos.....	31
Cuadro 2. Teorías de Capital Humano.....	33
Cuadro 3. Teorías de Talento Humano.....	36
Cuadro 4. Enfoques actuales en extensión rural.....	38
Cuadro 5. Las habilidades que potencializan el desarrollo profesional.....	42
Cuadro 6. Elementos de enfoque de servicios de extensión según objetivos..	47
Cuadro 7. Principales cualidades y habilidades asociadas con el talento humano.	52
Cuadro 8. Competencias definidas por extensionistas.	52
Cuadro 9. Características socioeconómicas de México.....	55
Cuadro 10. Fórmulas para el cálculo del valor presente del pago del extensionista	62
Cuadro 11. KPI para medir tasa de abandono de aspirantes, aspirantes con registro y tasa de contratación de extensionistas	62
Cuadro 12. Características del PTTH en 2011.....	67
Cuadro 13. Aspectos por destacar de la convocatoria PTTH.	69
Cuadro 14. Contratación de AGI-DP por cadena y entidad.	72
Cuadro 15. Características del PIMAF 2015.....	74
Cuadro 16. Aspectos que destacar de la convocatoria PIMAF	75
Cuadro 17. Aspectos por destacar del CEDCyAP 2018	79
Cuadro 18 Aspectos a destacar de la convocatoria CEDCyAP 2018	80
Cuadro 19. Aspectos que destacar de PSV 2019.....	82
Cuadro 20. Percepción económica, así como periodo de contratación	91
Cuadro 21. Estimación salarial de extensionistas al 2023	92
Cuadro 22. Universo de atención por parte del extensionista	92
Cuadro 23. KPI del proceso de selección	93

Cuadro 24. Universo de análisis	95
Cuadro 25. Edad y género / evaluación género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de PIMAF	100
Cuadro 26. Edad y género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de EDD	105
Cuadro 27. Edad y género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de PSV.....	107
Cuadro 28. Edad y género de los extensionistas entrevistados en el ejercicio de opinión 2023	110
Cuadro 29. Componentes de la etapa de Planeación.....	120
Cuadro 30. Componentes de la etapa de Difusión.....	121
Cuadro 31. Componentes de la etapa de Registro	122
Cuadro 32. Componentes de la etapa de Selección	123
Cuadro 33. Componentes de la etapa de Publicación	125
Cuadro 34. Componentes del proceso de selección en general	126
Cuadro 35 Componentes de la etapa de Planeación.....	128
Cuadro 36. Componentes de la etapa de Difusión.....	129
Cuadro 37. Componentes de la etapa de Registro	130
Cuadro 38. Componentes de la etapa de Selección	132
Cuadro 39. Componentes de la etapa de Publicación	133
Cuadro 40. Componentes del proceso de selección en general.	134
Cuadro 41. Alternativas para fortalecer habilidades blandas	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis.....	29
Figura 2. Características del perfil del profesional.	35
Figura 3. Cualidades para considerar para un extensionista.	39
Figura 4. Incidencia del agente de cambio en el desarrollo organizacional.	40
Figura 5. Proceso de gestión de conocimiento.	41
Figura 6. Direccionamiento del Recurso Humano.....	43
Figura 7. Aspectos relevantes de las habilidades duras y blandas.	51
Figura 8. Universo de análisis.	54
Figura 9. Comportamiento de colecta de información.....	58
Figura 10. Participación de extensionistas para colecta datos de instrumento	59
Figura 11. Descripción materiales y métodos.	60
Figura 12. Modelo general de procesos para la evaluación de programas de política pública.	61
Figura 13 Modelo general de procesos de selección de extensionistas	65
Figura 14. Esquema operacional del PTTH 2011.	68
Figura 15. Estructura de PIMAF en cuanto a la selección de extensionistas...	73
Figura 16. Contratación de extensionistas por entidad	77
Figura 17. Estrategia de CEDCyAP en EED 2018.	78
Figura 18. Proceso de registro para el programa CEDCyAP en EED 2018.....	81
Figura 19. Proceso de selección del PSV 2019	84
Figura 20. Valoración del proceso de selección por etapas.....	87
Figura. 21 Participación por género en el proceso de selección PTTH.....	96
Figura 22. Edad de los candidatos el proceso de selección PTTH	97
Figura 23. Experiencia profesional de los extensionistas en los cultivos PTTH	98
Figura 24. Alineación del CV de los extensionistas al PTTH	98
Figura 25. Grado académico de los extensionistas del PTTH	99

Figura 26. Experiencia profesional en cultivos específicos PIMAF	101
Figura 27. Perfil profesional de los candidatos PIMAF.....	102
Figura 28. Extensionistas sin observaciones	103
Figura 29 Experiencia profesional de los extensionistas en años EDD	105
Figura 30. Aspectos de mejora en el programa	106
Figura 31. Experiencia profesional de los extensionistas en años PSV	107
Figura 32 Perfil profesional de los candidatos PSV	108
Figura 33. Extensionistas seleccionados con experiencia y profesionalización	109
Figura 34. Nivel académico los extensionistas entrevistados.	111
Figura 35. Perfil profesional de los extensionistas.	112
Figura 36. Principales instituciones educativas de los extensionistas entrevistados.....	113
Figura 37. Experiencia profesional de los extensionistas.....	114
Figura 38. Participación en procesos de selección de los extensionistas entrevistados.....	115
Figura 39. Principales programas en los que participaron en procesos de selección los extensionistas entrevistados.	115
Figura 40 Otros programas en los que participaron en procesos de selección los extensionistas entrevistados.....	116
Figura 41. Principales dependencias en que los extensionistas entrevistados, realizaron algún proceso de selección.....	117
Figura 42 Años en que los extensionistas entrevistados, realizaron algún proceso de selección.....	118
Figura 43. Estatus ocupacional como extensionista	119
Figura 44. Valoración de la etapa de Planeación, ejercicio de opinión 2023 .	121
Figura 45. Valoración de la etapa de Difusión, ejercicio de opinión 2023	122
Figura 46. Valoración de la etapa de Registro.	123

Figura 47. Valoración de la etapa de Selección.	124
Figura 48. Valoración de la etapa de Publicación.	126
Figura 49. Valoración general del proceso de selección.	127
Figura 50. Valoración de la etapa de Planeación.	129
Figura 51. Valoración de la etapa de Difusión	130
Figura 52. Valoración de la etapa de Registro.	131
Figura 53. Valoración de la etapa de Selección.	132
Figura 54. Valoración de la etapa de Publicación.	134
Figura 55. Valoración general del proceso de selección.	136
Figura 56. Esquema de propuesta para un enfoque de extensionismo en red	143
Figura 57. Habilidades blandas que agregan valor al extensionista	144

ABREVIATURAS USADAS

AGI-DP	Agencias de Gestión para la Innovación-Desarrollo de Proveedores
AT	Asistencia Técnica
ASF	Auditoría Superior de la Federación
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIESTAAM	Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial
COFUPRO	Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce A.C.
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CEDCyAP	Componente de Extensionismo, Desarrollo de Capacidades y Asociatividad Productiva
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DPSS	Desarrollo Productivo del Sur Sureste
EED	Concepto de apoyo: Extensionistas en Ejecución Directa
ENA	Encuesta Nacional Agropecuaria
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
IE	Instancia Ejecutora
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C.
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
IMTA	Instituto Mexicano de Tecnología del Agua
INAPESCA	Instituto Nacional de Pesca
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PPpB	Programa Producción para el Bienestar
PSV	Programa Sembrando Vida
PM	Persona Moral
PIMAF	Programa de Incentivos Para Productores de Maíz y Frijol
PEA	Población Económicamente Activa

PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PSP	Prestador de Servicios Profesionales
PTTH	Proyecto Transversal Trópico Húmedo
RRHH	Recurso Humano
ROP	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SIACON	Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta
SIAP	Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
UACH	Universidad Autónoma Chapingo
UR	Unidad Responsable
UTO	Unidad Técnica Operativa
UP	Unidad de Producción

DEDICATORIAS

A Dios y a la vida por cada oportunidad, aprendizaje y experiencias que me brinda en todo momento.

A mis padres Leticia e Ignacio, por ser ejemplo de amor, bondad, además de educación, principios y valores.

A mi compañero de aventura, si tú Alfredo por estos 27 años, por paciencia y amor. Como sabes los años se pasan volando, las arrugas, canas y ni hablar de los cambios estructurales que van apareciendo en nuestras vidas, pero eso no impide que el amor siga presente en nuestro hogar. ¡Te quiero!

A mis grandes amores, mis hijos Barbara y Oscar por darme el más grande regalo que es el ser mamá, no siempre es fácil, pero son una bendición, agradezco su apoyo, comprensión, paciencia. Los veo crecer, los respeto y los admiro deben saber que son mi orgullo y siempre estaré a su lado cuando ustedes así lo decidan.

A mi única hermana y a su grandiosa familia. Lety, Norman y al pequeño Norman son tan especiales que se merecen toda la felicidad del mundo y un poco más, contar con ustedes es lo mejor, gracias por estar siempre ahí. *A mis hermanos* Luís y Alex los cuales recuerdo con cariño en todo momento porque no existe ni tiempo ni distancia el apoyo incondicional siempre estará presente.

A todas las amistades y familiares, agradezco los momentos que en ocasiones reímos, lloramos, tropezamos, y nos levantamos, solo puedo darte mi amistad y mi corazón por su infinita bondad.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por fortalecer a la comunidad científica a través de becas, que ayudan a personas como lo es mi caso para desarrollar capacidades vinculadas con la investigación. A la Universidad Autónoma Chapingo (UACH) la cual me otorgó la oportunidad de continuar con mi formación, con compromiso y privilegio al formar parte de los estudiantes de posgrado. Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) por aceptarme para ser parte de la comunidad académica que es una familia en todos los sentidos.

Al Dr. Jorge Aguilar Ávila por su guía, apoyo, disponibilidad y sobre todo su paciencia, por creer en mí, en verdad valoro el acompañamiento, muchas gracias. Al Dr. Enrique y al Dr. Norman por su ayuda incondicional, orientación. Al Dr. Vinicio H. Santoyo, a la Dra. Leticia, al Dr. Manrrubio, al Dr. J. Reyes, al Dr. Roberto, al Dr. José M. Salas, y demás académicos por compartir sus conocimientos, así como experiencia, aprecio la calidad humana de cada uno para con una servidora además reconozco su labor loable al impulsar y formar a profesionales en el sector. A mis compañeros de maestría Suleidy, Brenda, Abril, Alejandra, Itzelly, Karla, Alonso, Juan, Gustavo, Miguel y Roció, así como chicos de doctorado y maestría en estrategia, por hacer mi estancia agradable. A los trabajadores, administrativos del CIESTAAM, así como compañeros de ayudantías por todo el apoyo brindado durante mi estancia.

A los 721 extensionistas, que colaboraron respondiendo a la encuesta en línea realizada en 2022, gracias a ello la presente investigación permitió obtener hallazgos relevantes, y espero que sea de utilidad para futuras investigaciones.

DATOS BIOGRÁFICOS

María de los Angeles Romero García, nació el 25 de septiembre de 1981 en Chalco, Estado de México. Del 2004 al 2007 cursó la Licenciatura en Contaduría Pública por el Centro de Estudios Superiores Azteca. En 2008 obtuvo el título de Contadora Pública (cédula 7244993). Del 2007 al 2009 participó en el programa para la promoción de agricultura en condiciones controladas para productores menores de tres hectáreas de la SAGARPA. Del 2009 al 2010 fungió como gestora en el AGI caprino Hidalgo. Del 2011 al 2013 contribuyó con capacitación en la AGI cunícola SAGARPA. Del 2010 al 2014 colaboró en el seguimiento de las AGI del Proyecto Transversal Trópico Húmedo de la SAGARPA. En 2015 apoyó en el seguimiento del Componente del PIMAF. Para el 2018 fue encuestadora en la evaluación de procesos del programa de abasto rural. En ese mismo año participó como apoyo por parte del equipo CIESTAAM en la Selección del Binomio Técnico del Programa Sembrando Vida. Además, fue parte del equipo de seguimiento de la UTO del Componente Extensionismo Ejecución Nacional 2018. Fue estudiante de posgrado del año 2021 al 2023 de la Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH). En 2022 fue ponente en el V Congreso Internacional y V Encuentro Nacional de extensión rural, con el tema “Análisis del proceso de selección de prestadores de servicios profesionales en programas de extensión rural en México” En 2023 fue ponente en el II Congreso Internacional de Liderazgo y Excelencia Docente con el tema “Selección de extensionistas con base en evaluación de habilidades duras y blandas” ambos realizados por la Universidad de la Salle de Colombia. También fue ponente en el CINCA 2023, con el tema Los procesos de selección de extensionistas en programas públicos en México.

RESUMEN GENERAL

SELECCIÓN DE EXTENSIONISTAS EN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES EN MÉXICO¹

La Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019 contabilizó 4,650,783 Unidades de Producción Agropecuaria en México, de las cuales el 80% fueron de pequeña y mediana escala. También reportó que los agricultores señalan a la insuficiente asistencia técnica o extensionismo como la tercera problemática que les impide mejorar su rentabilidad. Así, el objetivo de esta investigación fue analizar los procesos de selección de extensionistas en cuatro programas gubernamentales en México. La metodología constó de dos etapas: (i) se seleccionaron cuatro programas de extensionismo de amplia cobertura; de estos, se recopiló información normativa y documental, así como se juntaron cuatro bases de datos de los procesos de selección del capital humano en una sola, alcanzando un total de 61,937 registros de aspirantes. Posteriormente, (ii) se diseñó y aplicó una encuesta en línea a 721 agentes de cambio de la base conjuntada; los datos de las encuestas se analizaron con estadística descriptiva. Adicionalmente, para profundizar en el proceso de selección, se adaptó el modelo general de procesos propuesto por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), de tal forma que se describieron las etapas respectivas de cada proceso. Los resultados permiten documentar, por un lado, cómo se han realizado los procesos de selección, en especial, sus etapas, evolución, y variaciones entre programas; mientras que, por el otro lado, caracterizar los aspirantes, así como a aquellos que fueron seleccionados. Con base en esto, se creó una propuesta de mejora para la atracción de talento con la intención de aumentar su eficiencia. En conclusión, este estudio permite identificar las acciones clave para mejorar los procesos de selección de asesores técnicos, así como argumentar sobre la importancia que tiene valorar las habilidades blandas

¹Tesis de Maestría en Ciencias en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo
Autor: María de los Angeles Romero García
Director de Tesis: Jorge Aguilar Ávila

como duras de los extensionistas, en los procesos de selección para mejorar la gestión del conocimiento.

Palabras clave: agente de cambio, atracción de talento, capital humano, gestión de conocimiento, habilidades blandas.

ABSTRACT

SELECTION OF AGRICULTURAL EXTENSIONISTS IN THE MEXICAN GOVERNMENT PROGRAMMES¹

The 2019 national agricultural survey amounted to 4, 650, 783 units of agricultural production in Mexico, of which 80% were small and medium scale. This also reported that the insufficiency of technical assistance or extensionism was point out by farmers as the third problem that prevents them from improving their profitability. Thus, the objective of this research was to analyse the selection processes of agricultural extensionists in four government programmes in Mexico. The methodology consisted of two stages: (i) four extensionism programmes with broad coverage were selected; from these, regulatory and documentary information was collected, as well as four databases of their selection processes of human capital were formed into one, reaching a total of 61,937 applicant registrations. Subsequently, (ii) an online survey was designed and applied to 721 agents of change from the integrated database; data were analysed with the help of descriptive statistics. Additionally, to deepen in the selection process, the general model proposed by the *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social* (CONEVAL) was adapted, so that stages in each process could be described. The results obtained allow us to keep a record of, on one hand, how each selection process has been performed paying special emphasis on their stages, evolution, and variations among them; while, on the other hand, characterise the applicants and those who were selected. Based on this, a proposal for improving the talent attraction of agricultural extensionists was created with the aim of increasing their efficiency. In conclusion, this study allows us to identify the key actions to improve

¹Master of Science Thesis in the Agribusiness Strategy Programmer, Universidad Autónoma Chapingo
Author: María de los Angeles Romero García
Supervisor: Jorge Aguilar Ávila

the selection processes of technical advisors, as well as to argue about the importance of valuing both the soft and hard skills of agricultural extensionists in the selection processes to improve knowledge management.

Keywords: agent of change, talent attraction, human capital, knowledge management, soft skills

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La extensión rural es un servicio de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento dirigido a productores agropecuarios, que busca promover el desarrollo sostenible (Rendón et al., 2015). Así mismo juega un rol clave en la innovación agrícola y el desarrollo rural, al actuar como un puente entre la investigación y los productores, transfiriendo tecnologías, conocimientos, buenas prácticas que permiten mejorar la productividad y los medios de vida rurales (Landini et al., 2021).

A nivel mundial, la extensión rural ha evolucionado desde un enfoque lineal de transferencia tecnológica hacia un enfoque participativo y de empoderamiento de los productores (Klerkx, 2020). Organismos internacionales como la FAO (2018), han promovido un nuevo paradigma de extensión que enfatiza el aprendizaje social horizontal, la articulación de redes de innovación y el fortalecimiento de capacidades locales (Cabrera et al., 2021). No obstante, en la práctica este nuevo paradigma no se ha adoptado. Aún persisten desafíos para que los servicios de extensión sean pertinentes, eficientes y sostenibles. Un factor crítico es la selección de extensionistas competentes, que posean legitimidad, habilidades blandas y un perfil acorde con las nuevas demandas (Aguilar-Ávila et al., 2010).

En América Latina, la inversión pública en extensión rural ha disminuido en las últimas décadas, afectando la cobertura y calidad de los servicios (Dirven, 2004). En varios países se priorizó la cobertura por sobre la calidad, debilitando las capacidades institucionales (Landini, 2016). Lo que indica que la extensión adolece de sistemas de monitoreo, evaluación e incentivos adecuados (Pérez Yarahuán & Maldonado Trujillo, 2015). No obstante, la extensión sigue siendo relevante dada la heterogeneidad del sector agropecuario latinoamericano y la brecha en acceso a tecnologías entre pequeños y grandes productores. Los gobiernos en ocasiones buscan modelos mixtos con participación privada, así como el uso de las TIC, para optimizar recursos escasos (Klerkx, 2020). Pero se requiere invertir en la profesionalización de los extensionistas (Dirven, 2004).

En México, la extensión y capacitación para las Unidades de Producción (UP), son consideradas la tercera problemática (30.8%) de acuerdo con la ENA (INEGI, 2019), afectando la productividad del sector. Históricamente el principal proveedor ha sido el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural), pero a partir de los 90's se introdujeron esquemas mixtos y plurales con participación de prestadores privados (Solleiro et al., 2020).

En la actualidad, distintos programas gubernamentales (federales) incorporan componentes de extensión y promoción de innovaciones, pero con limitado presupuesto y alcance. Por ejemplo: los programas Producción para el bienestar (PpB), y Sembrando Vida (PSV), los cuales tienen objetivos que contribuyen con la seguridad alimentaria por lo que requieren de extensionistas para brindar asistencia técnica en buenas prácticas agrícolas (CONEVAL, 2019). Sin embargo, estudios y evaluaciones tanto como de diseño como de procesos realizados por el CONEVAL (2019) y la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2018) han detectado deficiencias en la capacitación y perfil de los extensionistas.

Un factor crítico ha sido la selección de los extensionistas, quienes deben tener un perfil definido a los requerimientos del servicio, legitimidad ante los productores y habilidades blandas para la facilitación de procesos de innovación rural. La literatura enfatiza la relevancia de seleccionar extensionistas jóvenes, con formación técnica y disposición al trabajo de campo (Faure et al., 2019, CEPAL 2020). Sin embargo, en México no existen criterios estandarizados para el reclutamiento y la evaluación de extensionistas. Cada programa define sus propios requisitos y procesos de selección, existiendo vacíos sobre los atributos que determinan un buen desempeño (Ekboir et al., 2009).

Esto puede deberse a la falta de sistematización de experiencias previas y de intercambio de buenas prácticas entre programas. No hay estudios que comparen los procesos y perfiles de extensionistas entre distintas iniciativas gubernamentales. Tampoco se conocen bien las diferencias entre los seleccionados y no seleccionados.

Analizar en retrospectiva los procesos de selección en programas emblemáticos de 2011 a 2019, identificando atributos asociados al éxito, lo que permitiría generar recomendaciones basadas en evidencia para mejorar el reclutamiento. Ello aportaría aprendizajes para alinearlos con las competencias requeridas en la nueva extensión rural (Davis et al., 2021).

Considerando este contexto, el presente estudio busca analizar las características de los procesos de selección de extensionistas en cuatro programas públicos en México durante 2011-2019. A través de la revisión de bases de datos y documentos normativos, se describen los protocolos establecidos y se contrastan los atributos de seleccionados y no seleccionados. Complementariamente, se aplicó una encuesta a informantes clave para identificar los rubros clave a priorizar.

Los resultados permitieron tener un diagnóstico retrospectivo sobre cómo se realizó este proceso en iniciativas emblemáticas, y con ello hacer recomendaciones sustentadas para la selección de extensionistas competentes y motivados, que contribuyan efectivamente al desarrollo de los productores atendidos. Ello fortalecerá los programas de extensión en México, alineándose con las mejores prácticas internacionales.

1.1. Justificación

Con relación a los factores que pueden obstaculizar el crecimiento en la producción de alimentos en países en vías de desarrollo, la literatura señala dos de importancia: los conocimientos y la investigación. Además, los procesos de selección en extensión rural juegan un papel preponderante en este entorno, toda vez que, la asistencia técnica, la transferencia de tecnología y la capacitación, se consideran tradicionalmente los ejes de un servicio de extensión, aunado a la importancia que representa el recurso humano, ya que son éstos los responsables de su diseño, implementación, resultados y evaluación (Bravo Ortega, 2017). Por lo tanto, resulta de interés estudiar y analizar el papel que han desempeñado ante el contexto antes comentado y cuál es su postura ante un sistema profesional y meritocrático de gestión del conocimiento e innovación agroalimentaria (Muñoz et al. 2018).

Como se mencionó anteriormente, seleccionar a los extensionistas que participarán en el proceso es algo sumamente importante, debido a que, se caracterizan por ser elementos esenciales para el desarrollo económico y social de las zonas rurales de la región. Por este motivo, se debe asegurar que la eficiencia de dichos planes sea la mejor posible, por ende, se requiere contar con una selección adecuada de profesionales (Romero y Naranjo, 2016).

Además, es importante tener en cuenta que la selección adecuada de extensionistas no solo beneficia a las comunidades rurales, sino también a los propios asesores (Salinas y Malpartida, 2020). Al ser seleccionados para participar en programas gubernamentales en extensión rural, puede ser una experiencia gratificante además de enriquecedora por lo que tienen la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos para mejorar la calidad de vida de las personas en las zonas rurales (Santos y Pérez, 2019).

Por lo tanto, es esencial que se lleven a cabo investigaciones para evaluar y mejorar los procesos de selección de extensionistas en programas de extensión. Porque al hacerlo, se pueden incrementar los beneficios para los involucrados, igualmente se puede contribuir al desarrollo (Ardila, 2010).

Considerando las estrategias, así como los procesos implementados, con la finalidad de contar con información de interés, para tomar decisiones fundamentadas con datos fidedignos, es factible potenciar el impacto positivo que tienen este tipo de programas (OIT, 2015; FAO, 2015).

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad a nivel mundial se tiene la problemática de contribuir con la autosuficiencia alimentaria por lo cual la ONU mediante los ODS establece objetivos prioritarios, el presente trabajo incide en dos de ellos; el primero referente a trabajo decente y crecimiento económico; y en segundo lugar, a hambre cero, por medio de la selección y la injerencia de los servicios de extensión, por lo que se establecen estrategias, a través de la capacitación, AT y transferencia de tecnología, para producir alimentos tanto para autoconsumo, como para comercializar los

excedentes, y desarrollar conocimiento para elevar la producción y responder efectivamente a las necesidades alimentarias.

Además el valor de un programa depende directamente del recurso humano que posee (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2004), por lo que la selección adecuada aporta valor y en caso contrario genera consecuencias que impactan de manera negativa, por lo que se propone el análisis y detección de necesidades en la selección de extensionistas, con lo que se contribuye al fortalecimiento de la selección por medio de la profesionalización, experiencia, habilidades, destrezas, así como la gestión eficiente de los recursos; todos estos rubros realizados con transparencia.

Por esta razón en México, los programas de extensión rural buscan mejorar el bienestar y el progreso económico en áreas rurales. Además, tienen una variedad de metas, como asegurar la disponibilidad de alimentos, disminuir las diferencias tecnológicas, aumentar el capital de los productores, así como añadir valor, también fortalecer habilidades técnicas y administrativas. Por lo tanto, la extensión rural implica trabajar con los productores y acompañarlos en el proceso de desarrollar sus capacidades de manera sostenible (Landini, 2016).

Al respecto conviene decir que durante el periodo 2009-2019, México implementó distintos programas de extensión rural con el objetivo de mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico en zonas rurales, los cuales requirieron de la participación de extensionistas capacitados para llevar a cabo sus objetivos. Sin embargo, la selección de éstos es un proceso crucial que puede afectar el éxito de los proyectos (Santos et al., 2021).

Considerando lo anteriormente mencionado, con la finalidad de optimizar los procesos de selección de personal resulta de interés conocer la importancia de valorar adecuadamente las habilidades blandas, las cuales, se caracterizan por definir la manera en que un determinado sujeto se relaciona e interactúa con los demás, detallando sus rasgos y principales caracteres (Velázquez, 2015). De esta manera, las mencionadas habilidades son sumamente importantes, debido a que

permiten generar un mayor nivel de productividad, como consecuencia del establecimiento de relaciones más sanas; elementos que, se reflejan en el trabajo en equipo, mayor organización y solución de situaciones problemáticas (Flores y Chavarría, 2015).

Por lo que, al momento de llevar a cabo un proceso de selección en programas de tipo público, resulta imprescindible que se tomen en cuenta este tipo de habilidades, junto con el análisis de las competencias y experiencias profesionales. De forma que puedan ser seleccionados profesionales con un mayor nivel de compromiso, con sentido de pertenencia y organizados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del sistema (Souto, 2015).

1.3. Objetivos

Bajo el contexto anterior y atender el problema de investigación identificado, se diseñó el siguiente objetivo general que guio la tesis, además de tres objetivos específicos de investigación.

1.3.1. Objetivo general

Analizar las características de los procesos de selección de extensionistas en cuatro programas públicos en México durante el 2011 al 2019, por medio de la revisión de bases de datos y documentos normativos para la priorización de los rubros clave a considerar en este tipo de iniciativas.

1.3.2. Objetivos específicos

O¹. Describir los protocolos de selección de extensionistas a través del análisis de documentos normativos para la identificación de área de mejora en programas gubernamentales en México en el período 2011-2019.

O². Contrastar los atributos de los extensionistas que participaron en los procesos de selección en cuatro programas públicos en México en el período 2011-2019, mediante la revisión de bases de datos para la identificación de las diferencias entre los seleccionados y los rechazados.

O³. Proponer los rubros clave a considerar en los procesos de selección de extensionistas mediante el análisis de bases de datos del período 2011-2019,

revisión de literatura y del análisis de los resultados de una encuesta aplicada en 2023 para contribuir en el desempeño de los programas de extensión en México.

1.4. Preguntas de investigación

A pesar de la importancia de la selección de extensionistas, poco se sabe sobre cómo se llevó a cabo este proceso en los cuatro programas gubernamentales en México durante 2011 al 2019. Teniendo en cuenta que la pregunta central de la investigación es: ¿Cuáles son los elementos de análisis que inciden en los procesos de selección de extensionistas en cuatro programas públicos en México durante el 2011 al 2019, mediante la revisión de bases de datos y documentos normativos para la priorización de los rubros clave a considerar en este tipo de iniciativas?

Teniendo en cuenta los objetivos considerados, la presente investigación pretende responder a las siguientes preguntas:

P¹. ¿Cuáles son los elementos de selección de extensionistas establecidos en documentos normativos en los programas gubernamentales en México en el período 2011 al 2019 que deben considerarse en los requisitos y criterios de evaluación para fortalecer los procesos?

P². ¿Qué diferencias existen entre los atributos de los extensionistas seleccionados y los rechazados en los programas públicos en México durante el período 2011-2019 que necesitan considerar los profesionales para futuros procesos?

P³. ¿Cuáles son los rubros clave identificados tanto en las bases de datos como en normativa, además de los resultados de la encuesta aplicada en 2023 que se consideran para mejorar los programas de extensión en México?

1.5. Hipótesis

A partir de un análisis de los procesos de selección de extensionistas en los programas gubernamentales de México entre 2011 y 2019 donde se consideran datos históricos y normativos lo que aportarán oportunidades de mejora para

implementaciones futuras tomando en cuenta perspectivas e indicadores, para fortalecer la efectividad, transparencia e impacto.

H¹. La claridad y especificidad en la descripción del perfil, actividades, zona de trabajo, objetivos, metas, requisitos, percepción económica, periodo de contratación, tiene un impacto positivo en la formulación de requisitos y criterios de evaluación utilizados, contribuyendo de manera efectiva al fortalecimiento de la selección de extensionistas de los programas gubernamentales.

H². Los extensionistas con formación en agronomía o áreas afines y con estudios de posgrado, tienen mayores tasas de aprobación en los procesos de selección que aquellos extensionistas que carecen de estos atributos

H³. Extensionistas con formación, experiencia en servicios similares, con radicación en el estado del proyecto robustece el conocimiento de la problemática, así como sus fortalezas, que contribuyen a mejorar el desempeño y efectividad de los programas de extensión.

1.6. Estructura de la tesis

El estudio se ha estructurado en seis capítulos, tal como se aprecia en la Figura 1. En primer lugar, el Capítulo I, asociado con la Introducción, se desarrollan elementos como: antecedentes, planteamiento del problema, justificación, objetivos, preguntas e hipótesis. En segundo lugar, el Capítulo II, el Marco Teórico, donde se detallan conceptos y definiciones relacionadas con el tema de interés, de forma que, pueda ofrecerse un fundamento teórico que permita comprender de manera clara los términos y elementos asociados con la investigación.

Para continuar, el Capítulo III, nombrado Marco Referencial, describe y analiza investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio, para situar el contexto del conocimiento existente, así mismo establecer conexiones con teorías anteriores que permitan justificar la relevancia y originalidad de la investigación. En seguida, el Capítulo IV establece diferentes elementos metodológicos en donde se detalla de manera explicativa como se llevó a cabo el estudio, lo que facilita que otros

investigadores puedan replicar el estudio en el futuro, incluyendo la recopilación, procesamiento y análisis de datos recolectados.

Los Resultados y Discusión se presentan en el Capítulo V, se muestran y discuten los principales hallazgos, con el fin de analizar e interpretar, así como comparar con estudios previos para la identificación de limitaciones, sugerencias para futuras investigaciones, además de la contribución al campo de estudio, de forma que, se pueda aportar un marco de comprensión asociado con el tema estudiado. El Capítulo VI, muestra las Conclusiones, donde se destacan las principales implicaciones de la investigación, sus limitaciones, aportaciones, así como alcances y temas para futuras investigaciones. Finalmente, el Capítulo VII, muestra las posibles alternativas para mejorar la selección de extensionistas así como recomendaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas.

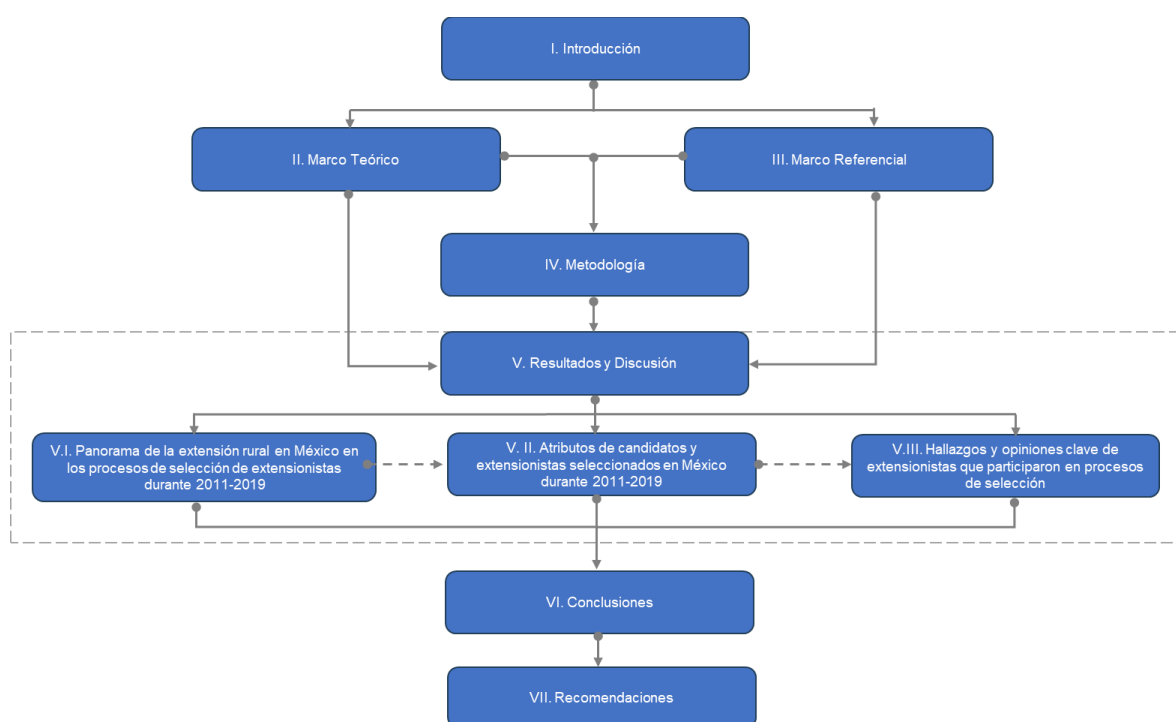


Figura 1. Estructura de la tesis.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Para analizar los procesos de selección de extensionistas en programas gubernamentales en México, se consideró pertinente desarrollar los conceptos clave que permitieron de manera práctica establecer las bases teóricas, conceptuales, dando oportunidad a los antecedentes de la investigación.

2.1. Recursos humanos

Comenzaremos por definir el concepto de recursos humanos (RRHH), si bien es cierto que se conceptualiza como el capital humano con que cuenta una organización para llevar a cabo sus procesos y lograr sus objetivos (Chiavenato, 2017; Dessler & Varela, 2017), debemos destacar, que de manera intrínseca involucra conocimientos, habilidades, competencias, motivaciones y comportamientos de las personas que laboran en la organización (Mondy & Martocchio, 2016).

Por lo tanto, es considerado un elemento para alcanzar la competitividad y la organización, siendo un diferenciador, que debe ser demostrable, medible y comparable (González Merino, 2015), lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas. Además, constituye un factor que da validez a los demás recursos del programa, en este sentido el personal puede desarrollar habilidades y competencias que le permiten ventaja competitiva, y con ello garantizar ser sostenible y perdurable (Ortíz Cancino, 2012).

Así que el éxito de un programa depende en gran medida de una gestión adecuada de los RRHH, ya que son el principal activo. Por lo que no solo implica la atracción, selección y contratación de extensionistas, sino también, desarrollar capacidades, acciones de monitoreo y motivación, así como la evaluación de actividades y resultados de los extensionistas con la finalidad de contribuir de forma efectiva y productiva al programa.

2.1.1.1 Evolución de RRHH

Las teorías que respaldan las dinámicas de RRHH, ofrecen aspectos a considerar en los procesos de selección de extensionistas, lo cual amerita un análisis para identificar áreas de oportunidad y fortalecimiento de futuros procesos, facilitando la consecución de los objetivos planteados en la investigación.

A continuación, en el Cuadro 1, muestra un resumen de algunas de las teorías más prominentes en el campo de los recursos humanos, junto con un breve aporte de cada una, que podrían considerarse en el análisis del estudio.

Cuadro 1. Teorías de Recursos Humanos.

Año	Autor	Teoría	Aporte
1943	Abraham Maslow	Pirámide motivacional	Acciones para satisfacer las necesidades en orden.
1923	Chris Argyris	Teoría de la personalidad	Competencia interpersonal y efectividad organizacional e innovación.
1940	Clayton Paul Alderfer	Teoría de la ERC de Motivación	Modificación de la jerarquía de Maslow, propuso que las necesidades humanas básicas pueden agruparse en tres categorías: existencia, relación y crecimiento.
1940	Elton Mayo	Teoría de las relaciones humanas	Destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en el lugar de trabajo, la motivación de los empleados y mejoramiento de la comunicación.
1983	Robert Edward Freeman	Teoría de los Stakeholders	Interés por parte de cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización.
1990	Pedro Senge	Teoría de la Organización que Aprende	Propuso que las organizaciones deben ser capaces de aprender y adaptarse para tener éxito.
1995	Idalberto Chiavenato	Enfoque Humanista	Solución de problemas, incentivos, identificación de necesidad de mejorar la competencia, comunicación, conocimiento profundo.
2000	Jim Collins	Teoría del liderazgo transformacional	Destacó la importancia del liderazgo inspirador y la creación de un propósito compartido.

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo I.

Dentro del contexto de los programas gubernamentales, la gestión eficiente de recursos humanos se torna esencial para asegurar la disponibilidad de extensionistas altamente competentes. Estos profesionales desempeñan un papel fundamental en la prestación de servicios de alta calidad que contribuyen al desarrollo rural. Sin embargo, en México, este proceso presenta notables áreas de oportunidad, especialmente en lo que respecta a la necesidad de sistematizar y formalizar la selección de extensionistas, basándose en perfiles y criterios claros centrados en competencias (Jara Martínez et al., 2018).

2.1.2. Capital humano

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo en una organización, donde se valoran las habilidades y capacidades de los empleados, incluyendo su nivel de educación, conocimientos generales y experiencia (Canto, 2011). Estos factores son importantes para aumentar la productividad y el desarrollo económico (Schultz, 1961). Para lograr un desempeño óptimo del capital humano, es importante proporcionar formación continua a los empleados, lo que aumenta su bienestar y rendimiento laboral a través de la motivación y el suministro de herramientas adecuadas (Eraso y Salazar, 2022).

El Foro Económico Mundial (FME) propone el índice de capital humano, el cual busca medir el desarrollo de cada país con base en su capital humano y como éste evoluciona en el tiempo. En el reporte de 2015, el ranking ubicó a Finlandia en el primer lugar, seguido por Noruega, Suiza, Canadá y Japón. Por lo que respecta a países latinoamericanos, México ocupó el puesto 58 entre 124 países del mundo, por debajo de Chile, Uruguay, Argentina, Panamá, Costa Rica y Perú (World Economic Forum, 2015). Para 2018, de acuerdo con el reporte, México se encontraba en el lugar 64 de 157 países (World Economic Forum, 2018).

Finalmente, es necesario destacar que, con la finalidad de brindar una mejora en el rendimiento productivo de los programas de interés, resultaría interesante fundamentar ciertas sugerencias en la teoría de la experiencia del empleado, generada por Josh Bersin, la cual, indica que, brindando una experiencia positiva para los empleados, las organizaciones tienden a experimentar mejoras

considerables en su desarrollo, incrementando la satisfacción de los clientes y alcanzando los objetivos estratégicos planteados (Bersin, 2021).

2.1.2.1 Elementos entorno a Capital Humano

El capital humano ha evolucionado como se muestra en el Cuadro 2, enfoques viables para el análisis, los cuales ofrecieron perspectivas valiosas para la identificación de áreas de mejora en el proceso de selección de extensionistas.

Cuadro 2. Teorías de Capital Humano.

Año	Autor	Teoría	Aporte
1993	Roberto Putnam	Teoría del capital social	Confianza en el desarrollo económico y el bienestar de las comunidades.
1995	David McClelland	Teoría necesidades motivacionales	Identificó las necesidades de logro, afiliación y factores motivacionales
2004	Tomas Piketty	Teoría de la desigualdad económica	Analizó el capital humano en la desigualdad económica y abogó por políticas para una distribución más equitativa de los ingresos.
2010	Amy Edmondson	Teoría de la seguridad psicológica	Entornos seguros y de confianza en el trabajo para la colaboración y el aprendizaje en equipos.
2013	Laszlo Bock	Teoría de la gestión del talento en Google	Enfocadas en la contratación, desarrollo y retención de empleados altamente talentosos.
2014	Peter Cappelli	Gestión de talento por medio de metodologías agile	Argumentó que la escasez de talento en el mercado laboral.
2015	Ángela Duckworth	Teoría de la perseverancia y la pasión	Introdujo el concepto de "grit", que se refiere a la perseverancia
2020	Josh Bersin	Teoría de la experiencia del empleado	Experiencias positivas para los empleados en el lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base a anexo II.

Por lo tanto, la extensión rural, pudiese fortalecer el capital humano para brindar servicios que contribuyan a resolver problemáticas del sector agropecuario y mejorar las condiciones de vida rurales. No obstante, en México persisten

deficiencias en la formación, capacitación, actualización y retención del capital humano extensionista, debido a limitantes presupuestales, de planificación y continuidad institucional (Monsalvo Zamora et al., 2017).

2.1.3. Talento humano

El concepto de talento humano se origina, a través de la sustitución del capital humano por máquinas, la cual se basa en la división del trabajo y la identificación de factores en la producción (Calderón et al., 2010).

El talento humano e innovación determinan la productividad de una economía y sociedad, conceptos cada vez más demandados. Estos dos aspectos interactúan entre sí, constituyendo elementos esenciales de los que depende la competitividad de los países (Chiavenato I., 2009). Naciones con mayor desarrollo, se caracterizan por desarrollar talento humano adecuado para hacer posible un balance del tejido social y productivo.

De acuerdo con la OCDE, el talento humano es el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes incorporados a las personas que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico. Contar con personal competente es fundamental para que una empresa logre conservar o impulsar competencias clave relacionadas con sus actividades. No obstante, el entorno es parte esencial en el desarrollo de los componentes que constituyen el capital humano (Medina Mesa et al., 2019), por lo que la competencia, en este sentido, puede entenderse como el nivel de adaptación de las cualidades de una persona a las características requeridas para ejecutar una tarea o trabajo (Berrocal Berrocal et al., 2021), como se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Características del perfil del profesional.

Fuente: Elaboración propia.

De manera particular, al hablar de los procesos de extensionismo rural en América Latina y México, podemos identificar dos problemáticas relacionadas con el concepto de talento humano: i) el contexto nacional en el que opera la política pública, que son las unidades productivas y, ii) los procesos de gestión (talento humano), que influyen en los resultados.

Estos elementos permiten sustentar argumentos sobre los problemas que enfrenta la política para lograr sus objetivos desde la perspectiva de si sus instrumentos pueden o no lograr lo que se demanda de ellos o los valores que se busca atender, mediante la implementación, que es el acceso a la información, conocimiento y asesoría, y deben vincularse con otros actores en los mercados agroalimentarios y cadenas de valor. Esta es una condición previa para que se alivie la pobreza rural, mejoren los medios de vida y los recursos naturales sean manejados de una manera sustentable (Santoyo-Cortés et al., 2011).

2.1.3.1 Valoración de enfoques para el Talento Humano

El Talento humano ha pasado por contribuciones considerables, de acuerdo con el Cuadro 3, para el sector público, atraer y retener talento extensionista representa un reto para ejecutar programas gubernamentales capaces de impulsar el desarrollo

sustentable. Esto requiere adoptar enfoques de gestión del talento humano, mediante incentivos, capacitación continua y condiciones laborales que motiven la permanencia del personal clave.

Cuadro 3. Teorías de Talento Humano.

Año	Autor	Teoría o Enfoque	Aporte
1983	Joy Paul Guilford	Teoría de las Inteligencias Múltiples	Identificación y definición de hasta ocho tipos de inteligencia distintas
1985	Dave Ulrich	Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades de RRHH.	Ilustrativo y revelador para hacer un diagnóstico de cómo estamos enfocando la contribución de recursos humanos en una empresa, y cómo la queremos orientar en el futuro.
1990	Peter Senge	Organización inteligente	Toda organización tiene la posibilidad de aprender de sus propias experiencias, recopilando y analizando datos para poder encaminarse a una mejora continua Un líder necesita entender el mercado, la tecnología y factores acerca de la compañía, estos conocimientos son necesarios, pero no suficientes para producir líderes duraderos y efectivos. Permite al líder utilizar su experiencia en el reconocimiento del desempeño de la organización.
1997	Richard Boyatzis	Teoría del desarrollo del liderazgo	Existencia de valores, la búsqueda constante de innovación, la adaptabilidad a los cambios como clave para conseguir el éxito, la pasión por trabajar y crear es fundamental para que se produzca la innovación y para que una empresa tenga voluntad de cambio y la búsqueda de una ideología que permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia.
2009	Gary Hamel	Elementos básicos para la creación de una estrategia de éxito	Abogó por el uso estratégico de datos y análisis para tomar decisiones informadas y optimizar la gestión de los recursos humanos.
2012	Josh Bersin	Experiencia del empleado	

Fuente elaboración propia con base a anexo III.

2.2. Extensión rural

La extensión ayuda a programas a complementar la educación para adultos impulsados por las universidades, en temas de agricultura con el propósito de difundir sus programas y conocimientos entre agricultores (Swanson, 2010).

A través del tiempo, la extensión se ha interpretado en transferencia de tecnología, asistencia técnica; sin importar la metodología empleada, se caracterizaba por un enfoque lineal, lo que limitaba la atención. Así, la tecnología y conocimientos se difundían sin considerar la situación de los agricultores y las fuerzas del mercado, derivó en aumentos de producción, pero no siempre se tradujo en mayor ingreso. Esta orientación, ha sido la más empleada por los sistemas tradicionales de extensión, incluso por México hasta 1980, instrumentada por profesionales cuyos conocimientos se limitaban a transferir y divulgar tecnología (IICA, 2012).

La extensión o sistemas de asesoría rural, son un proceso de trabajo y acompañamiento con el productor (González et al., 2015), se refiere a diferentes actividades realizadas para proveer información y servicios que demandan los agricultores y otros actores del sistema de innovación para ayudarlos a desarrollar capacidades técnicas, organizacionales y de gestión con el propósito de mejorar su calidad de vida y bienestar (GFRAS, 2010). De ahí, la principal idea es su importancia como herramienta para impulsar el desarrollo agrícola a través de la divulgación de tecnología en áreas rurales (Jiménez, 2004).

La extensión rural, se considera un proceso donde existe transferencia de información educativa informal para el desarrollo del trabajo y acompañamiento con el productor orientado al desarrollo sostenible de sus capacidades, con el fin de contribuir a resolver sus problemas mediante nuevas tecnologías, capacitación, información y asistencia técnicas. México, ha adaptado una serie de modelos en extensión, como fue el caso del norteamericano, implementado a principios de la década de 1980 (Aguilar-Ávila et al., 2016).

Por lo tanto, la extensión rural es un proceso de actividades que brinda un extensionista el desarrollo de capacidades, habilidades o información necesaria a

productores, para desarrollar sus capacidades con el objetivo de incrementar la producción, agregando valor, innovación y comercialización (Ardila, 2010).

2.2.1. Aspectos por considerar en la Extensión rural

En el Cuadro 4, se enlistan diversos enfoques, para una aproximación holística y actual, señalando que, en la revisión de enfoques recientes, destaca un análisis integral y consciente de las dinámicas socioambientales actuales.

Cuadro 4. Enfoques actuales en extensión rural.

Año	Autor	Teoría o Enfoque	Aporte
2003	Henry Chesbrough	Innovación abierta	Estrategia para la colaboración con agentes externos. Facilita adaptación y adopción de nuevas tecnologías.
2008	Banco Mundial	Sistema de Innovación Agrícola (SIA)	Crear conocimiento, proporcionar acceso al mismo, compartirlo y fomentar el aprendizaje entre los actores involucrados en la innovación
2011	J. Aguilar Ávila, R. Rendón Medel, M. Muñoz Rodríguez, J.R. Altamirano Cárdenas	Análisis de redes sociales	Analizar la interacción entre diferentes actores para valorar las redes de innovación
2015	Radjou, N., & Prabhu	Innovación frugal	La capacidad creativa de hacer más con menos

Fuente elaboración propia.

2.2.2. Extensionista

Es un profesional que contribuye a solucionar problemas del agro desde la parcela, comunidades y estableciendo comunicación con los productores (Landini & Bianqui, 2014). A partir de lo sencillo y no desde lo complejo, mediante innovaciones que le permitan incrementar la producción, gestión de recursos, tomando en cuenta la actitud y esta aptitud de desmitificar la complejidad de la problemática, como se

muestra en la Figura 3, son algunos de los aportes que el extensionista brinda al productor.

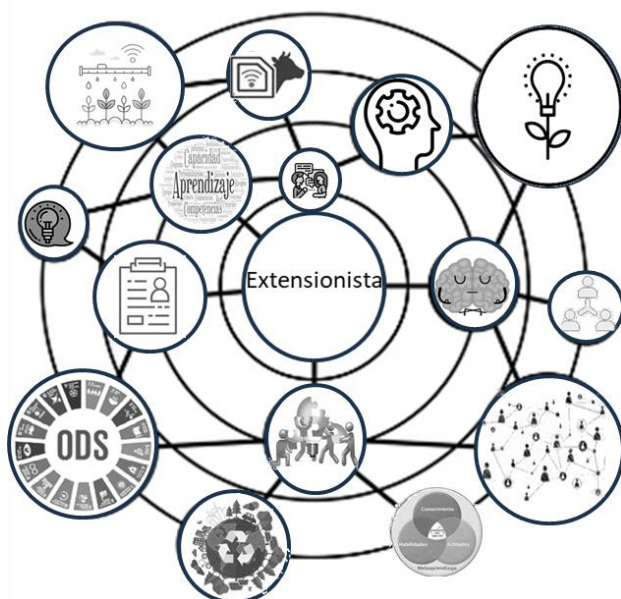


Figura 3. Cualidades para considerar para un extensionista.

Fuente: Elaboración propia.

En particular, la selección en cuanto mejor fuese la elección del extensionista tendría mejores condiciones para contribuir a solucionar los problemas (Rendón-Medel et al., 2015). En otras palabras, un extensionista debiese ser un agente de cambio que favorezca a la realización de procesos de desarrollo rural (Ugalde, 2012). Vale la pena decir que para la presente investigación los siguientes términos son asociados a Extensionista: Prestador de Servicios Profesionales (PSP), Asesores Técnicos (AT), Agentes de cambio, Facilitadores, Gestor del Desarrollo, Promotor y Técnicos.

2.2.3. Agente de cambio

Es una persona o ente que, de manera activa, promueve o induce cambios en la organización, cultura o comportamiento de los individuos con el objetivo de mejorar la eficiencia, innovación y progreso. Un agente de cambio puede ser parte de la

organización o externo a ella y actúa como catalizador para implementar cambios en la misma (Contreras, 2023). Además, el objetivo de estos agentes es realizar cambios en los procesos existentes o en la cultura de la organización.

Para lograrlo, se enfocan en temas relacionados con la eficiencia organizacional, innovación y progreso, como se aprecia en la Figura 4. Son personas que siempre buscan oportunidades para el cambio, determinan el mejor enfoque y lo llevan a cabo. Poseen habilidades y competencias para iniciar, facilitar y coordinar el cambio organizacional (ONU, 2016).

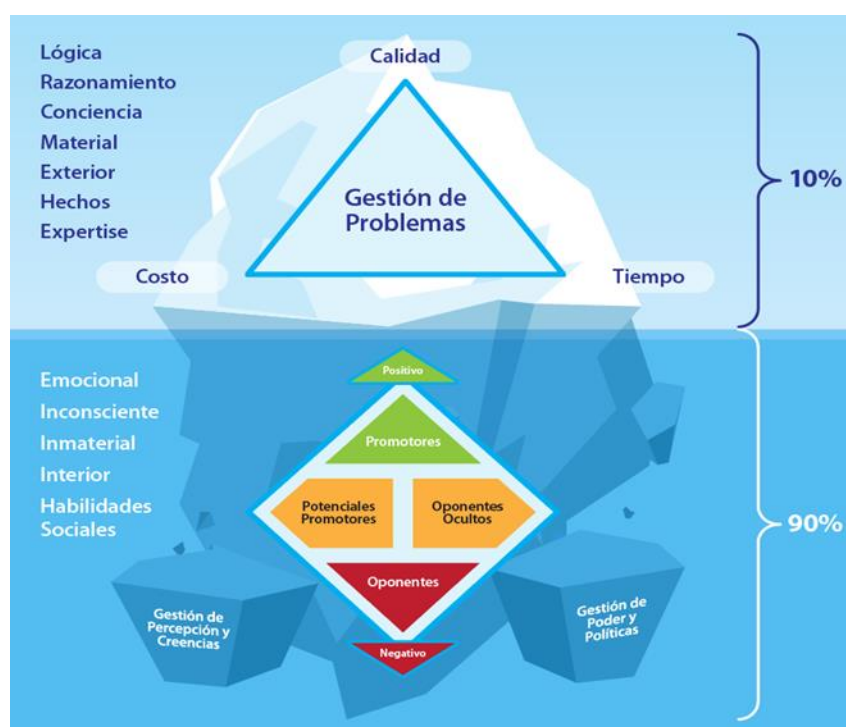


Figura 4. Incidencia del agente de cambio en el desarrollo organizacional.

Fuente: Aportación de Warren B. Bennis a la Teoría del desarrollo organizacional. 2012.

También debe poseer habilidades y competencias para iniciar, facilitar y coordinar el cambio organizacional. Algunas habilidades importantes para un agente de cambio incluyen: aspectos cognitivos, iniciativa con el propósito de autocomprensión, conceptualización y evaluación. Por otra parte, habilidades de acción: el agente de cambio trabaja en una organización como consultor,

investigador, capacitador, consejero, etc., por lo que debe poseer las habilidades y competencias necesarias. Promover el cambio incluye gestionar la incertidumbre sobre un futuro que no conocemos. Las actuaciones pueden considerarse, al respecto, como hipótesis a contrastar y verificar en la práctica, precisando de la evaluación y autorregulación continua que permita las respuestas más ajustadas y posibles.

2.2.4. Gestión de conocimiento

Se fundamentan en elementos organizados bajo una metodología que busca crear, implantar y hacer seguimiento a los conocimientos. Implica transferir conocimientos y experiencias de una persona o grupo a otro dentro de una organización, con el objetivo de agregar valor a la empresa y obtener una ventaja competitiva sostenible (Villasana, Hernández y Ramírez, 2021).

Las acciones representan los esfuerzos de la organización para aprovechar al máximo el conocimiento disponible y obtener su valor óptimo (Davenport y Prusak 1998). Generalmente puede verse como el trabajo, las personas, el tiempo, y la forma que la organización necesitan el conocimiento (Ives et al., 1997), pero también es la experiencia y conocimiento valiosos dentro y entre comunidades de personas y organizaciones con intereses y necesidades similares, y su propósito es crear una ventaja competitiva. Por lo que la creación, renovación y aplicación de un conocimiento claro y consciente en comprender, prestar atención y gestionar como se aprecia en la Figura 5.

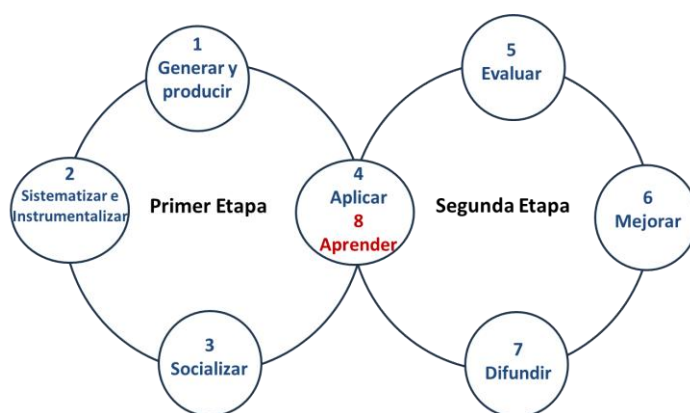


Figura 5. Proceso de gestión de conocimiento.
Fuente Rosenberg (2006).

2.3. Habilidades blandas

A lo largo del tiempo, resulta necesario mejorar y adecuar el proceso de acuerdo con las necesidades actuales; en México, la percepción que existe en cuanto a los programas de acuerdo con artículos científicos y evaluaciones mencionan dificultades en los servicios de extensión, donde refieren áreas de mejora en la descripción de perfil (conocimientos, experiencia), en la selección, aunado a la brecha de habilidades nuevas (OCDE/CEPAL/CAF, 2016).

Por lo tanto, la investigación considera habilidad, habilidades duras, así como habilidades blandas. Con respecto a la conceptualización de habilidad, es considerado el conocimiento adquirido por extensionistas, el cual se integra por la formación y desarrollo de habilidades, por lo que son necesarias en el proceso de aprendizaje (González - González & Oviedo Rodríguez, 2017).

Por lo que se expresa como un sistema de acciones más operaciones que responde a un objetivo. Por otra parte, las habilidades duras conocidas como habilidades técnicas o *hard skills*, son aquellas donde el conocimiento es clave para las actividades que incluyen: métodos, procesos, procedimientos además de técnicas específicas en un campo especializado (Alles M. , 2008). Las habilidades blandas pueden ser concebidas como destrezas relacionadas con las emociones (Zumba et al., 2020), o como instauradoras de la relación inteligencia emocional, en calidad de base para gestionar un diálogo intra e ínter con los pares, bien sea académico, social o profesional (Rodríguez-Siu et al., 2021). Por ejemplo, el Cuadro 5 muestra de manera práctica algunas habilidades.

Cuadro 5. Las habilidades que potencializan el desarrollo profesional

Conocimientos Técnicos/Habilidades Duras/Hard Skills	Habilidades, Destrezas	Competencias /habilidades blandas/Soft Skills
Estadística	Reparación de objetos	Adaptabilidad
Agronomía	Preparación de una composta	Autodirección
Costos	Manejo del teléfono	Trabajo en equipo

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO III

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Talento humano como recurso principal para los procesos de extensión

El capital humano guarda una estrecha relación con los procesos de extensionismo, debido a que, resulta evidente la necesidad de contar con un nivel de eficiencia sumamente elevado en dichos programas, de forma que, puedan obtenerse los mejores resultados posibles como se aprecia en la Figura 6. Una manera de contribuir con el cumplimiento de dichos objetivos se basa en la mejora de las condiciones laborales de los participantes o extensionistas, elemento que, puede ser alcanzado mediante el uso del capital humano idóneo para cada actividad y/o responsabilidad (World Economic Forum, 2015).



Figura 6. Direccinamiento del Recurso Humano.

Fuente: Elaboración propia con base en Castillo, 1993, p.191.

Por lo tanto el objetivo del talento humano es brindar bienestar, mediante el aprovechamiento de las capacidades, para abordar la resolución de problemas en el menor tiempo posible y optimizando recursos, con el fin de generar valor en el cumplimiento de objetivos y metas individuales como en conjunto; mediante innovaciones, conocimientos y tecnología; dando valor a la capacidad así como a las competencias que tienen los talentos para desempeñarse en la práctica, relacionándolo con su propia motivación y bienestar personal. Existen tres factores para fortalecer el talento humano:

1. En primer lugar, un sistema educativo acorde con las necesidades, que se preocupe no solo de transmitir conocimientos, sino también de proporcionar habilidades, competencias y actitudes (Jiménez et al., 2021), sin descuidar los sistemas productivos los cuales, sean capaces de aprovechar el talento humano y recursos disponibles, mediante fuentes de aprendizaje continuo.
2. En segundo lugar, la formación profesional vigente orientada a la solución de problemas actuales en el día a día.
3. Finalmente, un sistema de aprendizaje continuo, para generación de ideas y ejecución de procesos innovadores, que sirvan al desarrollo de capacidades que aporten valor (Alles M. A., 2006). Por lo que las capacidades de las personas dan lugar a más innovaciones, mientras que estas les exigen mayores y mejores capacidades. En todo caso, la preparación de las personas es el punto de partida para estimular este círculo virtuoso (Muñoz-Rodriguez & Santoyo-Cortés, 1999).

La adquisición y uso de recursos, implica crear un entorno en el que la información sea accesible para los individuos. Además, permite que éstos adquieran, compartan y utilicen dicha información para desarrollar su propio conocimiento y sean alentados y habilitados para aplicarlos en beneficio de la organización.

Para lograr el desempeño óptimo del capital humano, es importante proporcionar formación continua a los extensionistas, lo que aumenta su bienestar y rendimiento laboral a través de la motivación y el suministro de herramientas adecuadas, entre las que podrían mencionarse las siguientes: establecimiento de objetivos que

puedan ser cumplidos de manera adecuada, fomentar el trabajo en equipo, retroalimentación de su desempeño, etc. (Eraso y Salazar, 2022).

El índice de capital humano, que se apoya en tres pilares fundamentales: el aprendizaje, el empleo y la distancia, representa una herramienta esencial para capturar la complejidad de la educación y la dinámica laboral. Su finalidad principal es proporcionar una base sólida que facilite la toma de decisiones más informadas. Esta perspectiva se alinea con la visión presentada por el World Economic Forum en 2015, que subraya la importancia de estos aspectos en la comprensión y mejora del capital humano (World Economic Forum, 2015).

De modo que el talento humano hace referencia al capital humano o la fuerza laboral en una organización, cuyas acciones pueden tener un impacto positivo o negativo en la productividad y el logro de las metas corporativas. El talento humano es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, ya que son ellos los responsables de controlar la calidad, diseñar, producir y distribuir los productos y servicios, así como de establecer los objetivos y estrategias de la organización (Flores y Chavarría, 2015).

De igual importancia las habilidades de comunicación son responsables de difundir información sobre el cambio y hacer que la organización comprenda la necesidad de este, para lo cual debe tener excelentes habilidades de comunicación y persuasión. Debe ser un referente de las actitudes que se desean desarrollar, mejorando así su credibilidad, la aceptación y la autoridad moral para impulsar el cambio. Igualmente, tiene que demostrar voluntad, fuerza necesaria y convicción para vencer los obstáculos que se vayan presentando. No se trata de realizar actos de fe, sino de estar íntimamente persuadido de que el cambio a efectuar es positivo para las personas y la organización. Las actuaciones para impulsar pueden y deben considerar algunos referentes esenciales concretados a continuación (Gairín, 2004, 2007).

Es preciso contar con visiones globales, compromisos generales y dinámicas holísticas. Esta visión ya fue destacada por Beare, Caldwell y Millikan (1992) cuando

se aprecia las sinergias culturales, de asumir la diversidad de planteamientos, de promover la comunicación y de practicar, como propuesta, la colaboración interpersonal y la cooperación colectiva, en el marco de proyectos colectivos de futuro.

De esta forma, los procesos de gestión del conocimiento se encuentran asociados con el ámbito de la administración, organización y almacenamiento de datos, los cuales, son manejados cotidianamente por una determinada empresa u organización. El proceso incluye actividades orientadas a mejorar el conocimiento de las personas en la organización y de la organización en sí misma. La gestión del conocimiento también implica capturar, distribuir y utilizar eficazmente el conocimiento (Aguinis, 2014).

3.2. El extensionismo en el sector público mexicano

El extensionismo en México ha evolucionado desde modelos verticales en generación y transferencia de tecnología, hacia enfoques participativos, pero aún persisten problemas como pagos a destiempo a los extensionistas, limitaciones para impulsar procesos de innovación, desvinculación de las necesidades del sector productivo y falta de continuidad en los servicios (Cadena-Iñiguez et al., 2018; Solleiro Rebolledo et al., 2020).

Desde 1911, con el primer servicio de extensión agrícola, con la creación de los instructores hasta llegar a la reformulación del sistema de extensión en los 90's, surgieron programas de asistencia técnica y capacitación rural con operación descentralizada y participación privada, pero con presupuesto disperso (Benítes-Andrade, 2022). A través de los años los enfoques han evolucionado como lo muestra el Cuadro 6.

Cuadro 6. Elementos de enfoque de servicios de extensión según objetivos.

Finalidad	Enfoque del extensionista (ext.)	Elementos clave
Transferencia de conocimiento	El ext. le dice al beneficiario qué hacer	El método requiere soluciones conocidas y disposición de los agricultores para adoptarlas. Servicio estandarizado, económico y masivo. Los temas se definen externamente con validación local.
Apoyo a la toma de decisiones	El ext. da opciones a los beneficiarios	Requiere disposición de los beneficiarios para aceptar el servicio personalizado según sus necesidades. Se basa en recomendaciones individualizadas apoyadas en herramientas tecnológicas, temas definidos, costos variables.
Resolución de problemas	El ext. apoya procesos de aprendizaje para que los beneficiarios sean más autónomos	Este método se enfoca en problemas y soluciones complejas, con construcción participativa de conocimiento. Requiere capacitación vivencial en gestión. Es costoso por su naturaleza formativa y tiene alcance acotado
Apoyo a iniciativas locales y resolución de conflictos	El ext. facilita procesos de innovación y apoya negociaciones entre partes interesadas	Aplica en problemas y soluciones complejas con múltiples actores. Los temas son definidos localmente. El diagnóstico y soluciones son contruidos participativamente transformando percepciones. El ext. facilita y es mediador. Usa herramientas participativas y reuniones colectivas. Costo elevado por la intensa interacción.

Fuente: Elaboración propia con base en Faure et al., 2016.

3.3. Procesos de selección en extensionismo

Los procesos de selección en extensión rural son importantes, ya que por este medio se hace la atracción y selección de aspirantes, para valoración y contratación del extensionista encargado de dar acompañamiento a los agricultores. Son facilitadores, que poseen un rol importante para mejorar las condiciones de vida y contribuyen al desarrollo rural (Aguilar-Ávila et al., 2010).

La selección de extensionistas se sugiere con base en un modelo de extensionismo en red, en donde el comité de selección debe estar integrado con la participación de instituciones locales, la vinculación con universidades y centros de investigación en conjunto con la Unidad Responsable (UR) para darle legitimidad (Cadena-Iñiguez et al 2016.; Faure et al., 2016). Así mismo evaluar aspectos técnicos (examen), curriculares (trayectoria) y de desempeño en entrevista (habilidades), además, aplicar pruebas para identificar estilos de aprendizaje y liderazgo. Por otra parte, debemos señalar que existen diferentes modalidades contractuales entre instituciones, organizaciones y profesionales (Aguilar-Ávila et al., 2010).

En el contexto de programas gubernamentales, la gestión de recursos humanos resulta esencial para contar con extensionistas competentes que puedan brindar un servicio de calidad en beneficio del desarrollo rural. Sin embargo, en México este proceso presenta áreas de oportunidad, especialmente en cuanto a la sistematización y formalización de la selección de extensionistas mediante perfiles y criterios claros, basados en competencias (Cano et al., 2018; Chapela, 2017). Otra función importante es el reclutamiento y selección de personal, que incluye la búsqueda del candidato ideal para cada puesto de trabajo, así como la realización de pruebas de selección para validar las aptitudes y actitudes de cada aspirante. (Chiavenato, 2011).

Como parte de lograr un desempeño óptimo en los extensionistas, se recomienda establecer contratos de 11 meses (Aguilar-Ávila et al., 2010), con programa de trabajo definido, proceso de evaluación y pago oportuno. De modo que se requiere seleccionar profesionales con perfil multidisciplinario, arraigo local, capacidad colectiva, solvencia moral y metodológica (Aguilar-Ávila et al., 2010). Con

habilidades para operar en equipo, negociar y resolver conflictos. Por lo que es importante el compromiso de las autoridades para priorizar la innovación y no distraer a los equipos en otras tareas. También agilizar procesos administrativos y pagos para motivar a los profesionales. Es decir, consolidar equipos técnicos de calidad, comprometidos y bien pagados es indispensable para gestionar la innovación y mejorar la competitividad en el agro.

Por lo tanto, es necesario impulsar la innovación agroalimentaria con programas de largo plazo, involucrar a los beneficiarios en el diseño de programas, crear incentivos para la cooperación entre investigadores, extensionistas y productores (Solleiro Rebolledo et al., 2020). En tal sentido, requiere aprender de buenas prácticas para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México.

En México se encontraron avances como la focalización en grupos prioritarios y la orientación a cadenas de valor, pero persisten problemas por la inestabilidad institucional y la planeación anual (Solleiro Rebolledo et al., 2020). Por lo que es necesario abordar la selección de extensionistas competentes, el fomento a la innovación y la organización de productores. Además, debemos señalar que existen problemas salariales y de vinculación con productores que afectan el servicio. Por lo que se requieren mejoras en la formación y en aspectos administrativos de los extensionistas (Cuevas-Reyes et al., 2014).

3.4. Evolución de la extensión rural

Es necesario ampliar las funciones de la extensión rural más allá de lo productivo, se requiere atender problemas específicos según el perfil de los extensionistas y fortalecer la capacidad institucional para brindar servicios más efectivos (Santos Chávez et al., 2021).

El proceso de adopción consta de varias etapas: conocimiento, interés, evaluación, ensayo y adopción final (Cadena-Iñiguez et al., 2018). Depende de factores como las ventajas de la innovación, pero también del contexto de los productores. Para lograr la adopción se requiere que los extensionistas cuenten con herramientas de

comunicación adecuadas al contexto de los productores, acceso a insumos y apoyo institucional.

Lo digital reduce costos, mejora la comunicación e introduce nuevas dinámicas de aprendizaje. Por otra parte, lo presencial sigue siendo necesario pues genera interacciones irremplazables. Ambos se potencian mutuamente (Barrera et al., 2023). Existen diferentes tipos de grupos según su grado de formalización, desde respuestas espontáneas informales hasta grupos institucionalizados. El análisis funcional muestra que lo digital modifica componentes logísticos, de información, conocimiento y competencias. Se requiere más sistematización de experiencias para mejorar el diseño de sistemas mixtos de extensión en la región.

La extensión rural está migrando de sistemas puramente presenciales a sistemas mixtos con componentes digitales. Los grupos de mensajería como WhatsApp permiten complementar actividades presenciales tradicionales. Se generan sistemas mixtos de extensión rural (SISMER) con medios digitales y presenciales seleccionados (Barrera et al., 2023; Benítez-Andrade, 2022).

3.5. Habilidades en los extensionistas

A decir de Zurita (2020), las habilidades cognitivas resultan ser importantes en el sistema extensión actual, pero las habilidades socioemocionales, como se aprecia en la Figura 7, son vitales para el desarrollo integral del extensionista, ya que abarcan aspectos para una comprensión interna y externa, además de qué mejoran los niveles de desempeño (Huaire, 2014).

La falta de consideración de habilidades blandas también causaría en el extensionista una deficiente comunicación asertiva, lo que provoca timidez e inseguridad para expresar sus ideas, opiniones e incluso emociones, además de estar predispuestos a ser manipulados (Prado, Álvarez & Águila-Chávez, 2003; Naranjo, 2008). Una buena comunicación asertiva, desde edades tempranas permite un desarrollo óptimo en la sociedad, mediante una interacción que pretende alcanzar objetivos, a través de un proceso de establecer relaciones sociales (Gutiérrez & Patiño, 2016). Además, dicha comunicación facilita también la

expresión clara de sentimientos y opiniones de manera honesta, directa y con respeto hacia los demás, y genera la confianza necesaria en el otro (Ayvar, 2016; Becerra et al., 2016).

De este modo algunas características importantes de la gestión del conocimiento incluyen: El desarrollo de habilidades y aplicación de conocimientos con el fin de contribuir en mejorar un proceso, para resolver problemas y contribuir en sus ventajas competitivas como se muestra en la Figura 7. Por otra parte, contribuye a planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que ocurren en la selección de extensionistas en relación con sus actividades y su entorno, con el objetivo de crear competencias esenciales.



Figura 7. Aspectos relevantes de las habilidades duras y blandas.

Fuente elaboración propia.

Por otra parte, según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2018) se detallan distintas cualidades y habilidades relacionadas con el talento humano, las cuales, consideramos debe poseer el extensionista para lograr un mejor desempeño en su servicio. De acuerdo con el Cuadro 7, son cualidades y habilidades que el talento humano o extensionista debe de ir cultivando con el desarrollo de sus acciones, la acumulación de experiencia.

Cuadro 7. Principales cualidades y habilidades asociadas con el talento humano.

Cualidades	Habilidades
Resolución de conflictos	Habilidades digitales
Actitud activa	Aprendizaje
Proactividad	Análisis y orden
Crecimiento constante	Gestión del entorno laboral
	Empatía

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de medir la percepción de las competencias básicas de los extensionistas agropecuarios, se consideran cuatro dimensiones para el análisis: técnica, social, metodológica y organizativa. Además, sugiere el análisis de cinco competencias clave por dimensión, para un total de 20 competencias como se muestra en el Cuadro 8. Esto permite identificar competencias a fortalecer (Castaño et al., 2021).

Cuadro 8. Competencias definidas por extensionistas.

Técnico	Social	Metodológico	Organizativo
Conocimientos sobre las TIC	Orientación al logro	Implementación de material gráfico	Toma de decisiones
Elaboración de material para encuentros	Comunicación asertiva	Creatividad	Gestión de roles
Gestión de información	Capacidad de adaptación	Implementación de las TIC	Alineación con políticas públicas
Conocimiento general y básico	Resolución de problemas	Rol de guía (pensamiento constructivista)	Seguimiento y evaluación
Producción escrita	Análisis de contexto (pensamiento andrológico)	Rekursividad	Planeación estratégica

Fuente: Castaño et al., 2021.

Los programas gubernamentales de extensionismo en México deben ser oportunos y seleccionar extensionistas con capacidades para aplicar métodos participativos y

desarrollar innovaciones apropiadas (Aguilar-Ávila et al., 2010). La comunicación efectiva, el extensionismo y la adopción de innovaciones son procesos interrelacionados clave, que, además, son fundamentales para la innovación y el desarrollo del sector agropecuario. Requieren coordinación de actores y comprensión de las realidades locales (Cadena-Iñiguez et al., 2018).

La integración de medios digitales y presenciales, conforman sistemas mixtos de extensión rural que están emergiendo en América Latina y el Caribe (Barrera et al., 2023). Por lo que indicadores como éste obligan a los gobiernos a tomar decisiones de política, que permitan mejorar los índices de calidad de vida de la población, teniendo en cuenta indicadores puntuales de seguimiento. Sin embargo, para garantizar el éxito de dichas acciones, no basta con incluir los temas en la agenda pública, sino que se requiere la comprensión del sentido, la finalidad y los componentes del llamado "capital humano" (World Economic Forum, 2015).

Es importante destacar que, existen varias estrategias que pueden ayudar a mejorar el talento humano en una organización. Un primer paso importante es evaluar la situación actual del extensionista para tomar decisiones informadas a corto, mediano y largo plazo. Esto puede incluir la identificación del grado de compromiso de los extensionistas con el programa, con un análisis de las fortalezas y debilidades del personal unidad responsable (UR), capital humano (CH) con el fin de la identificación del personal clave (Gallego-Giraldo y Naranjo-Herrera, 2020).

Por consiguiente, los programas gubernamentales deben poner en práctica las habilidades blandas en el proceso de selección (Zumba et al., 2020). Para lograrlo, debe dirigirse a los extensionistas mediante la sensibilidad, en función de que se desenvuelven con mayor confianza y comunicación en la selección. Marrero et al. (2018) proponen que los saberes: saber construir, saber hacer y saber ser deben basarse en un enfoque ético.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

El estudio sigue un enfoque mixto. Para lo cual se utilizaron diferentes métodos para abordar el objetivo de la presente investigación por lo que a continuación se describen en cuatro subtemas.

4.1. Delimitación espacial y temporal

Se analizaron cuatro programas de extensión rural en México, en el periodo del 2011 al 2019, en la Figura 8, se describe la ubicación y la temporalidad de los programas analizados. Los programas fueron: Proyecto Transversal Trópico Húmedo (PTTH) 2011, Programa De Incentivos Para Productores de Maíz y Frijol (PIMAF) 2015, Componente de Extensionismo, Desarrollo de Capacidades y Asociatividad Productiva (CEDCyAP) bajo el concepto de Apoyo Extensionistas en Ejecución Directa (EED) 2018, y Programa Sembrando Vida (PSV) 2019, todos a nivel federal con cobertura nacional con excepción de PTTH que solo se implementó en la parte sur del País.

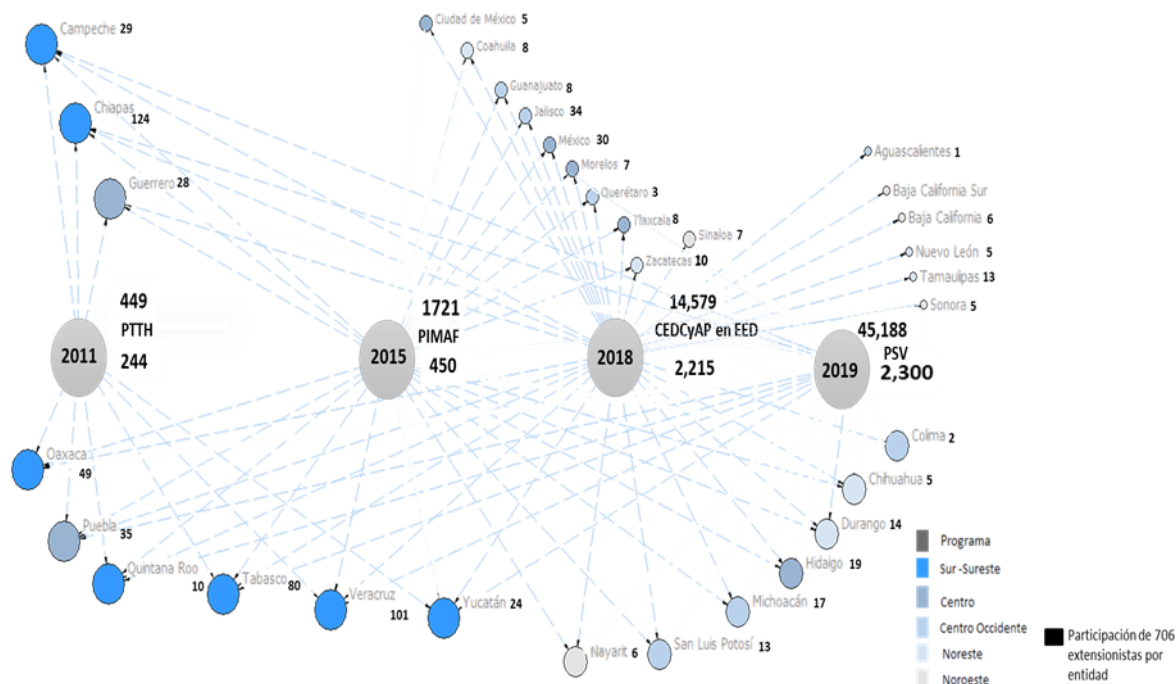


Figura 8. Universo de análisis.

Fuente: elaboración propia

México cuenta con una población de casi 130 millones, además de historia, cultura y diversidad biológica, presenta una geografía favorable con abundantes recursos naturales, por otra parte, se ubica entre las quince economías más grandes del mundo, así como la segunda a nivel de América Latina. El Cuadro 9 nos brinda un breve contexto.

Cuadro 9. Características socioeconómicas de México.

Atributos	Descripción
México se encuentra integrado	32 entidades federativas
Extensión territorial	1,964,375 km ²
Población	129 millones de personas 52% M y 48% H
Densidad (moderada)	65 habitantes por Km ²
Población Económicamente Activa (PEA)	60,216,432
Sector primario	11.3%
Sector secundario o industrial	24.9%
Sector terciario o de servicios	63.1%
Sin especificar sector	0.7%
Tasa de desempleo	2.81%
Tasa de informalidad laboral	55.2%
Fuerza laboral ocupada	58.5 millones de personas (40.7% M y 59.3% H)
Promedio de escolaridad de la población de 25 a 64 años	10.3 años de estudio
Acceso a internet	79%
Actividades con uso de internet	Comunicación, redes sociales, entretenimiento, información, capacitación, contenidos.
Equipamiento de TIC	37% computadora, 68.5 %Internet, 90.7% TV, 41.5% TV de paga, 95.2% telefonía, 47.5% radio y 99.5% energía eléctrica
Población hablante indígena	6.1% (51.4 % M y 48.6 %H)
Unidades de producción agropecuaria	4,650,783
Unidades de producción con uso de alguna TIC	1,380,545
Porcentaje de productores(as) según sexo	17% M y 83H
Productores que hablan lengua indígena	841,177 (23.1%)

Fuente: Elaboración propia con base a INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023).

4.2. Fuentes de información

Contar con información veraz y oportuna, es la base para poder desarrollar cualquier estudio. En tal sentido, para esta investigación se consideraron tres fuentes importantes de información.

i) En este primer punto se desarrollaron actividades definidas y sugeridas como fase de análisis de gabinete. Se consolidó, revisó y analizó la información y datos concernientes de fuentes primarias y secundarias, entre las que destacan: a) Reglas de operación; b) Marco Lógico de los Programas; c) Evaluaciones de los Programas; d) Informes; e) Tesis y artículos científicos relacionados con los Proyectos; g) Notas periodísticas; h) Información generada desde las Unidades Responsables, entre otras. Además de información que nos permitió tener un contexto general de los Programas, de manera particular, con relación a las etapas que formaron el proceso de selección, la valoración de éstas, así como las áreas de oportunidad, con lo que se buscó sugerir áreas de mejora a los procesos de selección.

ii) Consolidación y análisis de información de bases de datos de los procesos de selección de los Programas señalados en el apartado anterior. Con base en esta información se logró analizar la cobertura que tuvieron por estado, atributos de los participantes; edad, género, formación, experiencia, entre otras variables.

iii) Por último, se diseñó un instrumento de colecta de información (encuesta) mediante el uso del aplicativo Google Forms. Dicho instrumento fue revisado, validado y socializado por correo electrónico, con apoyo de los registros de participantes a los procesos de selección de los cuatro programas, los cuales están contenidos en las bases de datos antes citadas.

Debemos precisar qué, para las tres fuentes de información, los sujetos de estudio fueron los extensionistas que participaron en los cuatro procesos de selección.

4.2.1. Recopilación de información: desarrollo de instrumento y colecta de datos

El instrumento de colecta de información que se utilizó como tercera fuente de información, se diseñó considerando cinco secciones: i) datos generales, ii)

información y experiencia por etapas en los procesos de selección, iii) valoración de su última experiencia por etapas, iv) valoración general del proceso y, por último, v) áreas positivas, de mejora y disponibilidad de ser contactado para una entrevista posterior.

El proceso para socializar el instrumento de colecta de información, consistió de los siguientes pasos, primeramente se consolidó información de las bases de datos que contenían registros (datos de contacto) de los participantes en algún proceso de selección de los programas analizados, como segundo paso, se depuró la información, con el fin de tener datos únicos de participantes (tanto seleccionados, como los que no lo fueron), inicialmente se contó con 61,937 registros de aspirantes para el proceso de selección de los cuatro programas, concluyendo con registros únicos de un total de 25,709 participantes. Como último paso, fue el envío del formulario vía correo electrónico, mediante envíos masivos, a través de once cuentas de Gmail, a partir del 18-11-2022, con el objetivo de realizar la invitación a participar de manera voluntaria para la aplicación de la encuesta, cuya finalidad fue conocer su percepción respecto a la experiencia de participación en algún proceso de selección en extensionismo.

Teniendo en cuenta el tiempo transcurrido de los procesos, se detectaron ciertos factores que afectaron el envío del correo, destacando que el 15% de cada envío señalaba que la dirección no era correcta, además de manera casi inmediata rechazaba la entrega del 20% de los envíos; otro elemento que no se logró cuantificar, es el hecho de que al ser una cuenta de correo nueva, en ciertos casos manda directamente a spam, de igual manera no se logró cuantificar aquellos casos en la que los participantes cambiaron de cuenta de correo, finalmente estuvieron aquellos que les llegó el correo pero no quisieron responder.

Por consiguiente, se tomó la decisión de hacer solo un envío por correo o usuario. De manera que el periodo en el que estuvo habilitado el formulario fue del 18 de noviembre del 2022 al 24 de enero del 2023, tal como se muestra en la Figura 9. El correo contó con las siguientes características: asunto, mensaje en donde se especificó la presente investigación, la procedencia de sus datos personales, el

cuidado de estos, el objetivo, liga de acceso a Google Forms, la importancia de contar con su experiencia y opinión, destacando que la encuesta no era obligatoria en el llenado de cada uno de los apartados.

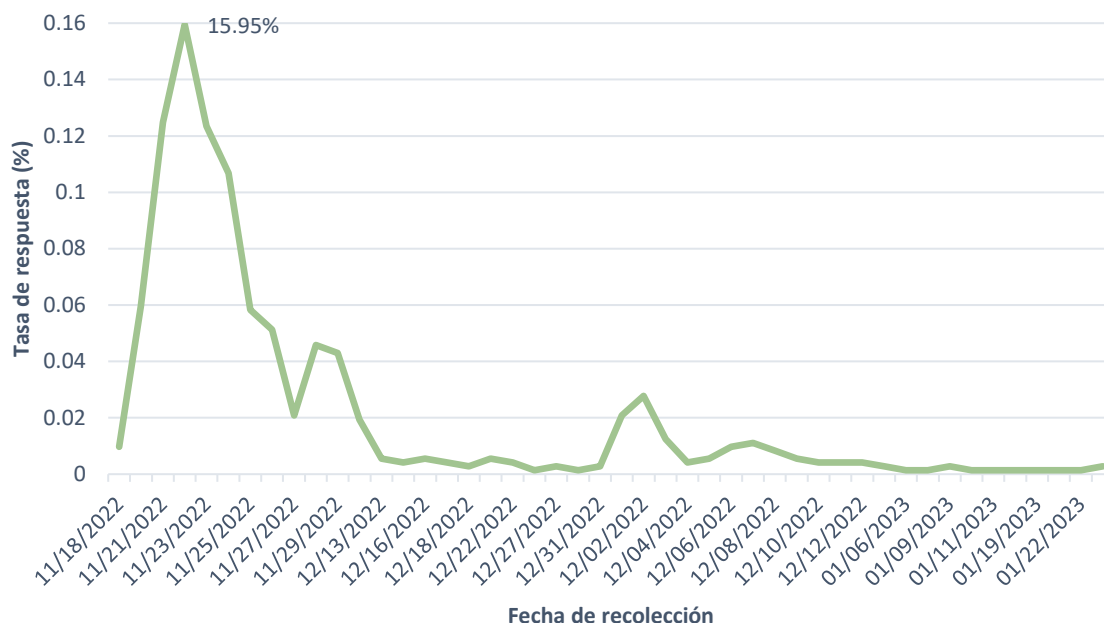


Figura 9. Comportamiento de colecta de información

Fuente: Elaboración propia con base al comportamiento de la encuesta aplicada en Google Forms.

La respuesta por parte de los extensionistas consultados o entrevistados fue de 721 respuestas a nivel nacional tal como se muestra en la Figura 10; se puede apreciar que a mayor intensidad de color mayor el número de respuesta. En cuanto al tipo de preguntas que contuvo la encuesta, estas fueron de carácter abiertas, cerradas, respuesta múltiple, dicotómicas y de escala Likert. Con un tiempo de llenado de 10 a 15 minutos. El hecho de contar con un formulario contribuyó a la practicidad y disponibilidad del extensionista, en el levantamiento del instrumento de manera económica, a la sistematización y análisis como se muestra en el apartado de anexos.

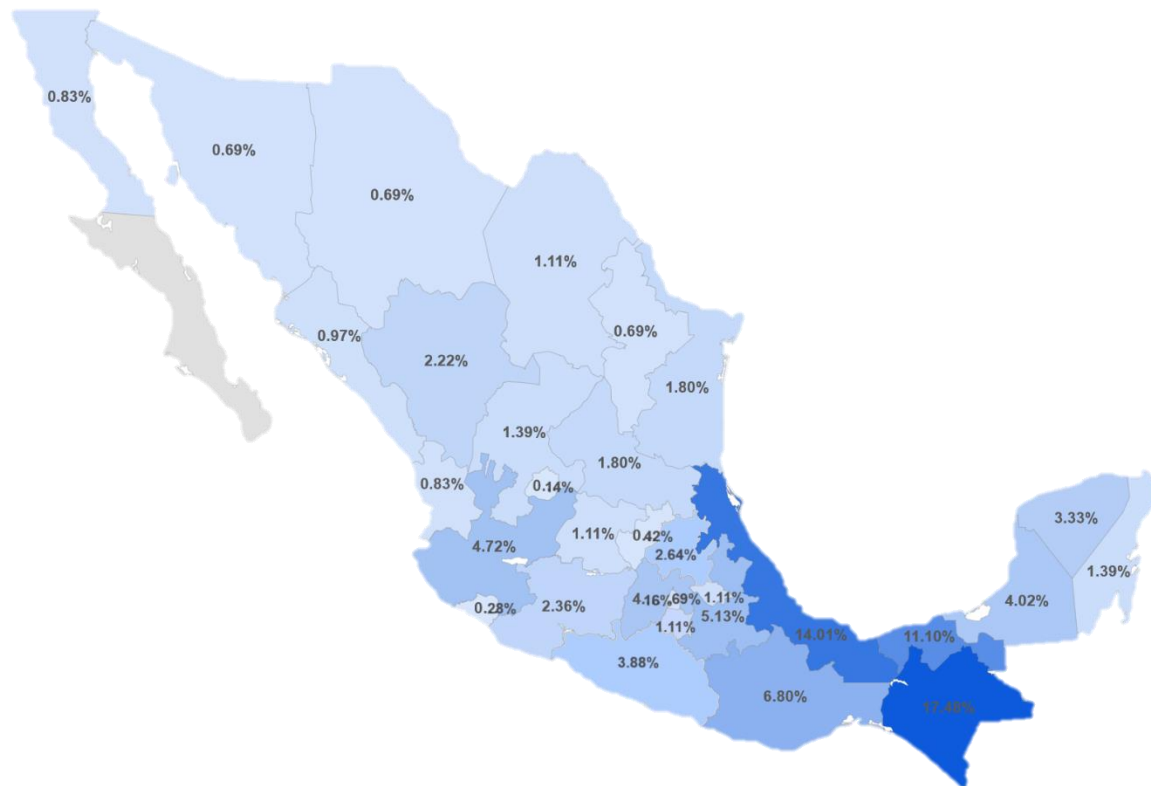


Figura 10. Participación de extensionistas para colecta datos de instrumento

Fuente: Elaboración propia con información de campo (2022-2023).

4.2.2. Definición de variables

Con el fin de describir cómo son los procesos de selección, la situación de la selección de extensionistas en México, así como el sentir y experiencia de éstos. Se definieron variables cuantitativas y cualitativas con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información posible. Las variables empleadas para el análisis de datos permitieron una caracterización a través de datos numéricos, así como descripciones contextuales, captando tanto elementos cuantificables como aspectos descriptivos relevantes del contexto.

4.3. Materiales y Métodos

El enfoque de investigación es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier estudio, ya que proporciona una guía clara y una serie de procedimientos para alcanzar los objetivos establecidos. Por lo que es sistemático, disciplinado y controlado el cual se encuentra directamente relacionado con los métodos de

investigación (Ruiz, 2011). Estos métodos son el inductivo, asociado con la investigación cualitativa, y el deductivo, asociado con la investigación cuantitativa.

En primer lugar, se examinaron los hechos en su contexto original y tal como ocurren, centrándose en las situaciones más interesantes para analizarlas en profundidad, según Blasco y Pérez (2007). Con base en el razonamiento inductivo que está orientado al proceso, estudiando cómo cambian estos con el tiempo. Esto significa que no se busca generalizaciones universales, sino que se centra en situaciones específicas y cómo estas cambian con el tiempo, para mayor visualización se muestra la Figura 11.

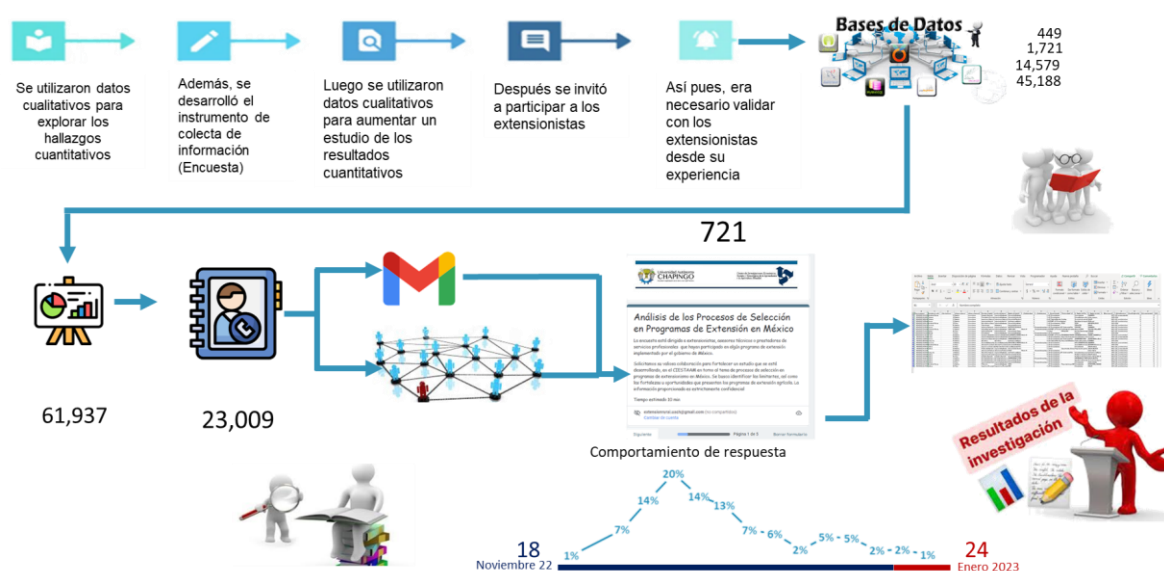


Figura 11. Descripción materiales y métodos.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de documentos normativos y BD de los programas.

Ahora bien, la revisión documental sustenta los actuales modelos de extensión agrícola en México como la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012; 2013-2018; 2019-2024; el Programa Sectorial SAGARPA 2007-2012; 2013-2018, 2019-2024 las Reglas de Operación SAGARPA; Convocatorias (AGI-DP 2011, PIMAF 2015, CEDCyAP en EED 2018, PSV 2019), evaluaciones de estos, así como informes, artículos científicos y tesis. De modo que

para la descripción y análisis de los procesos de los programas se adaptó el “Modelo general de procesos” (CONEVAL, 2017), que se presenta la Figura 12.

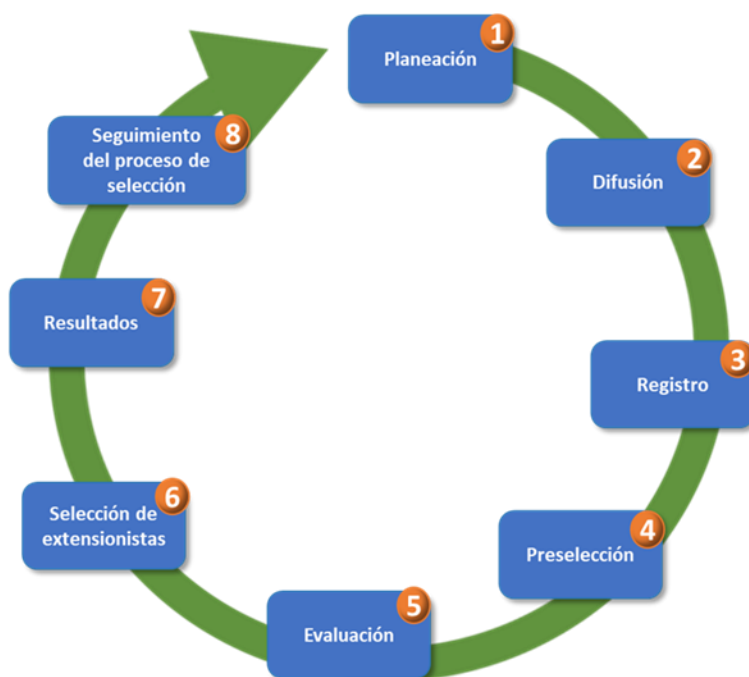


Figura 12. Modelo general de procesos para la evaluación de programas de política pública.

Fuente: CONEVAL, 2017.

Además, se colectaron y sistematizaron cuatro bases de datos de los programas en hojas de cálculo en Excel. Teniendo en cuenta el perfil de los aspirantes y seleccionados. Así pues, conocer las características de los extensionistas, permitió realizar un análisis mixto a las siguientes variables: edad, requisitos para postulación, formación, cadena o servicio, experiencia en la actividad, estado, entre otras; con esta información se pudo describir el perfil.

Para el análisis de variables cuantitativas consistió en la obtención de estadísticos descriptivos (mínimo, media, máximo, desviación estándar y coeficiente de variación), por lo que se analizaron en el programa estadístico SPSS. También en el caso de las variables cuantitativas, se elaboraron gráficos y cuadros de frecuencias utilizando las herramientas de análisis dinámico en hoja de cálculo en Excel.

Para calcular el valor presente del pago de los servicios de extensión usaremos la fórmula de IPC (Índice de Precios al Consumidor) así como la fórmula para calcular interés compuesto para este caso se empleó INP con la finalidad de observar el comportamiento de los ingresos de los extensionistas con corte 2023, como se aprecia en el Cuadro 10.

Cuadro 10. Fórmulas para el cálculo del valor presente del pago del extensionista

IPC	Interés compuesto
$Valor_f = Valor_i \times \frac{IPC_f}{IPC_i}$	$V_f = V_i \times (1 + i)^n$

Fuente: Elaboración propia con base a documentación normativa de los programas e INEGI (INEGI, 2023).

Además, un elemento importante se relaciona con los procesos de evaluación del desempeño, factor esencial para conocer la retroalimentación del proceso por lo que los KPI (Indicadores Clave de Desempeño Cuadro 11) son de utilidad en la etapa de reclutamiento y selección de extensionistas ya que son métricas que permiten evaluar la eficacia del proceso de contratación y del equipo encargado.

Cuadro 11. KPI para medir tasa de abandono de aspirantes, aspirantes con registro y tasa de contratación de extensionistas

KPI
-Tasa de abandono de aspirantes= (aspirantes sin registro / aspirantes totales) x 100 TR=(AR/AT) x 100
-Tasa de aspirantes con registro= (aspirantes registrados/ aspirantes totales) x 100 TR=(AR/AT) x 100
-Tasa de contratación= (candidatos seleccionados/ candidatos totales) x 100 TC=(CS/CT) x 100

Fuente: Elaboración propia con base a BD de los cuatro programas

Finalmente conocer su opinión, experiencia y perspectiva de los prestadores de servicios profesionales, en tema de los procesos de selección en programas de

extensión en México. En cuanto a las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades y sus áreas de mejora, con lo que se rescató los comentarios, expectativas, vivencias de los extensionistas. Se detectaron fases y métodos de selección para sintetizarlas en un diagrama del proceso de reclutamiento de extensionistas en programas de extensión rural. Por consiguiente, se obtuvo una base de datos donde se procedió a llevar a cabo el anterior procedimiento.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se dividen en tres secciones. Primero, describir cómo son los procesos de selección en programas gubernamentales en México, así como las características generales de los mismos. Segundo, análisis de bases de datos de cuatro programas: PTTH, PIMAF, CEDCyAP en EED Y PSV. Finalmente, el tercer tema es el análisis de base de datos de la encuesta aplicada en línea para conocer la experiencia y percepción de los extensionistas con lo que se propone estrategias para una integración efectiva de la selección de extensionistas en programas gubernamentales.

5.1. Panorama de la extensión rural en México en los procesos de selección de extensionistas durante 2011-2019

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) hoy día Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), ha implementado varios programas prioritarios para apoyar el desarrollo del sector agropecuario y mejorar las condiciones de vida de los productores rurales tales como PTTH, PIMAF, CEDCyAP en EED. En la actualidad opera el PPpB. mientras que la Secretaría del Bienestar hace lo propio con PSV.

Teniendo en cuenta la descripción, así como los procesos de los cuatro Programas, se desarrolló de manera general un análisis transversal de las actividades de selección de los extensionistas. Se utilizó un cuadro comparativo entre los casos analizados con la finalidad de dar cuenta de las diferencias encontradas en la operación de los programas. La descripción y análisis de los procesos de selección se realizó tomando como base la adaptación del “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación en la Figura 13.

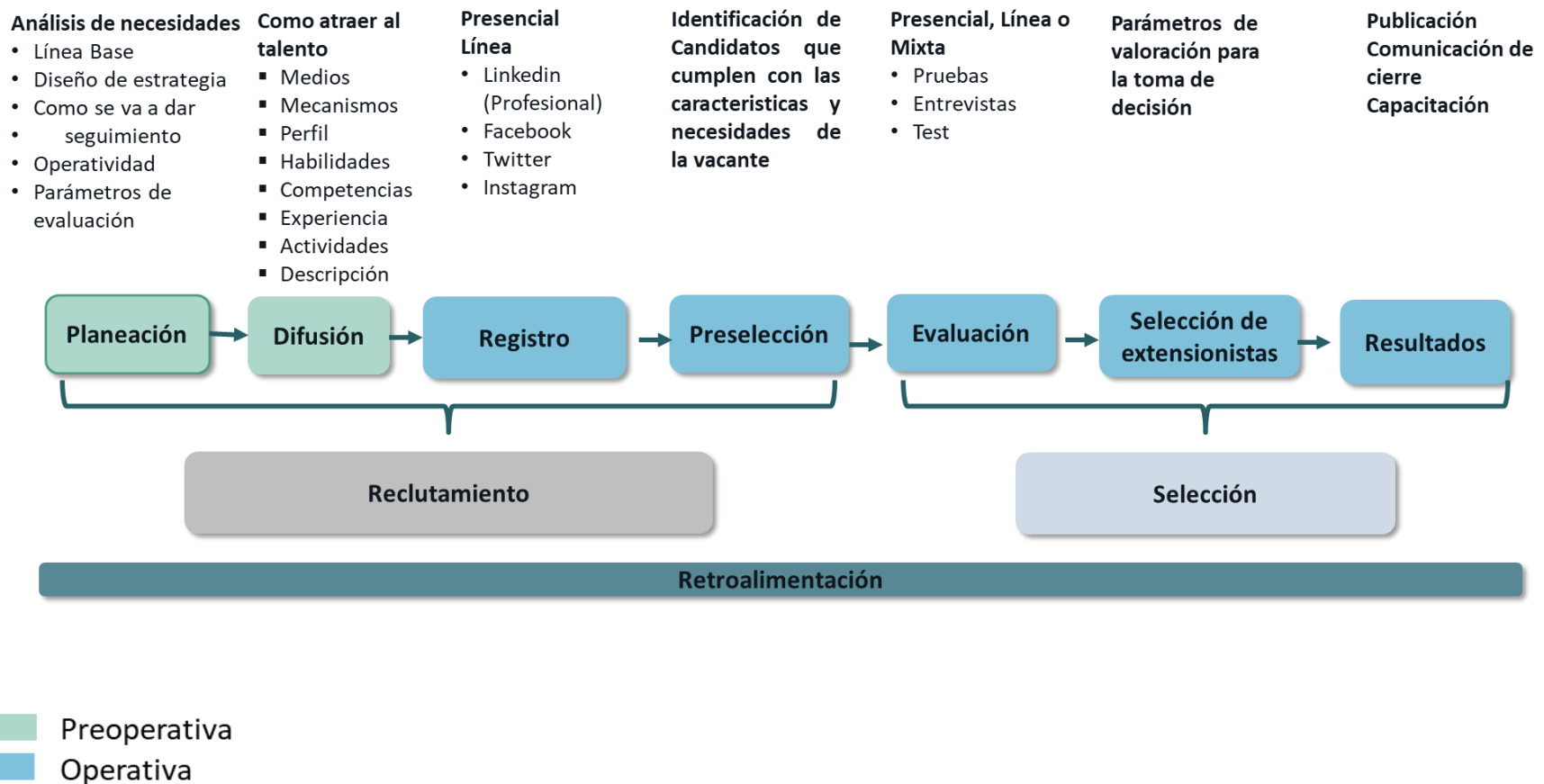


Figura 13 Modelo general de procesos de selección de extensionistas

Fuente: Elaboración propia tomando como base la adaptación del “Modelo general de procesos” de CONEVAL

5.1.1. Proyecto Transversal Trópico Húmedo 2011.

Ante el atraso de la agricultura mexicana por inadecuado manejo de inversiones, la SAGARPA implementó el Proyecto Transversal Trópico Húmedo para impulsar cultivos con potencial, mediante subsidios, inversión privada y asistencia técnica estratégica a través de Agencias de Gestión de la Innovación (AGI) creadas en 2009, las cuales en 2010, se les agrega en la metodología el concepto de Desarrollo de Proveedores (DP), con el objetivo de vincular a la agroindustria con la producción primaria, FIRCO-INCA Rural-UACH. Las AGI y AGI-DP brindaron servicios de asistencia técnica a empresas (agroindustrias) mediante la metodología de gestión de la innovación para desarrollar proveedores y mejorar la productividad.

Planeación. La asignación de recursos al componente desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural, tuvo un presupuesto programado apenas equivalente al 17% del total asignado al PTTH. En ROP, destacó una visión integral para la planeación de acciones para su ejecución, con base en un marco normativo explícito. Además, el componente II, asignó como Instancia Ejecutora (IE) al Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), quien operó a través de las siguientes instituciones: el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP); INCA Rural y la UACH; así como el Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA); y el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA). Dado que PTTH. El área de atención fueron las zonas del Trópico Húmedo y Subhúmedo de México, integrado por los estados de: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán (DOF, 2011).

Esta estrategia que desarrolló SAGARPA, con la finalidad de brindar atención a aquellos municipios pertenecientes a la zona Sur-Sureste de la nación, con presencia de climas de tipo tropical, consideró la implementación de dos componentes, tal y como muestra el Cuadro 12.

Cuadro 12. Características del PTTH en 2011

Ejercicio	Descripción
Problemática	Baja competitividad de los productores agropecuarios y pesqueros de la región sur sureste del país.
Objetivo	Incrementar la superficie, producción e impulsar el financiamiento, para mejorar la viabilidad financiera, así como dar el soporte técnico en transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación, desarrollo de capacidades, para fortalecer la competitividad de los productores.
Población objetivo	Personas físicas o morales que se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias y acuícolas, que presenten proyectos en las zonas agroecológicas del Trópico Húmedo y Subhúmedo de México.
Tipo de Apoyo	1. Apoyo a la inversión en equipamiento e infraestructura
	Producción de planta, Establecimiento, mantenimiento pre-productivo, mantenimiento de plantaciones en producción, proyectos acuícolas de producción de semillas, larvas y alevines y nauplios, proyectos acuícolas de engorda, mantenimiento de plantaciones en producción certificación de la producción con impacto directo en el ingreso de los productores (miel, mango, café), proyectos integrales con impacto directo en la producción de leche y carne, proyectos orientados a la producción y conservación de forrajes y Infraestructura productiva (Construcción de obras; conservación de suelo y agua; pequeños puentes y accesos que faciliten la producción; cosecha de agua; construcción de laboratorios para la producción de planta in vitro y micro injertación).
	2. Desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural
	Investigación, desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología, en los cultivos elegibles.
	Desarrollo de capacidades en cultivos con potencial y mercado
	Extensionismo Rural

Fuente: Elaboración propia con base a ROP PTTH 2011

El modelo AGI-DP parte de la necesidad de aumentar la productividad e ingresos de los pequeños productores, así como el abastecimiento de materia prima a empresas agroindustriales. Con base en el desarrollo de proveedores, se buscaba que los productores incrementaran sus ingresos, y al mismo tiempo las empresas mejoraran su abasto. También buscó formar profesionales en gestión de la innovación para optimizar las inversiones públicas rurales. Las AGI-DP son equipos enfocados en territorios y cadenas específicas, que identifican actores con potencial de innovación tecnológica, organizacional y comercial. La metodología consta de cinco etapas consecutivas: línea base de indicadores, diseño de estrategia, sistema de seguimiento, operación orientada a resultados y evaluación final (Santoyo-Cortés et al., 2012), una mayor visualización se muestra la Figura 14.

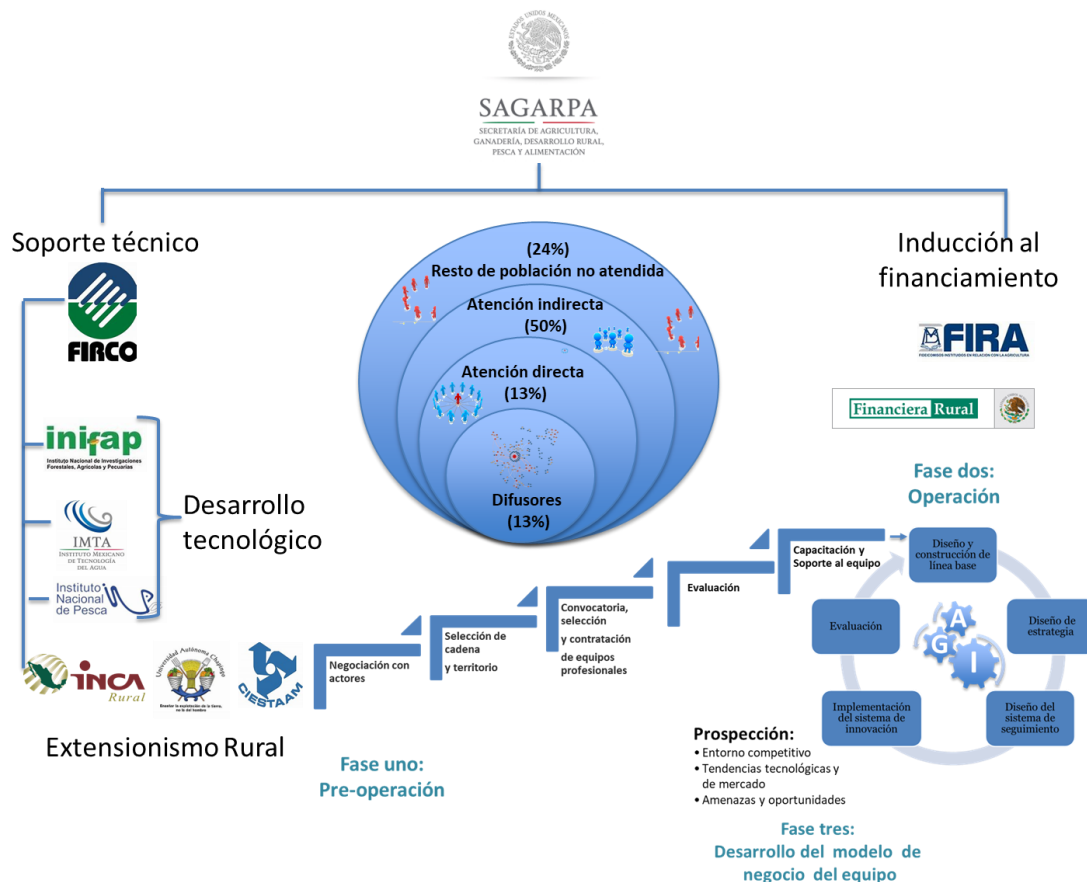


Figura 14. Esquema operacional del PTTH 2011.

Fuente: Elaboración propia con base a información ROP, documentos elaborados por la UTE.

Llevar una adecuada selección fue fundamental para el éxito de las AGI-DP, ya que reemplazar integrantes equivocados podía desviar el cumplimiento de metas. Se implementó un proceso sólido y multidimensional para garantizar la elección de los extensionistas más competentes técnicamente y con habilidades de trabajo en equipo. Mediante instrumentos que valoraron sus conocimientos y habilidades transversales, se buscó maximizar la certidumbre de contratar a los más idóneos para gestionar la innovación efectivamente (Santoyo-Cortés et al., 2012).

Por lo que, el objetivo de la selección de extensionistas, es hacer uso del soporte técnico para transferencia de tecnología, asistencia técnica, capacitación, así como desarrollo de capacidades además de transversalidad, necesaria para robustecer el potencial de los productores ROP, 2011 (DOF, 2011). En tal sentido se emitió la convocatoria para agroindustrias, que solicitaran la contratación de un grupo de profesionales integrados en una AGI-DP, que cumplieran con la documentación requerida. Además, cada AGI-DP entregó una lista de productores a atender avalada por la agroindustria. De manera que cada extensionista de la AGI-DP atendió al menos 150 productores, integrando 25 expedientes completos de mismo número de productores (DOF, 2011).

Se implementó un esquema de difusión masiva involucrando a todos los actores. La convocatoria para selección de extensionistas (AGI-DP) del componente II, se llevó a cabo por medio de páginas web oficiales de las dependencias participantes, así como información personalizada en espacios de las dependencias en comento. Dentro de esta destacaban aspectos descritos en Cuadro 13.

Cuadro 13. Aspectos por destacar de la convocatoria PTTH.

Concepto	Descripción
Fecha de la convocatoria	18/04/2011
Servicio	Desarrollo de proveedores para la agroindustria que contribuya a la articulación de la cadena productiva.
Operación	La UACH apoyó al INCA Rural, en el reclutamiento y selección del personal, así como para el seguimiento y operación adecuada de la AGI-DP

Recurso	100% de incentivo a las Agencias, con base a la disponibilidad presupuestal para la operación de las AGI-DP (nueva creación o de continuidad).
Agroindustria	Claridad en cuanto a los recurso (INCA Rural contrató y pagó a las AGI-DP el servicio de asistencia técnica. Elaboró la solicitud para la contratación de AGI-DP (justificación, descripción del proceso de transformación agroindustrial, así como esquema de desarrollo de proveedores. En caso de continuidad, validación por parte de la UACH.
Integración de propuestas	Solicitud y documentación soporte, propuesta de interés, consideración de innovaciones básicas, elementos para el desarrollo, esquemas de proveeduría, compromiso para el incremento de la producción y/o productividad en al menos un 20%, carta compromiso de capacitación por la UACH
Recepción de solicitud	Gerencias Estatales del FIRCO de los nueve estados. Canalizaron las solicitudes al INCA Rural para su valoración. Recepción del 18 de abril hasta el día 06 de mayo
Requisitos para AGI-DP	Perona Moral (PM) con experiencia en la cadena productiva, con residencia en el estado, solvencia moral (cartas). Carta compromiso de PM (sobre asignación del presupuesto, de al menos el 66% para pago de coordinador y gestores, el resto para logística, materiales, gastos, impuestos y otros).
Perfil del integrante de la AGI	Formación profesional acorde a la cadena o dos años de experiencia en trabajos similares, además dominio de metodologías de planeación participativa y formulación, ejecución y evaluación de proyectos en el sector, conocimiento de la región, manejo de Excel, Word y PowerPoint y de correo electrónico. La subcontratación no deberá sobrepasar el 50% de los integrantes. Equipo de al menos tres profesionales (uno deberá ser coordinador). CV con documentación soporte.

Restricciones	Ninguno de los integrantes de la AGI-DP debía formar parte en la agroindustria, así como no debía estar condicionados en el listado de desempeño publicado por INCA Rural.
Sedes	Villahermosa, Tabasco; Xalapa, Veracruz y Chapingo, México con fechas en el mes de mayo del 11 al 19, del 2011
Resultados	En la página electrónica http://www.inca.gob.mx a partir de las 9:00 horas del día 23 de mayo de 2011
Capacitación	Formación metodológica de AGI-DP, proporcionada por la UTE en Innovación de la UACH. a http://www.ute-innovacion.com.mx/

Fuente: Elaboración propia con base en la convocatoria (INCA Rural, 2011)

El proceso de selección se realizó con transparencia, conformando un comité con personal de FIRCO, INCA Rural, UACH y UTE-Innovación, documentado en actas. Investigadores de UACH e INIFAP prepararon exámenes técnicos y la UACH diseñó el manual del proceso de selección, en el que detalló las cuatro partes que lo integraron: i. Evaluación técnica de los extensionistas (consideraron aspectos de la cadena, de mercado además de tópicos económicos; así como innovaciones). ii. Valoración curricular, se valoró trayectoria personal y profesional de cada integrante de la AGI-DP. iii. Entrevista de forma paralela a la valoración curricular, para validar aspectos plasmados en el CV y, iv. Prueba de perfil de pensamiento de Kolb, para conocer su manera de aprender (percepción-transformación), se definió cuatro tipos de perfil: observación reflexiva, conceptualización abstracta, experimentación activa y experiencia concreta.

El comité validó los términos de referencia, analizó los instrumentos y validó resultados de la selección de extensionistas, por lo que quedaron asentados en una minuta, los resultados se publicaron en los medios estipulados en la convocatoria. Se emitieron los resultados de los 92 dictámenes o expedientes recibidos integradas por 449 extensionistas, con los siguientes resolutivos: 48 seleccionados y 7 sujetos a disponibilidad presupuestal. Por lo tanto, se consideró la contratación de 55 AGI-DP, conformadas con 244 extensionistas para 12 cadenas como se muestra el Cuadro 14,

señalando que 37 Agencias no fueron seleccionadas (205 personas), por no cumplir con los procesos y calificaciones mínimas aprobatorias.

Cuadro 14. Contratación de AGI-DP por cadena y entidad.

Cadena	Estado							
	CHIS.	GRO.	OAX.	PUE.	Q. ROO	TAB.	VER.	YUC.
Bovinos leche	1		1			1	1	
Cacao	4					12		
Henequén								1
Hule	2		2			1	5	
Macadamia							1	
Palma de aceite	6					2		
Palma de coco		2				2		
Pimienta				1		1	1	
Piña MD2			1				1	
Stevia	1				1			
Tilapia	2						1	
Vainilla							1	
Total	16	2	4	1	1	19	11	1

Fuente: Elaboración propia con base a BD del PTTH 2011.

Por otra parte, la Inducción fue exclusiva del Componente II, debido a que desde el diseño se consideró el desarrollo de capacidades a productores, por lo tanto, las agroindustrias, recibieron mejor materia prima a raíz de la capacitación; ya que los productores lograron producir y vender productos con mejor calidad y en mayor cantidad. La AGI llevó a cabo la capacitación, a su vez, recibió capacitación metodológica por parte de la UACH para hacer su intervención pertinente y oportuna. El desarrollo de capacidades que llevaron las AGI se concibió a través de actividades como cursos, talleres o visitas técnicas a los productores para transferirles las tecnologías e innovaciones. Por consiguiente, el 24% de los proyectos incorporaron en su proceso productivo alguna innovación, relacionada con nutrición, poda o manejo de injertos.

5.1.2. Antecedentes del Programa de Incentivos para productores de Maíz y Frijol (PIMAF) 2015.

Las políticas, así como los programas de extensión promueven la eficiencia en el uso de los recursos agrícolas para la sostenibilidad. De este modo el Programa de Apoyo a Pequeños Productores, cuenta con un apartado llamado PIMAF, el cual impulsa al sector rural con dotación de insumos y asistencia técnica, cuyo objetivo general es que las UP, conformadas por pequeños productores, incrementen la disponibilidad de alimentos (CEDRSSA, 2018). Por lo que este apartado resume el alcance de dicha asistencia por los extensionistas, describiendo el proceso de selección, el modelo operativo, la cobertura lograda, innovaciones promovidas, productividad alcanzada y limitaciones enfrentadas como se muestra en la Figura 15.

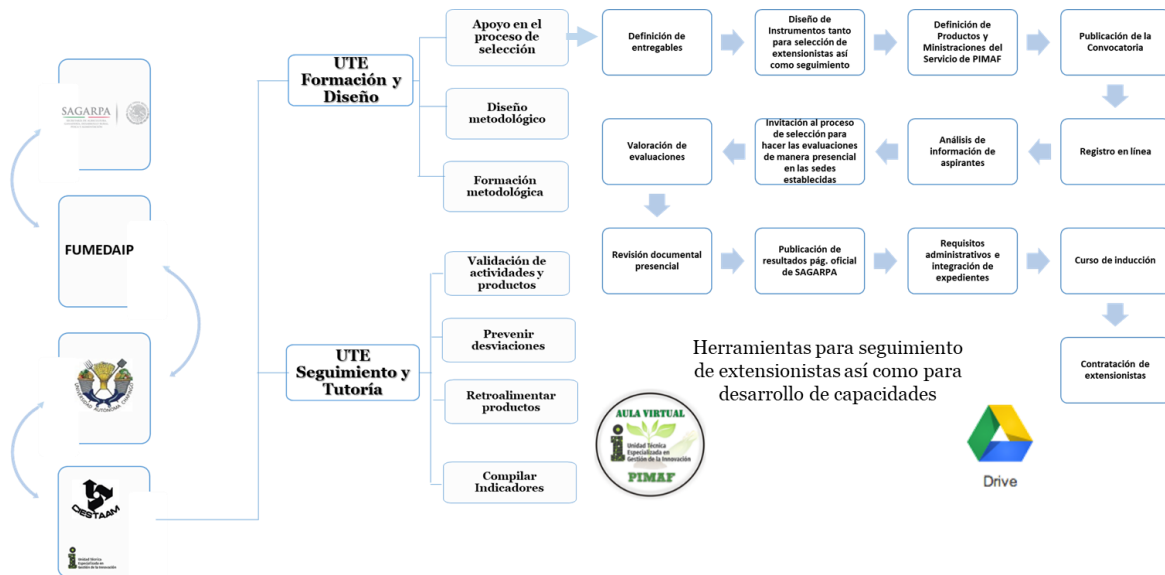


Figura 15. Estructura de PIMAF en cuanto a la selección de extensionistas

A nivel de planeación, el Programa contó con tres componentes como se aprecian en el Cuadro 15, mismos que son: i. Maíz, con tres conceptos: en primer lugar, el paquete tecnológico, el paquete tecnológico de especialidad (ecológico) y paquete tecnológico para maíz amarillo, todos con los mismos beneficios: semilla adaptada para la región, insumos para nutrición vegetal, productos que ayuden al control fitosanitario además de equipo y herramientas adecuadas para la actividad (la parte de equipo y herramientas no aplica para el caso tres) ROP (DOF, 2014). Componente ii. Frijol componente de paquete

tecnológico integrado por semilla para la región, productos para nutrición vegetal, insumos que mejoren el control fitosanitario, así como de herramientas y equipo para la actividad. Finalmente, iii. Acompañamiento Técnico ROP (DOF, 2014).

Cuadro 15. Características del PIMAF 2015.

Ejercicio	2015
Problemática	Atender a pequeños productores, con la finalidad de incrementar la producción a través de créditos y apoyo técnico. Incrementar la disponibilidad de alimentos, particularmente el aumento de la productividad de pequeños productores de maíz y frijol mediante apoyos económicos para la adquisición de paquetes tecnológicos de calidad
Objetivo	
Población objetivo	Hombres y mujeres pequeños productores de las rurales marginadas y periurbanas, La cobertura es nacional.
Tipo de apoyo	i. Otorga apoyos a pequeños productores de maíz con \$1,500.00 por hectárea, apoyando hasta tres hectáreas, es decir \$4,500.00; y a ii. apoya a pequeños productores de frijol con \$1,200.00 por hectárea, hasta tres hectáreas, es decir, hasta \$3,600.00 e iii. incentivo para Acompañamiento Técnico. Pago por técnico con un mínimo de 500 ha hasta \$150,000.
Presupuesto aprobado	1,266.3 millones de pesos aprobado; 1,234.2 millones de pesos modificado; y, 1,234.2 ejercido con un avance 100%
Acompañamiento Técnico	Realizado por la Fundación Mexicana para el Desarrollo Administrativo de las Instituciones Públicas, A.C. (FUMEDAIP), con base en el Convenio de Concertación suscrito con la SAGARPA
Cobertura	21 Entidades Federativas

Fuente: Elaboración propia con base a ROP PIMAF 2015, CEDRSSA, 2018.

La difusión de la convocatoria fue abierta a personas físicas y morales, Instituciones de enseñanza superior del sector y de investigación agrícola. Para el proceso de selección

de técnicos y prestar servicios de acompañamiento técnico a productores de maíz y frijol se consideró lo siguiente, véase el Cuadro 16.

Cuadro 16. Aspectos que destacar de la convocatoria PIMAF

Concepto	Descripción
Fecha de la convocatoria	12 de enero 2015
Servicio	De acompañamiento técnico a productores de maíz y frijol de los 21 estados
Requisitos	Acuse del registro de proveedores del SURI, CV con documentación soporte (PDF), formato de numeral V, escrito en el que indique que "No" labora en ninguna dependencia gubernamental, Federal, Estatal o Municipal, así mismo que "No" se encontró inhabilitado y al corriente de sus obligaciones ante el SAT
Valoración	Examen técnico escrito, prueba de KOLB, entrevista sobre perfil y experiencia (con duración aproximada de 8 minutos que confirma capacidades, conocimientos y aptitudes, disposición para el trabajo, conocimiento y experiencia en cultivos básicos, comunicación y seguridad personal.)
Perfil del Técnico	Formación profesional en temas de agricultura, preferentemente cultivos básicos, experiencia comprobable en la cadena productiva de cultivos básicos, ser residente de la región, manejo Excel, Word, PowerPoint, internet y correo electrónico.
Restricciones	Que laboren en alguna dependencia gubernamental, que se encuentren inhabilitados por la función pública, que no acrediten de forma satisfactoria el proceso de selección, 32-D negativo
Expediente	Presentar ante la instancia ejecutora documentación en original para cotejo y copia electrónica en USB en formato PDF (registro SURI (Prestador de servicios de asistencia técnica), CV con documentación soporte (RFC, CURP, Identificación oficial,

	comprobante de domicilio, título o cedula profesional, carta de pasante o certificado de estudios, experiencia en cultivos básicos (con documentación que acredite), número de cuenta CLABE, carta compromiso para participar en la capacitación técnica y metodológica, dos cartas de recomendación de centros de enseñanza e Investigación o funcionarios vinculados al sector, 32-D positivo, constancia de No Inhabilitación
Sedes	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Taxco, Guerrero; Puebla, Puebla; San Luis Potosí, SLP; Toluca, Estado de México, así como la sede central de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH).
Resultados y medio de contacto	23 de Febrero del 2015 al correo electrónico pimaf@sagarpa.gob.mx
Taller Inducción	6 de marzo de 2015

Fuente: Elaboración propia con base en la convocatoria (SAGARPA, Convocatoria, 2015)

El registro, fue en línea por medio de correo electrónico (pimaf@sagarpa.gob.mx) con fecha límite del 9 de febrero de 2015, mencionando lo siguiente: nombre completo, formación, CURP, RFC, teléfono, correo, domicilio, entidad federativa, opciones de dos CADER y cultivo a atender. Se contabilizaron 1,721 solicitudes de participantes, pero cumplieron con el registro completo solo 1,351.

En la preselección se valoraron a los a los aspirantes que cumplieron con el registro completo y solo se convocó a 929, los cuales cumplían con lo solicitado en convocatoria. La selección del personal se llevó a cabo de manera presencial en diferentes sedes, mediante este proceso se buscó identificar a los candidatos idóneos, comparando y eligiendo. Por lo que se requirió el uso de herramientas metodológicas para evaluar capacidades y aptitudes, analizando los datos para sustentar la decisión validando a 450 extensionistas.

Este apartado detalla el proceso de selección de candidatos en PIMAF-2015, explicando el proceso realizado con herramientas de la UTE-Innovación, con el objetivo de emitir una recomendación basada en evidencias a la UR sobre los aspirantes analizados.

La selección de extensionistas para PIMAF consideró cuatro instrumentos diseñados por la UACH: examen técnico, prueba de perfil de pensamiento, valoración curricular y entrevista guiada. Todo supervisado por personal de la Universidad y SAGARPA. Los resultados integrales provinieron de calificar, sistematizar y analizar conjuntamente conocimientos, habilidades, experiencia y forma de pensar. Por lo tanto, los resultados fueron los siguientes Figura 16.

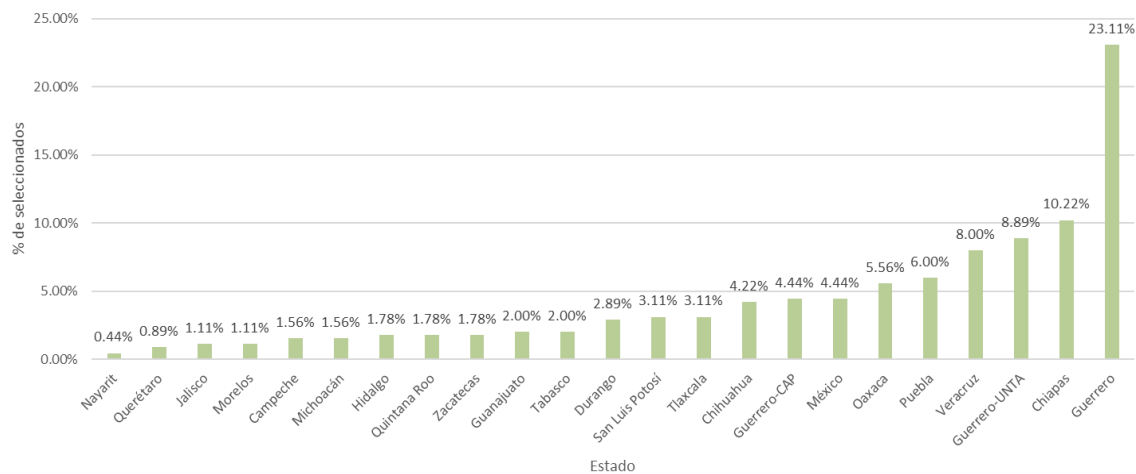


Figura 16. Contratación de extensionistas por entidad

Fuente: Elaboración propia con base en información de BD de selección.

Por lo que el estado de guerrero contiene la mayor participación, esto va de acuerdo con el objetivo del programa ya que el mismo se encuentra dentro de los estados con altos índices de pobreza, por lo que se tuvo incidencia positiva para incidir en incrementar la disponibilidad de alimentos, en las UP. Los resultados fueron socializados para la publicación, luego se dio la inducción a todos los seleccionados para mostrar la forma en la que se trabajaría, especificando productos, pagos, lo que fue de utilidad ya que se despejaron dudas.

5.1.3. Extensionistas en Ejecución Directa 2018.

En México no existe un modelo de extensionismo rural propio, por lo que hay adaptaciones de modelos de países desarrollados que no han dado los resultados esperados por la falta de evaluación en la producción agropecuaria, la desarticulación de universidades y centros de investigación para apoyar con soporte metodológico, además la escasa de evaluación al desempeño de los extensionistas (Aguilar-Ávila et al., 2010).

En la planeación, la UR en coordinación con México Calidad Suprema A.C, redactaron los términos de referencia para la convocatoria de selección de extensionistas, la cual consideró los siguientes elementos: características del servicio esperado por los candidatos, perfil de participación, periodo del servicio, así como conceptos de apoyo, como se aprecia en la Figura 17.

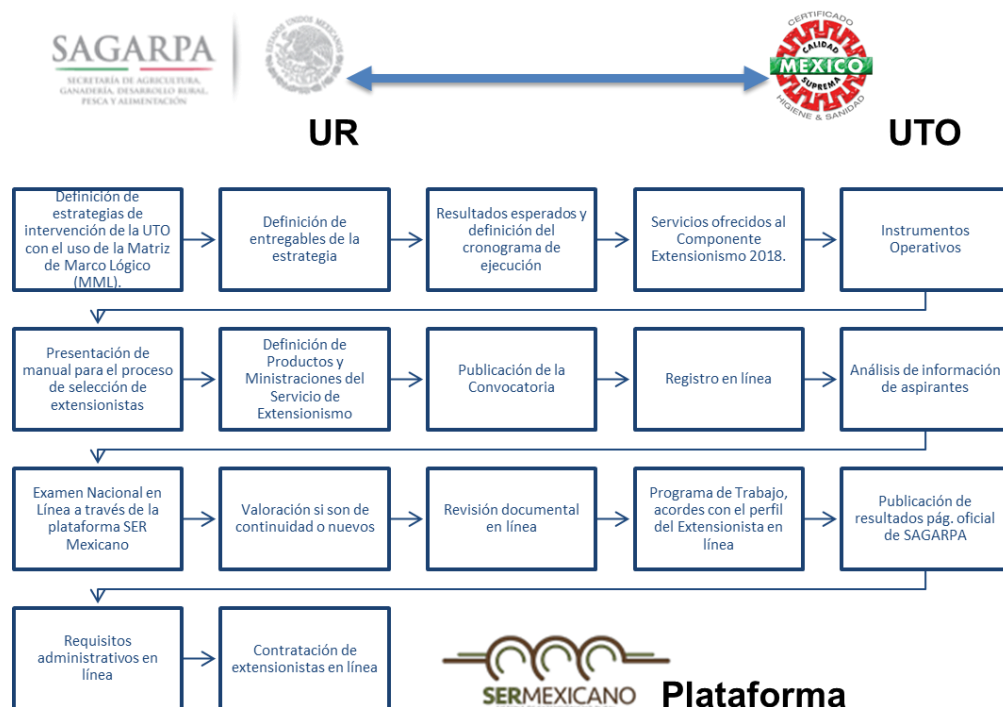


Figura 17. Estrategia de CEDCyAP en EED 2018.

Fuente: Elaboración propia con base en información documental del programa.

La difusión utilizó medios electrónicos e impresos para la promoción del proceso de selección del Programa, considerando las siguientes fechas: presentación, 07 de marzo, y publicación de la convocatoria del 16 al 22 de marzo. De tal manera que SAGARPA publicó una convocatoria para seleccionar extensionistas en el CEDCyAP en EED. El propósito era formar un equipo de profesionales que brindaran servicios a pequeños productores de los estratos E1, E2 y E3, para aumentar la producción de alimentos en las unidades económicas rurales, fomentar el desarrollo sustentable y fortalecer el desarrollo comunitario mediante asesoría y capacitación (SAGARPA, 2018). En el Cuadro 17, se destacan los principales aspectos del Programa.

Cuadro 17. Aspectos por destacar del CEDCyAP 2018

Año	Descripción
Objetivo	El objetivo es crear un equipo de profesionales interesados en brindar estos servicios a pequeños productores pertenecientes a los estratos E1, E2 y E3, para promover el incremento de la producción, impulsar el desarrollo sustentable y fortalecer el desarrollo comunitario a través de la asesoría y capacitación.
Población objetivo	Pequeños productores de los estratos E1, E2 y E3
Tipo de apoyo	CEDCyAP en EED
Servicios de extensión, para apoyar a los pequeños productores del país.	I. De Mercado: Producir lo que se vende y no vender lo que se produce. II. De proceso: Transformación. III. De producto: Mejora en la producción primaria. IV. Social: Planeación participativa /Asociatividad. V. Institucional: Innovación de la Política Pública / Transversalidad y Sinergia. VI. Personal: Cambiar la forma de ser y hacer / Nuevas actitudes.
Concepto	El servicio prestado por los extensionistas era de cuando menos a grupos de al menos 30 productores. Con un ingreso a partir de \$18,000.00 hasta \$20,000.00 mensuales por grupo. II. Para el caso del servicio de Coordinación, al menos era de 25 extensionistas. En este caso era de \$20,000.00 hasta \$25,000.00 (veinticinco mil pesos 00/100 M.N) mensuales por grupo.

Fuente: Elaboración propia con apoyo de (Convocatoria_Extensionismo, 2018).

El registro se llevó a cabo en el Sistema de Extensionismo Rural Mexicano (SERMexicano). Para lo cual tenían que subir la información que aparece dentro de los requisitos, para este programa todo el proceso de selección fue en línea. En el Cuadro 18, se destacan los principales rubros que consideró la convocatoria.

Cuadro 18 Aspectos a destacar de la convocatoria CEDCyAP 2018

Concepto	Descripción
Emisión de convocatoria	16 de marzo de 2018 EXTENSIONISMO
Servicios debieron sustentarse en alguna de las siguientes seis innovaciones	i. De Mercado (producir lo que se vende), ii. De proceso (ver más allá del producto o la transformación), iii. De producto (mejora en la producción primaria), iv. Social (planeación participativa o asociatividad), v. Institucional (innovación de la Política Pública y/o transversalidad y Sinergia) y vi. Personal (cambiar la forma de ser y hacer con nuevas actitudes).
Conceptos de Apoyo:	i. Servicios de extensionismo prestados a grupos de cuando menos de 30 productores.
Registro	16 al 22 de marzo del 2018 plataforma SERMexicano en la página http://extensionismo.sagarpa.gob.mx a) Contar con estudios profesionales a nivel licenciatura, técnico superior universitario (TSU) o a nivel técnico profesional, b)
Requisitos con experiencia	Contar con experiencia comprobable enfocados a procesos productivos, de transformación y comercialización y c) Contar con las capacidades para elaborar, poner en marcha y gestionar proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base a la convocatoria del CEDCyAP 2018

Este modelo apoyará los procesos de innovación tecnológica en producción, gestión empresarial y administrativa, comercialización, calidad e inocuidad de productos, certificación de procesos y productos, agregación de valor a la producción primaria y conservación y manejo de recursos naturales. También se promoverá la organización económica entre pequeños productores a nivel local y territorial. Se realizará un análisis para definir lineamientos políticos, estratégicos y operativos para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género.

La preselección se llevó por medio de una revisión de la información en la plataforma de SERMexicano para los extensionistas, registrados en la selección, con información

completa. De acuerdo con la Figura 18, iniciaron registro en la plataforma en mención más de 14 mil extensionistas, sin embargo, cerca de los 11 mil candidatos lograron concluir el registro con la obtención de un folio. Posteriormente se continuo con una revisión del cumplimiento de requisitos de elegibilidad, además se priorizó al desempeño en la prestación de servicios de ejercicios anteriores.

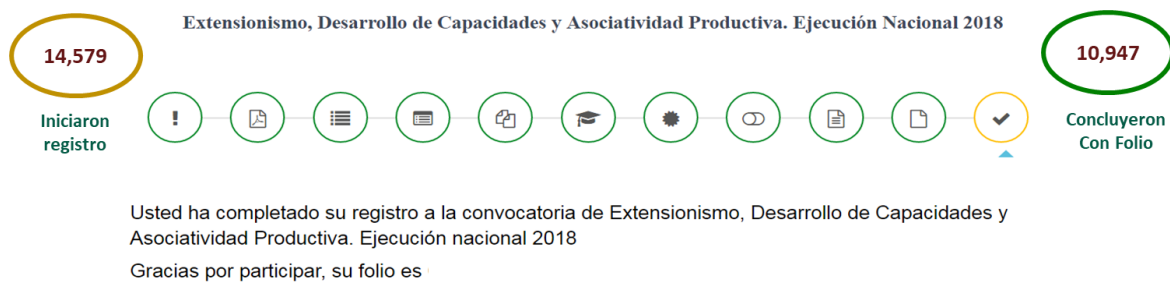


Figura 18. Proceso de registro para el programa CEDCyAP en EED 2018

Fuente: elaboración propia con base a información BD de CEDCyAP en EED 2018

Posteriormente se revisaron y dictaminaron el total de participantes del proceso de selección, donde extensionistas cumplieron con documentación completa, así como en la participación en la evaluación del examen en línea, además se realizó una valoración a la propuesta del programa de trabajo, el perfil acorde del extensionista con el grupo de productores presentado, así como la experiencia del candidato.

La revisión de perfiles y la revisión documental, se realizó a través de la plataforma SERMexicano para evaluar extensionistas, con lo que se definió el listado de extensionistas mejor calificados susceptibles de ser contratados.

Finalmente, el diseñó y desarrolló de un sistema de captura para la dictaminación, lo que permitió emitir los resultados de la evaluación de candidatos. Logrando obtener los siguientes resultados, 1,368 extensionistas seleccionados de manera directa; tomando en cuenta la evaluación de desempeño que emitió el INCA Rural A.C., para el ejercicio 2017; en el cual destacaban categorías como sobresaliente y satisfactorio, se consideraron como extensionistas de continuidad a 847 candidatos, mismos que habían cumplido de igual manera con los aspectos antes mencionados.

Teniendo como resultado final de selección a 2,215 extensionistas para desarrollar el servicio en 2018 en el CEDCyAP en EED.

5.1.4. Programa Sembrando Vida (PSV) 2019

Se origina como programa de reforestación Programa Agroforestal Millón de Hectáreas para después denominarse “Sembrando Vida”, evoluciona a ser uno de los 25 proyectos estratégicos prioritarios del actual gobierno, enfocado en el combate a la pobreza y la restauración ambiental. Además, en 2019 el programa es considerado de gran importancia para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 para la Secretaría de Bienestar.

Por lo que el PSV ofrece apoyo económico a sus beneficiarios, otorgando \$5,000 pesos mensuales. De esta cantidad, el 10%, es decir, se transfiere \$4,500 mensuales a cada productor individual, se destina al ahorro de \$500 pesos. Opera mediante la reconversión a modelos agroforestales y milpa intercalada con árboles frutales. Los agrupa en Comunidades de Aprendizaje Campesinas de 25, con un binomio técnico y social por cada 8, y 3 jóvenes en capacitación.

En esencia, el programa evoluciona al ser una estrategia prioritaria de desarrollo rural integral mediante pagos directos e intervención técnica. Además, el programa proporciona apoyo en especie, como plantas, insumos, herramientas, viveros comunitarios y biofábricas. También ofrece acompañamiento técnico como se muestra en el Cuadro 19.

Cuadro 19. Aspectos que destacar de PSV 2019

Concepto	Descripción
Año	2019
Objetivo	Contribuir al bienestar e igualdad sociales y de género mediante ingresos suficientes de los sujetos agrarios en localidades rurales.
Población objetivo	Sujetos agrarios mayores de edad que habitan en localidades rurales, cuyo ingreso es inferior a la línea de bienestar rural y que son propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajadas en un proyecto agroforestal.

Tipo de apoyo	Plantas, insumos, herramientas, viveros comunitarios y biofábricas. Adicionalmente, contarán con acompañamiento técnico y formación permanente.
Presupuesto aprobado	El Presupuesto de Egresos de la Federación 2019, para el PSV recibió una asignación de 15,000 millones de pesos. Sin embargo, fue modificado por 14,793.8 millones de pesos, de acuerdo con el portal de Transparencia Presupuestaria, fue de 14,425.1 millones de pesos.
Cobertura estados	19 1. Campeche, 2. Chiapas, 3. Chihuahua, 4. Colima, 5. Durango, 6. Guerrero, 7. Hidalgo, 8. Michoacán, 9. Morelos, 10. Oaxaca, 11. Puebla, 12. Quintana Roo, 13. San Luis Potosí, 14. Sinaloa, 15. Tabasco, 16. Tamaulipas, 17. Tlaxcala, 18 Veracruz y 19. Yucatán. Pero se dio prioridad solo a nueve
Personal operativo	Cuatro Coordinadores Regionales. 13 Coordinadores Territoriales. Cinco Especialistas Productivos y Sociales.
Personal operativo seleccionado	230 Facilitadores(as). 1,150 Técnicos(as) Sociales. 1,150 Técnicos(as) Productivos.

Fuente: Elaboración propia con base a la evidencia de ROP

De esta manera, se pretende generar una mejora en el desarrollo productivo del sector agrícola, con la finalidad de incrementar la calidad de vida de los participantes, por lo que la selección de Técnicos productivos, así como Técnicos sociales además de los Facilitadores es importante para lograr alcanzar los objetivos y metas que tiene el programa por lo que el PSV en conjunto con la UACH trabajaron en conjunto como se aprecia en la Figura 19

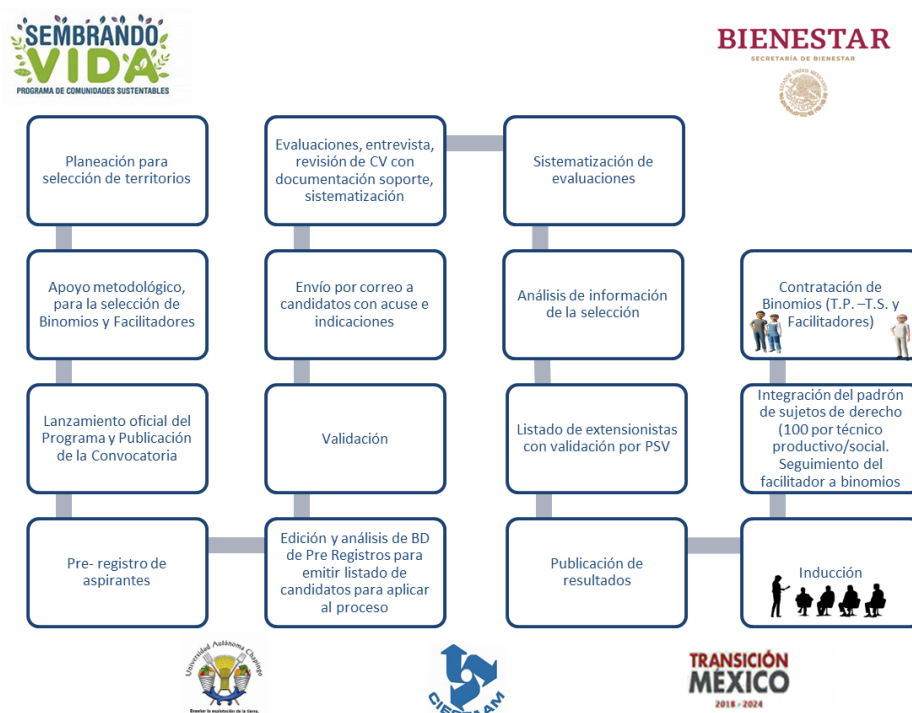


Figura 19. Proceso de selección del PSV 2019

Fuente: Elaboración propia con base en información documental del programa.

En cuanto a planeación se refiere, para el ejercicio 2018. El equipo de transición de la futura Secretaría de Bienestar a través de la Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional (UR) se reunió con la UACH, para solicitar apoyo metodológico. Al ser una iniciativa de reciente creación con diferentes componentes, se enteraron de un proyecto que operó el CIESTAAM, el cual les agrado la estrategia implementada por lo que solicitaron si era posible adaptarla para el PSV, por lo tanto trabajaron en conjunto para aspectos relevantes como la metodología, el modelo a implementar, el proceso de selección, la convocatoria, la cual tenía los siguientes elementos: características del servicio esperado por los candidatos, perfil de participación, periodo del servicio, así como conceptos de apoyo.

El CIESTAAM elaboró los instrumentos de evaluación para continuar con la validación por parte del equipo de transición, además se capacitó al mismo para el desarrollo del proceso, durante los primeros ejercicios se contó con el acompañamiento, para sistematizar, analizar, evaluar y validar los resultados en conjunto con

Es el único programa de los cuatro que ha tenido una difusión amplia, al ser un proyecto estratégico por el gobierno actual, eso trajo como consecuencia que la convocatoria fuera de interés nacional, el ejecutivo cuando tenía oportunidad lo mencionaba destacando los beneficios para los sujetos de derecho, componentes, así como la oportunidad de pertenecer al equipo del PSV como Técnico productivo, Técnico social o Facilitador, con ingresos atractivos, facilidad de continuidad de acuerdo al desempeño.

La convocatoria se socializo por TV, radio, redes sociales, Universidades, Centros de Investigación, Organizaciones, se hizo tan accesible que el pre-registro fue en línea, para lo cual se registraba con el CURP, posteriormente capturabas los datos personales, luego elegias el perfil por el cual mostrabas interés, estado de residencia, experiencia, si te encontrabas laborando, así como documento adjunto que respaldara nivel académico, registro de correo electrónico, así como lugar de postulación.

Para la presente investigación se trabajó con el ejercicio 2019 lo cual incluye 2018 ya que los que fueron seleccionados en este periodo fueron contratados hasta el ejercicio 2019 casi un mes después. Posteriormente se llevaron a cabo diferentes procesos de selección con el fin de cumplir las metas trazadas en lineamientos para el programa. Por lo tanto 45,188 aspirantes a nivel nacional mostraron interés, de los cuales completaron el registro 29,373; además se tomó en cuenta factores como la experiencia, estado de radicación, verificación del documento que adjuntaron con la finalidad de acreditar el nivel académico, personas que se registraron más de una ocasión pese que como mencionamos el registro fue con CURP, pero solo cambiaban un dígito y era suficiente para generar otro registro para otra sede de esta forma quedó un universo de 20, 560.

Posteriormente se invitó a los participantes por correo electrónico donde se brindaron indicaciones de documentos físicos y digitalizados para crear el expediente por candidato, así mismo se adjuntaba un archivo con un folio y datos del candidato y QR, de esta forma se trató de que solo se presentarán aquellos que habían sido preseleccionados

Además, para la selección, se convocó con base a sede, horario. De esta forma hacer más amigable la selección, de entrada, se verificó que el acuse se encontrara registrado

para lo cual se contaba con un módulo a la entrada que se encargaba de esto. Para continuar con la valoración curricular física y digital por lo que se armó se expediente de candidato en el momento lo que tardaba aproximadamente cinco minutos, luego se llevaba a cabo la entrevista para lo cual se contaba con un grupo de profesionales donde el tiempo era 15 a 20 min. A continuación, la evaluación técnica. Acto seguido se sistematiza con la finalidad de generar información en tiempo. Finalmente, el candidato hacia la prueba de Kolb mediante una liga, con ello el candidato culmina con la etapa de evaluación.

Con ello se procedió a analizar la información lo que dio como resultado un listado preliminar el cual fue socializado con el equipo de transición para posteriormente pasar a la publicación de los resultados, cabe destacar que la selección para este programa tuvo diferentes procesos para lograr seleccionar 2,215 extensionistas.

Al concluir cada proceso se hacía un corte de candidatos atendidos de acuerdo con el perfil postulado, por lo que se levantaba una minuta donde firmaba de común acuerdo personal a cargo del equipo de transición, responsable de sede por parte de CUESTAAM, como testigo responsable de facilitar las instalaciones. Así mismo ese día se tenía la información digitalizada, expediente físico del proceso que se quedaba a resguardo del territorial del programa. Posteriormente se validó la información para su publicación.

5.1.5. Áreas de oportunidad en la normativa

La selección de personal, es un factor para captar talentos que contribuyan en el fortalecimiento de los programas. Por lo que este se compone de varias etapas o fases. Así mismo requirió de un conjunto de técnicas y actividades que realizó la UR teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, con la finalidad de encontrar al profesional idóneo a desempeñar una actividad concreta o específica como se resume en la Figura 20. Pasando por la Planeación hasta llegar a los resultados en tres de los cuatro casos se consideró la inducción antes de la contratación.

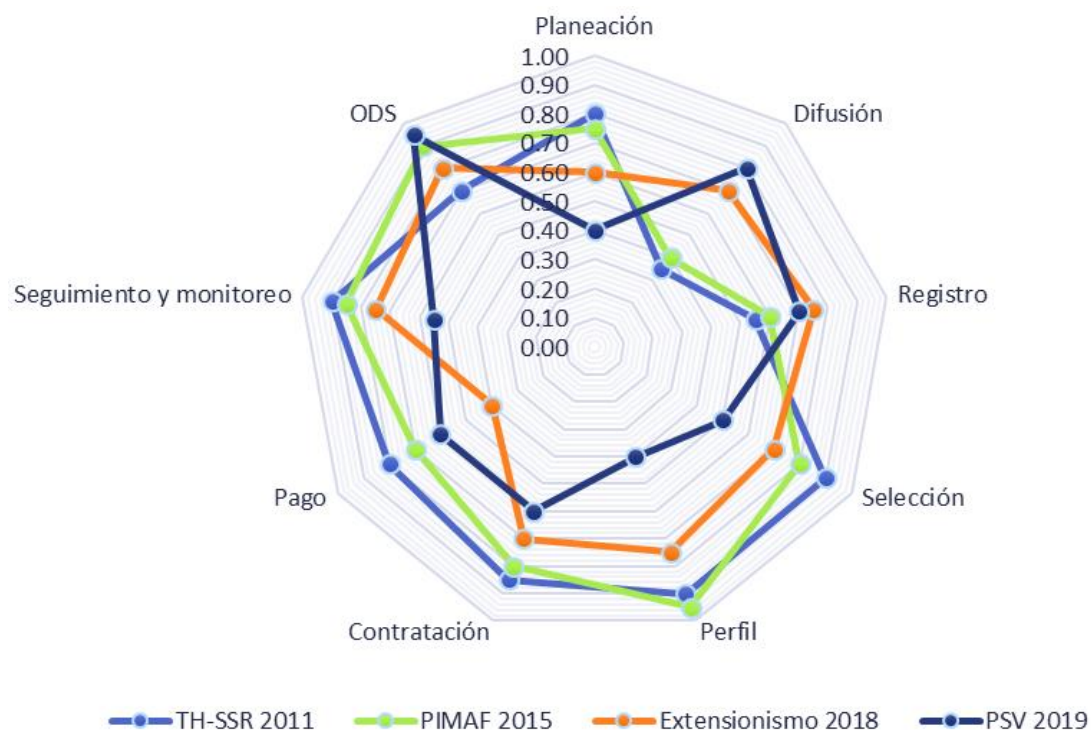


Figura 20. Valoración del proceso de selección por etapas

Fuente: Elaboración propia con apoyo de documentos normativos

La planeación. Hay trabajo que respalda la etapa desde reuniones para homologar criterios que están especificados en ROP de cada uno de los programas como la problemática que se pretendió atender, para lo cual es necesario la detección de necesidades del programa en materia de extensionista, para lo cual sería viable el uso de herramientas digitales (Google Forms, Kobo Toolbox, plataformas digitales por mencionar algunas) para acotar el tiempo y contar con solicitudes de servicios que se encuentran activos ya que uno de los cuatro programas en cuanto salía aprobada la solicitud del servicio, UP ya no se dedicaba a la actividad por lo que el servicio no era desarrollado conforme a lo establecido.

Por lo que definir el número de vacantes, así como el perfil del extensionista, además de los conocimientos técnicos, experiencia, requisitos, son de etapa inicial para el proceso en algunos casos se consideró alguna habilidad blanda como lo son habilidades digitales, trabajo en equipo y liderazgo, mencionadas las tres, pero solo hay evidencia de la primera que se evaluó por medio de una prueba. Si bien es cierto que se describe también resulta

ser que se puede mejorar ya que se requieren mayor énfasis en la claridad y especificidad de estas, así como las actividades a desarrollar, el tiempo que va a durar el servicio, la propuesta salarial, productos contra pagos, restricciones, habilidades duras y habilidades blandas necesarias.

El tiempo preoperativo y operativo es crucial, ya que puede estar diseñado como un traje a la medida para contribuir en una problemática, pero los retrasos en cuestión de tiempo influyen en los resultados esperados del proceso, en uno de los cuatro programas, la ROP salieron posterior al primer trimestre del ejercicio, por tanto, la convocatoria también se vio afectada. Además, en un caso diferente al ser un programa de nueva creación, con varios componentes resulta ser ambicioso y todo un reto por lo que las redes institucionales son de apoyo con ello curva de aprendizaje fue menor a que si no se hubiese tenido el soporte metodológico y la experiencia. Por lo que las TIC fueron útiles desde la planeación hasta el seguimiento, ya que efficientiza los recursos que son escasos y el tiempo. Cuando la normativa cumple en tiempo, pero la articulación entre unidades responsables presenta puntos de mejora en ocasiones atrasa el programa de trabajo por lo que nuevamente se corre el riesgo de retrasar actividades, así que la comunicación efectiva y trabajo equipo es elemental. Anteriormente las organizaciones tenían peso para gestionar espacios con el fin de acceder al servicio de capacitación o AT, esas son parte de las externalidades que de manera indirecta afectan la selección de extensionistas.

Además, la convocatoria debe describir el proceso de selección, así como características, actividades a desarrollar, requisitos para que los aspirantes puedan valorar si cumplen y puedan postularse (Romero, 2016). Lo que implica responsabilidad por parte del programa, así como de la UR, ya que este debe proporcionar la información necesaria sobre el vacante a ocupar, lo cual se sugiere la consideración de habilidades blandas, para llevar a cabo las funciones a desempeñar como las habilidades digitales en el manejo de Word, Excel, correo electrónico, la comunicación efectiva, el liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y no solo mencionar si no implementar y valorar, ya sea con dinámicas como juego de roles, por medio de la entrevista, por medio de gamificación, test psicológicos o psicométricos (Restrepo, Ladino y Orozco, 2008).

Ahora bien, la atracción de talento, reclutamiento o difusión. Es la etapa donde se busca atraer al mayor número de candidatos para cubrir los espacios disponibles en un programa (Rojas, 2020), aquí se identifica y define la estrategia para difundir la convocatoria, haciendo uso de herramientas (chatbot), técnicas, pruebas psicométricas (Cleaver, mide comportamiento y habilidades con respecto a la motivación y como actúa bajo presión), medios (páginas oficiales, redes sociales, agrupaciones locales, Universidades, Centros de Investigación), técnicas (efecto bola de nieve) y tecnologías (Díaz Bretones & Rodríguez Fernández, 2008). Esta debe ser clara y específica, lo que eficientiza tanto tiempo como los recursos (Souto, 2015). Así mismo se recomienda considerar una propuesta de salario emocional para los extensionistas (reconocimiento a su experiencia, capacitación, desarrollo profesional, apoyo de movilidad, ambientes creativos).

Se pudo observar que con el pasar de los años las TIC han evolucionado junto con los programas, se han empleado hacer los procesos de sistematización ágiles, eficientes, en cuestión de herramientas para colecta de información, también hacer más efectiva la difusión desde la planeación hasta los resultados, además para el monitoreo, seguimiento y evaluación del proyecto a través de la plataforma Moodle, mensajería SMS, WhatsApp con la finalidad de dar instrucciones importantes, correo electrónico, además drive, Dropbox. Haciendo práctico de fácil acceso registro en línea o mixto, las ventajas de correr un proceso en línea antes que nada es la disminución de costos, la practicidad, hoy día gracias a la pandemia orillo a transformar los proceso on-line resultando ser efectivos, para una selección focalizada pero para los programas son masivos, lo cual es diferente y si es necesario tener una evaluación presencial, en caso de algún inconveniente es necesario buscar estrategias para que sea eficiente.; en diversos sectores se emplea Facebook, Twitter hoy día X, LinkedIn así como plataformas de empresas, páginas oficiales de dependencias, bolsa de trabajo en Universidades.

Con respecto a la preselección es recomendable que sea apegado a la normativa, ya que de no ser así los resultados serán diferentes a los esperados, por ello debe de ser de manera imparcial y objetiva la identificación de candidatos que cumplen con las características y necesidades de la vacante. En el caso de los cuatro programas existió

una preselección, esto no implica que todos los que fueron invitados a la siguiente etapa son candidatos por contratar para lo cual es importante la siguiente etapa. En ocasiones existen externalidades que hacen flexible el proceso lo que implica detalles en el servicio prestado.

Por lo que se refiere a evaluación, la instancia ejecutora en conjunto con la UR, diseñaron, validaron los instrumentos de valoración, cabe destacar que por lo menos tres de los cuatro programas cuentan con manual de procesos de selección, se recomienda que se considere la valoración de habilidades blandas, lo cual aportaría de manera positiva en la prestación del servicio por parte del extensionista, si bien existen artículos científicos que refieren la importancia de la comunicación, trabajo en red; también mencionan el impacto que tendría el hecho de llevar a cabo la selección de extensionistas conforme al perfil requerido (Aguilar-Ávila et al., 2010; Cadena-Iñiguez et al., 2018; Cadena-Iñiguez et al., 2020; FAO, 2023)

Ahora bien, en la selección se observó en los cuatro programas que los objetivos y la población son diferentes, lo cual da un panorama integral de los procesos, si bien no son comparables, pero sí se puede tomar en cuenta apartados o rubros viables, además contemplar habilidades duras y habilidades blandas, herramientas, avances tecnológicos, así como metodológicos con el fin de contratar al extensionista más apto para alcanzar los objetivos y metas de los programas. Es necesario cuidar la imagen en el interior y exterior de los mismos ya que es la manera más efectiva de atracción del talento humano, por lo que los candidatos buscan ofertas laborales interesantes, las necesidades de las UP requieren agentes de cambio, porque no solo es necesario producir más o disminuir costos, sino contemplar alternativas para mantener o mejorar la calidad del suelo, que se ocupe del ecosistema sin descuidar aspectos económicos un extensionista con liderazgo e influencia social.

La unidad responsable de la selección debe ser objetiva e imparcial para dar credibilidad a la contratación de profesionistas pertinentes para integrarse al equipo de trabajo. Por ello es particularmente compleja, ya que un extensionista contratado por sus conocimientos, pero sin la actitud para el trabajo en conjunto sería un fracaso.

Existe congruencia entre lo normativo y lo ejecutado, solo hay que tratar de ajustar el número de atención por extensionista, así como tratar de evitar externalidades en la selección, se recomienda validar las responsabilidades y compromisos a asumir ya que la carga excesiva provoca Burnout (sensación desgaste físico y psicológico, discusiones, así como conflictos, por lo cual se cometen errores).

Es importante destacar que los procesos en cuestión de selección de extensionistas se llevaron a cabo de manera externa esto quiere decir que no forman parte de la estructura del programa, generalmente en formatos masivos. Para esta etapa se sugiere valorar el número de personal a cargo de la entrevista ya que al tener jornadas amplias conlleva desgaste y en ocasiones no se brinda la misma atención que al principio, lo cual va en detrimento de la percepción del aspirante del proceso, además se corre el riesgo de seleccionar a alguien que no debería ser o dejar ir a alguien que debiera continuar.

Afortunadamente los cuatro programas cuentan con igualdad salarial, por lo menos a nivel de gestor, extensionista, PSP, agente de cambio, binomios, facilitadores o coordinadores como se observa en el Cuadro 20. En otros sectores se ven afectadas las mujeres principalmente ya que reciben un salario inferior con respecto a los hombres pese hacer las mismas actividades o similares lo que acentúa la pobreza en mujeres, en consecuencia, el poder adquisitivo ya que es menor lo que dificulta el abastecimiento de alimentos y servicios. Por lo tanto, los cuatro programas contribuyen de manera directa en garantizar los derechos humanos.

Cuadro 20. Percepción económica, así como periodo de contratación

	PTTH	PIMAF	CEDCyAP en EED	PSV
Contrato por	11 meses	7 meses	6 meses	Desempeño
Extensionista	11,000	Hasta 150,000	18,000	18,385
Coordinador	13,000		20,000	29,738

Fuente: Elaboración propia con base a ROP, convocatorias, PT de los programas

De acuerdo con la información proporcionada se destaca que al día de hoy el ingreso que percibe un extensionista que forma parte de PSV se encuentra acorde con lo que estarían

contratando a la fecha, por lo menos PIMAF y CEDCyAP (Cuadro 21). Para el caso de Facilitador (PSV) se observa que es atractivo el ingreso, pero hay que destacar el trabajo en términos de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de las actividades de cinco binomios (Técnico social- Técnico productivo) a su cargo, además, acciones con el Coordinador Territorial.

Cuadro 21. Estimación salarial de extensionistas al 2023

	Extensionista ⁱ	Extensionista ^f	Coordinador ⁱ	Coordinador ^f
PTTH	\$11,000.00	\$18,837.33	\$13,000.00	\$22,262.30
PIMAF	\$15,000.00	\$22,244.68		
CEDCyAP	\$18,000.00	\$23,338.56	\$20,000.00	\$25,931.74
			\$25,000.00	\$32,414.67
PSV	\$18,000.00*	\$22,519.76*	\$29,738.00*	\$37,205.15*

*Nota es importante que para este ejercicio se elaboró una estimación, lo cual no quiere decir que para el caso de PSV sea la percepción actual ya que se tomó como referencia el valor al ejercicio que se llevó a cabo el proceso de selección

Fuente: Elaboración propia con base a documentación normativa de los programas e INEGI (INEGI, 2023).

En relación con la cobertura el extensionista desarrolló el servicio de la siguiente forma como se muestra en el Cuadro 22. Por lo que CEDCyAP es el único que trabaja de manera lineal, destacando que tanto para PTTH, así como PIMAF trabajan con el Modelo de gestión de la innovación base para la atención de productores para cada extensionista trabaje mediante plataformas de innovación, permitiendo que cada productor de atención directa pueda tener una atención indirecta de uno a cinco para lo cual tiene que cumplir con ciertos criterios, en caso de PSV trabaja con un Modelo diferente llamado CAC

Cuadro 22. Universo de atención por parte del extensionista

	PTTH	PIMAF	CEDCyAP	PSV
Productores	150	30	30	100
Bitácora	10	4		
CAC				4 (25p. c/u)
Atención focalizada (C y AT)	25	16		

Productores dentro del listado. Al 115 10
 menos un evento (C o AT)
 Cuando menos 3 veces al año AT

100

Fuente: Elaboración propia con base en ROP, convocatorias de los cuatro programas

Ahora bien, en término de igualdad de oportunidades los programas abordados tanto en ROP (DOF, 2019), así como en la convocatoria solo PSV menciona que cuando menos el 30% de Técnicos sociales se recomienda que sean mujeres desde lineamientos hasta la fecha hablan de este apartado, cabe destacar que con el paso de los años va creciendo la incorporación de mujeres para estos servicios, lo que impacta de manera.

Finalmente, CEDCyAP contempla la incorporación de jóvenes sin experiencia para participar, con criterios diferentes, por lo que hay que dotar con habilidades duras y blandas durante su formación, así como buscar mecanismos que faciliten la inserción laboral, mediante la vinculación entre instancias de gobierno, empresas mediante un servicio social y prácticas profesionales, jornadas colaborativas, semilleros.

Además, para medir el éxito del proceso de contratación puede ser un desafío, pero es esencial para mejorar y optimizar los procesos internos (González, 2005). Por lo que se analizaron para tres casos el primero correspondiente a la tasa de abandono por parte del aspirante siendo el más alto el PSV con 55%, posteriormente se calculó otro para la tasa de registro completo siendo PTTH significativo con el 100%, finalmente la tasa de contratación para lo cual nuevamente PTTH sobresale 54% y PSV tiene el mínimo con el 11%, para mayor detalle se puede observar el Cuadro 23.

Cuadro 23. KPI del proceso de selección

KPI			
-Tasa de abandono de aspirantes= (aspirantes sin registro / aspirantes totales) x 100			
PTTH	PIMAF	CEDCyAP en EED	PSV
	22%	25%	55%
-Tasa de aspirantes con registro= (aspirantes registrados/ aspirantes totales) x 100			
PTTH	PIMAF	CEDCyAP en EED	PSV
100%	78%	75%	45%

-Tasa de contratación= (candidatos seleccionados/ candidatos totales) x 100			
PTTH	PIMAF	CEDCyAP en EED	PSV
TC=54%	TC=33%	TC=20%	TC=11%

Fuente: Elaboración propia con base a BD de los cuatro programas.

La tendencia actual se inclina por el reclutamiento social, que pretende detectar y conseguir candidatos potenciales para cubrir las vacantes mediante la utilización de redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter, etc., los cuales están demostrando su potencialidad, conexión, comunicación y relación de confianza. Al utilizar las ofertas de empleo en redes sociales permiten mayor segmentación de acuerdo con los filtros establecidos, como perfil, formación académica, experiencia; facilitando la búsqueda de candidatos que se ajusten a las características requeridas para el cargo a ocupar, ahora el candidato puede acceder a ellas desde cualquier lugar mediante su teléfono inteligente. Este medio de reclutamiento sirve para atraer a la nueva generación, aumentar el alcance de las ofertas publicadas y contrastar información.

En cuanto a las evaluaciones de habilidades cognitivas, incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica. Además, es necesario medir habilidades motoras, como la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción. Por lo menos tres de los cuatro programas incluyen desde la planeación del onboarding, lo cual se vio reflejado en el desempeño de los extensionistas. Ya que es proceso de incorporación de extensionistas en el programa, lo que facilita la adaptación, se identifican carencias por parte del extensionista, contribuye de manera positiva en el desempeño del servicio, disminuye la tasa de errores, formación igualitaria. Al finalizar la etapa de evaluación se hace feedback (retroalimentación) para conocer la percepción del proceso ya que se centra en lo sucedido, pero ninguno de los cuatro procesos lleva a cabo feedforward el cual se enfoca en lo que está por suceder, por lo que se recomienda intentar llevar a cabo.

5.2. Atributos de candidatos y extensionistas seleccionados en México durante 2011-2019

Para el caso particular de este apartado, se realizó una descripción y análisis del perfil de los extensionistas que participaron en los procesos de selección de los cuatro Programas estudiados en la investigación. El objetivo fue contrastar las características identificadas entre los extensionistas seccionados y aquellos que no lo fueron, esto con el propósito de poder emitir recomendaciones o sugerencias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos de selección.

El objeto de estudio fueron los procesos de selección de los cuatro programas en comento, poniendo énfasis, como actor principal, a todos los extensionistas que participaron en éstos. Se consolidaron cuatro bases de datos, una por cada programa, integrando un universo de análisis global de 33,307 candidatos evaluados, el cual representó a los extensionistas que cumplieron con todos los requisitos, mismos que participaron en la evaluación de selección (Cuadro 24). Para el análisis se utilizó estadística descriptiva, así como correlación simple, donde se determinaron los coeficientes de correlación de las variables ligadas a cada uno de los programas, todos los análisis se procesaron con el software Excel. Las variables analizadas fueron: edad; género; grado académico; perfil profesional; años de experiencia; experiencia específica relacionada al objetivo del Programa y; resultado global de la evaluación (calificación).

Cuadro 24. Universo de análisis

Programa	Evaluados	Seleccionados
PTTH	449	244
PIMAF	1,350	450
EED	10,947	2,215
PSV	20,560	2,300
Total	33,306	5,209

Fuente: elaboración propia con base en información de los Programas

5.2.1. Atributos de los extensionistas del Programa Transversal Trópico Húmedo (PTTH)

Para el año 2011, participaron 449 candidatos en el proceso de selección para ser gestores de la innovación a través de las AGI-DP, los datos que se presentan en este apartado corresponden al número total de técnicos que corrieron el proceso de selección, integrado por dos grupos: seleccionados y no seleccionados. De acuerdo con la información analizada, la mayoría de los extensionistas que participaron en el proceso de evaluación fueron hombres, sólo un 16% representó al género femenino. En la Figura. 21, podemos observar, que la única diferencia entre aquellos extensionistas seleccionados y no seleccionados, estriba en el porcentaje de inclusión de mujeres, el cual fue menor en el de seleccionados, sólo 12% de mujeres participaron en las agencias, consideramos un bajo porcentaje de participación de la mujer, en primer lugar, por tener una baja oferta de candidatas mujer, sólo se tenían a casi dos mujeres por cada 10 candidatos a evaluar, quizá resultado de la poca difusión de la convocatoria, las mujeres tuvieron menor acceso a ella.

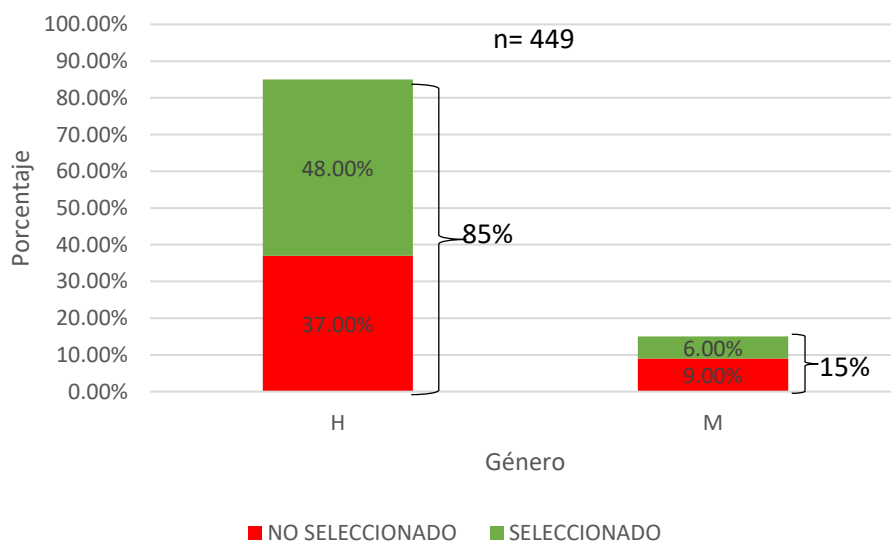


Figura. 21 Participación por género en el proceso de selección PTTH

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Al evaluar la edad, destacamos que el promedio de esta variable es de 40 años, para ambos grupos de extensionistas, no hay diferencias. Lo que indica que son técnicos adultos jóvenes, con una mayor aceptación a los cambios o a los modelos metodológicos a implementar en el Programa Figura 22.



Figura 22. Edad de los candidatos el proceso de selección PTTH

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

La experiencia de los candidatos en cuanto a conocimiento y manejo de cultivos y especies consideradas en el PTHH, fue la principal variable que marcó diferencia para poder ser seleccionado. En la Figura 23, se observa que 8 de cada 10 extensionistas seleccionados, contaban con una amplia experiencia profesional en los cultivos y especies, a diferencia de los candidatos no seleccionados, en el cual, casi 4 de cada 10 extensionistas demostraban escasa experiencia profesional en este tópico.

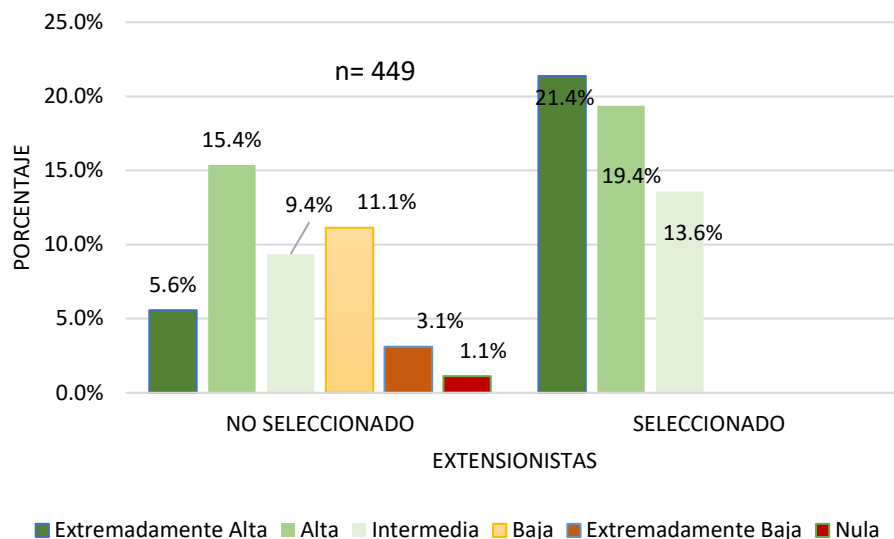


Figura 23. Experiencia profesional de los extensionistas en los cultivos PTTH

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Ligada a la anterior variable, el tema de alineación del Curricular (CV) a los requerimientos del PTTH de los candidatos, fue la segunda variable que determinó que fueran seleccionados para participar en Programa, el 80% de los extensionistas seleccionados contaban con un CV entra alta y altamente alineado a los requerimientos del PTTH, fueron perfiles con buena formación profesional y experiencia. De manera contraria, el 36% de los candidatos no seleccionados, su CV tenía entre baja y nula alineación con las necesidades del Programa (Figura 24).

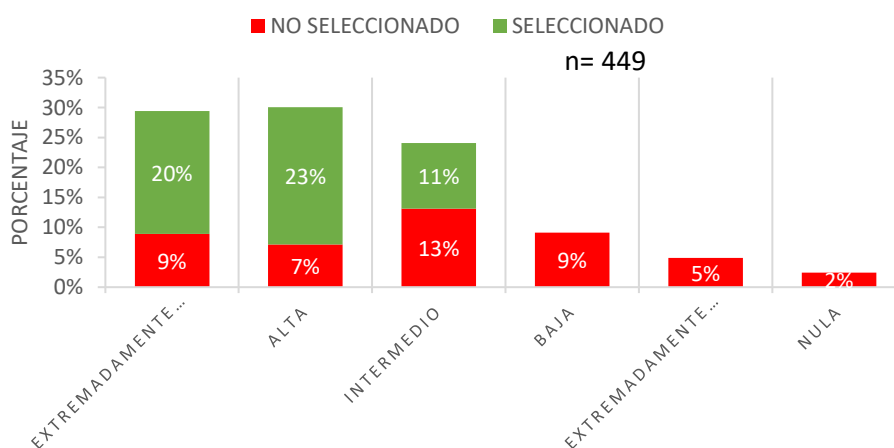


Figura 24. Alineación del CV de los extensionistas al PTTH

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Otra de las variables que definió el resultado sobre la selección de gestores para el PTTH, fue el grado o nivel académico que estos presentaron, resaltando que la mayoría de los extensionistas seleccionados contaban con nivel de licenciatura, con carreras con un perfil principalmente agronómico, aunque también, menor medida pecuario, dependiendo el tipo de servicio de la AGI-DP. Se puede destacar, el buen nivel de formación que presentaron los extensionistas seleccionados, ya que además dos de cada 10 gestores, contaban con algún posgrado, Figura 25.

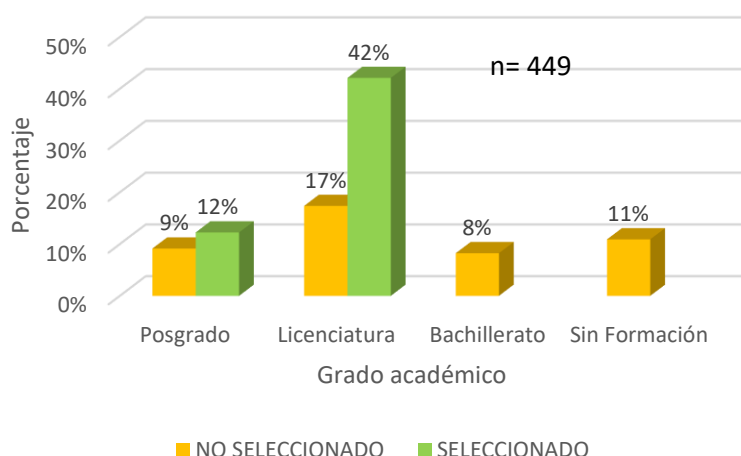


Figura 25. Grado académico de los extensionistas del PTTH

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Con base en el análisis de las variables consideradas en el proceso de selección de los extensionistas que participaron en el PTTH, se destacan tres de ellas al presentar una calificación o evaluación final. Aquellos extensionistas que presentaron valores o calificaciones altas en cuanto a: i. Curriculum Vitae alineado a las necesidades del PTTH (52%); ii. Amplia experiencia profesional comprobada en los cultivos o especies de interés al programa (52%), así como, iii. Grado académico superior, al menos licenciatura (45%), tuvieron mayores posibilidades de ser seleccionados.

Podemos afirmar, que los extensionistas seleccionados en PTTH, fueron candidatos que contaban con un nivel de profesionalismo alto, demostrado con un CV alineado

a los requerimientos del programa, amplia experiencia profesional en el manejo de cultivos y especies de interés a las agroindustrias, así como un buen grado académico, licenciatura y posgrado en carreras afines al sector, agrícola y pecuario, principalmente.

5.2.2. Atributos de los extensionistas del Programa de Incentivos para Productores de Maíz y Frijol (PIMAF)

Para el Programa PIMAF, se consideró para este análisis a un total de 1,350 candidatos evaluados, de los cuales se seleccionaron a 450 extensionistas, los datos que se presentan en este apartado corresponden al número total de técnicos que fueron evaluados, integrado por dos grupos: seleccionados y no seleccionados.

En el Cuadro 25, se observan los atributos de edad y género de éstos, en cuanto a edad, el promedio entre aquellos que quedaron en el programa y aquellos que no lo hicieron, no muestra una diferencia, poco más de 36 años para ambos, son técnicos jóvenes.

Cuadro 25. Edad y género / evaluación género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de PIMAF
N=1351

Edad	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar	Varianza	Hombres (%)	Mujeres (%)
No seleccionado	29	62	40.29	6.78	45.93	51%	16%
Seleccionado	28	78	40.34	7.22	52.11	24%	9%
Evaluación							
No seleccionado	3.2	9.1	6.6	1.2	1.44	51%	16%
Seleccionado	3.3	9.8	7.6	1.0	1.0	24%	9%

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Para el caso de género, en este programa podemos observar un incremento en la inclusión de mujeres, comparado con PTTH, participaron en el proceso de selección un 8% más de mujeres, de tal forma que, dicha tendencia se mantuvo en los

resultados de integrantes seleccionadas, ya que, de cada 10 técnicos seleccionados, casi tres de ellos fueron mujeres. Si observamos la relación proporcional entre candidatas y seleccionadas, se incrementó ligeramente esa proporción en el segundo caso, 24.6 a 26.7% respectivamente, esto nos indica que aquellas extensionistas que se inscribieron cubrían de manera correcta los requisitos de selección solicitados en la convocatoria.

Dentro de las variables que incidieron mayormente en la decisión de selección de los extensionistas, destacan dos. En primera instancia la relacionada con la experiencia específica de los candidatos respecto a los cultivos foco del programa, maíz y frijol, en la Figura 26, se observa claramente que 8 de cada 10 extensionistas seleccionados contaban con una alta experiencia comprobada en el manejo técnico de estos cultivos. Por su parte, los no seleccionados presentaban tendencias diferentes, para el caso de baja y nula experiencia en el tema, la diferencia entre estos dos grupos de extensionistas era de 21 puntos porcentuales, 40% entre los no seleccionados comparada con el 26.7% de los seleccionados.

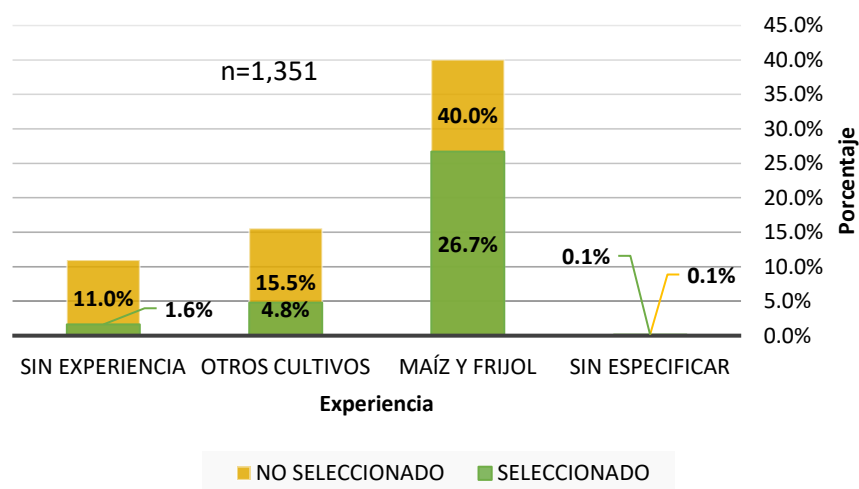


Figura 26. Experiencia profesional en cultivos específicos PIMAF

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

El perfil profesional de los candidatos fue la segunda variable de importancia que incidió en la decisión de selección para los técnicos de PIMAF, casi ocho de cada 10 extensionistas seleccionados contaban con carreras de perfil agrícola, agrónomos principalmente, lo cual reflejaba una lógica de conexión entre ambas

variables de decisión, técnicos con formación agrícola y conocimientos en el manejo de cultivos básicos, maíz y frijol, fueron los que tuvieron mayor probabilidad de ser seleccionados, Figura 27.

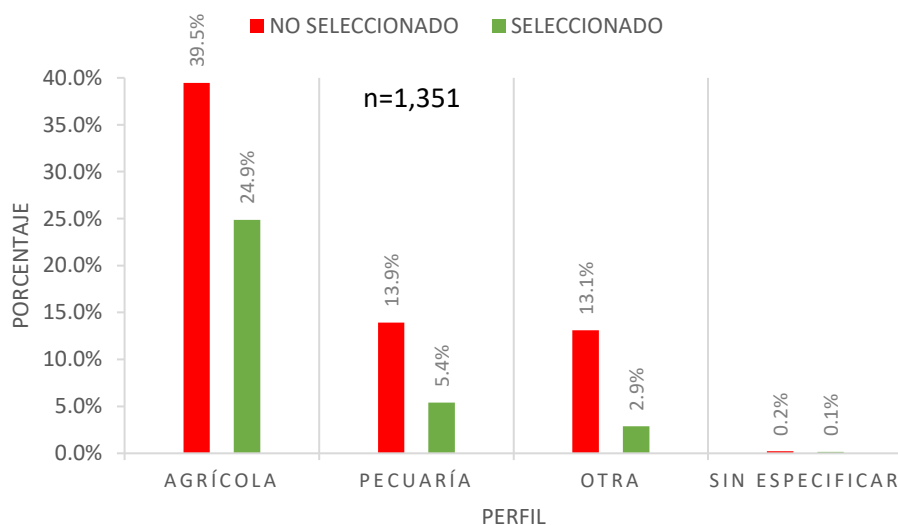


Figura 27. Perfil profesional de los candidatos PIMAF

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Con base en el análisis de las variables consideradas en el proceso de selección de los extensionistas que participaron en el PIMAF, destacan dos con la calificación o evaluación final. Son aquellos extensionistas que presentaron valores o calificaciones altas en cuanto a: i. Amplia experiencia profesional comprobada en los cultivos de interés al programa, maíz y frijol (66.7%), así como, ii. Perfil profesional acorde a temas agrícolas, principalmente agrónomos (24.9%), tuvieron mayores posibilidades de ser seleccionados.

Podemos afirmar, que los extensionistas seleccionados en PIMAF, fueron candidatos que contaban con formación o nivel profesional agrícola, principalmente agrónomos, así como conocimiento en el manejo de cultivos básicos, maíz y frijol.

5.2.3. Atributos de los extensionistas bajo el concepto de Apoyo Extensionistas en Ejecución Directa (EED)

Dentro del concepto de apoyo Extensionistas en Ejecución Directa (EED), del componente Extensionismo, Desarrollo de Capacidades y Asociatividad Productiva (CEDCyAP), consideró para el año 2018 a 10,948 candidatos para ser evaluados dentro del proceso de selección, de los cuales se seleccionaron a 2,215, los datos que se presentan en este apartado corresponden al número total de técnicos que fueron evaluados, integrando dos grupos: seleccionados y no seleccionados.

Es importante destacar que de los 2,215 extensionistas 2,000 se encuentran sin observaciones para la contratación como se aprecia en la Figura 28

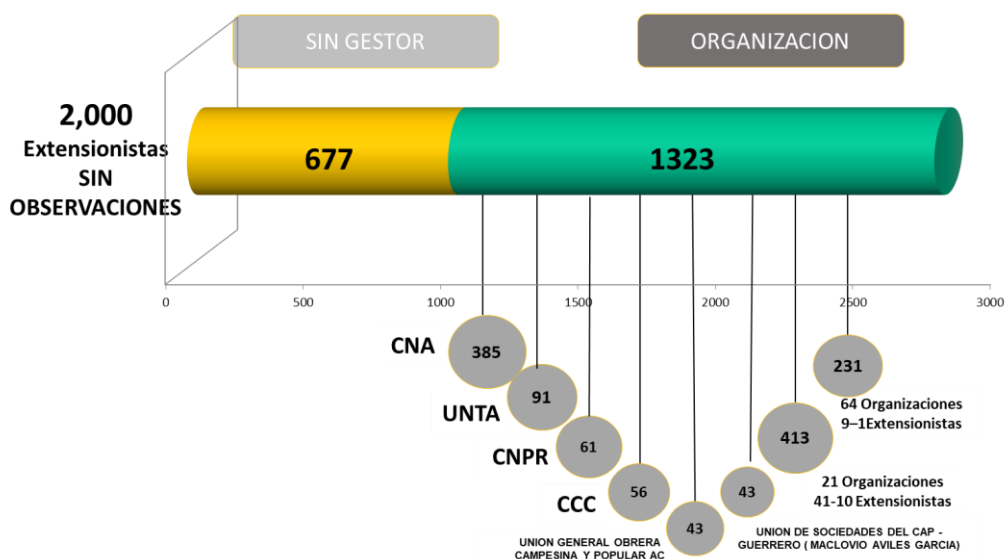


Figura 28. Extensionistas sin observaciones

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

La edad de los técnicos participantes en EED, no difiere a los otros dos programas ya analizados, se ubican en un rango entre los 30 y 40 años en promedio. Los extensionistas de este componente presentan una edad promedio de 34 años, una diferencia de poco más de dos años entre los seleccionados y los no seleccionados,

mayor edad en promedio para el primer grupo, lo cual, sugiere que éstos cuentan con más experiencia en el ámbito laboral, pero, sobre todo, sugerimos que esta diferencia de años y experiencia se focalizó en la construcción de una red de contactos y vínculos tanto en lo laboral como en lo social, lo que da pauta a la frase de qué, un profesional puede ser tan profesional, posicionado o exitoso, como su red de contactos y conocidos se lo permita: a mayor número de contactos o mejor posición de éstos en la red profesional laboral o social del extensionista, mejor o mayor éxito profesional tendrá.

El tema de la red profesional del extensionista surge, por la naturaleza del Programa, ya que éste estuvo sujeto por la demanda de servicios de desarrollo de capacidades de organizaciones gremiales, tanto de carácter nacional como regional, las cuales gestionaban y negociaban servicios para sus grupos de productores, en tal sentido, aquellos extensionistas cuya red de contactos se vinculará a las organizaciones, tenían una mayor posibilidad de ser postulados lo que explica la decisión de ser seleccionado en un 16%.

En cuanto a género de los candidatos, la participación de la mujer se ha incrementado respecto a los otros dos programas, tuvo un crecimiento de 8 puntos porcentuales, respecto al anterior (PIMAF) del año 2015, al pasar de 27 a 35% de extensionistas mujeres seleccionadas, Cuadro 26. Este cambio, consideramos obedece a dos factores, i. Incremento en la oferta de servicios por parte de extensionistas de este género, quizá mayor acceso a la difusión de la convocatoria para ambos géneros y, consideramos la de mayor incidencia, ii. Servicios diversos demandados por parte de los grupos de productores, no se concentraron sólo en temas técnicos productivos del ámbito agropecuario, ya que se presentaron servicios de acompañamiento en el diseño de marca o de gestión comercial o contable, así como en cuestiones de agregación de valor, como elaboración de mermeladas, de artesanías, de servicios turísticos, entre otros, lo cual, era indistinto tanto para el hombre como para la mujer.

Cuadro 26. Edad y género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de EDD

N=10,947	Edad (años)			Hombres	Mujeres
	mínimo	media	máximo		
Seleccionado	19	36	79	13%	7%
No Seleccionado	18	34	80	52%	28%

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Como primer variables que explicó la selección de extensionistas en EED, se tuvo a la experiencia de estos en el ámbito laboral, si bien, se puede apreciar en la Figura 29 que no existe una diferencia muy marcada entre ambos grupos, destaca, los primero dos niveles de experiencia, > a 5 años de experiencia, ya que hay un mayor porcentaje de técnicos seleccionados respecto a los no seleccionados, 34 versus 26%, respectivamente. Otro punto a destacar, es el hecho que el componente dio oportunidad a extensionistas sin experiencia, dos de cada 10 extensionistas seleccionados no contaban con experiencia previa, en gran medida por la gestión y negociación de las organizaciones gremiales para con la unidad responsable.

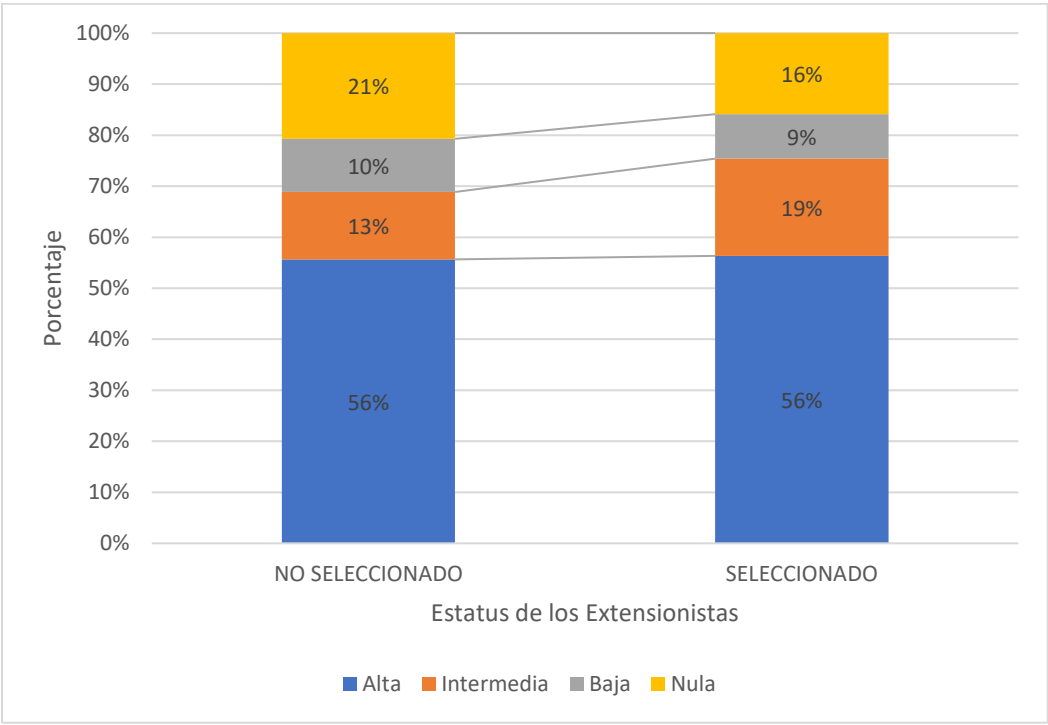


Figura 29 Experiencia profesional de los extensionistas en años EDD

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

El otro factor de incidencia en la toma de decisión para ser seleccionado, fue la experiencia que demostraran los extensionistas en cuanto al conocimiento específico en temas demandados por el grupo de productores a los que iban a brindar el servicio. Para servicios de ganadería, deberían demostrar experiencia técnica productiva pecuaria, en cuestiones agrícolas, dependía del cultivo o la fase de producción en la que se requería el servicio, de esta manera, contar con experiencia específica relacionada con el servicio de extensión a brindar, garantizaba ser seleccionado.

Con base en el análisis en el proceso de selección de los extensionistas que participaron en el componente EED, destaca aquellos extensionistas que presentaron valores o calificaciones altas en cuanto a: i. Experiencia profesional en años en el ámbito laboral (35%); ii. Experiencia específica en los temas requeridos por los servicios de extensión (22%), así como, ii. Conocimiento o relación con organizaciones gremiales, las cuales gestionaban el servicio para grupos de productores asociados a ellos (16%), tuvieron mayores posibilidades de ser seleccionados.

Podemos afirmar, que los extensionistas seleccionados en EED, fueron candidatos que contaban con amplia experiencia laboral, tanto en años como en temas específicos relacionados con los servicios requeridos, así como el conocimiento y respaldo de organizaciones gremiales. Al finalizar el proceso de selección se les realizó una consulta sobre áreas de mejora por lo que la Figura 30



Figura 30. Aspectos de mejora en el programa

Fuente elaboración propia, con base a información del programa

5.2.4. Atributos de los extensionistas del Programa Sembrando Vida

Dentro del Programa Sembrando Vida, se consideró para el año 2019 a 20,560 candidatos para ser evaluados dentro del proceso de selección, quizá el programa con mayor convocatoria, hasta ese momento, dentro del extensionismo en el país, de los cuales se seleccionaron a 2,300, los datos que se presentan en este apartado corresponden al número total de técnicos que fueron evaluados, integrando dos grupos: seleccionados y no seleccionados (Cuadro 27).

Cuadro 27. Edad y género de los extensionistas que participaron en el proceso de selección de PSV

N=20,560	Edad (años)			Hombres	Mujeres
	mínimo	media	máximo		
Seleccionado	18	34	72	13%	7%
No	19	33	70	52%	28%
Seleccionado					

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

De acuerdo con las variables que incidieron en la selección de extensionistas en el PSV, se tiene que la experiencia profesional en años, fue la que incidió en 24% en la decisión de selección, en la Figura 31, se observa que fue mínima la diferencia entre seleccionados y no seleccionados, hubo 4% más de extensionista que presentaron experiencia mayor a 3 años en el grupo de seleccionados.

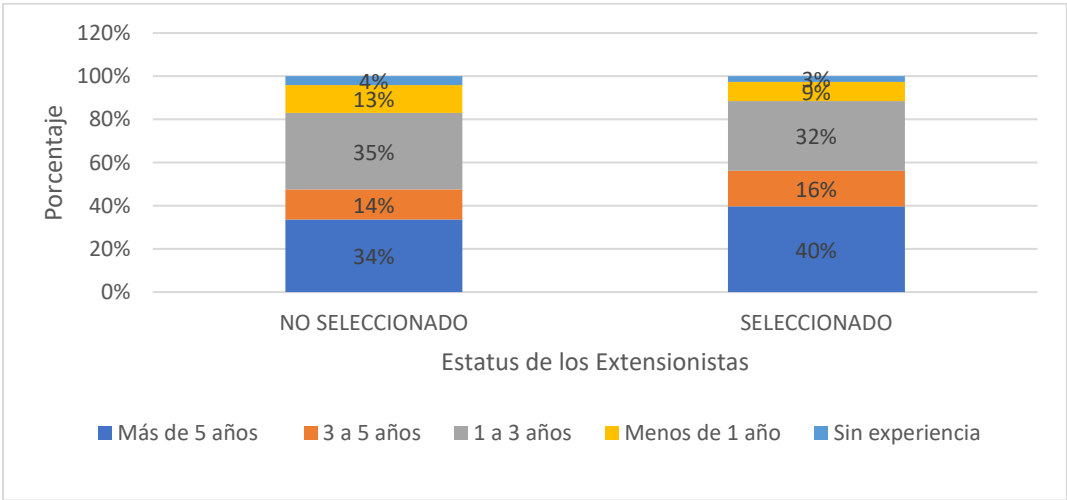


Figura 31. Experiencia profesional de los extensionistas en años PSV

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

En cuanto al perfil profesional, la mayor diferencia que se observa se dio en aquellos extensionistas que presentaron profesiones o perfil académico ligado a temas sociales, como trabajo social, psicología, educador, entre otras, el 33% de los extensionistas seleccionados, correspondía al área social, similar porcentaje que presentaron los extensionistas de áreas agrícolas.

Debemos señalar, que, de acuerdo a los requerimientos del PSV, se necesitó conformar un binomio técnico, conformado por un técnico productivo y uno social, con necesidades de experiencia específica, conocimiento y manejo de sistemas agroforestales, para los primeros, y cuestiones de desarrollo comunitario y participativo para el segundo, por ello, el 82% de los candidatos seleccionados, presentaron perfiles académicos agrícola, forestal – ambiental y social, Figura 32. **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Debemos señalar que esta variable insidió en el 9% de decisión para ser seleccionado.

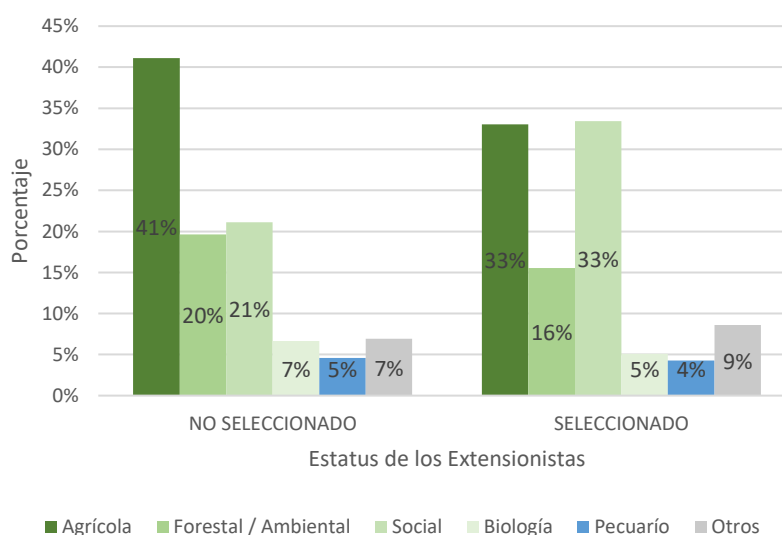


Figura 32 Perfil profesional de los candidatos PSV

Fuente: Elaboración propia con base en información de los Programas

Con base en el análisis de la calificación o evaluación final. Aquellos extensionistas que presentaron valores o calificaciones altas en cuanto a: i. Experiencia profesional en años en el ámbito laboral (24%); así como, ii. Profesiones ligadas a las necesidades específicas del programa, conocimiento de sistemas agroforestales y

desarrollo comunitario y participativo (9%), tuvieron mayores posibilidades de ser seleccionados.

Podemos afirmar, que los extensionistas seleccionados en PSV, fueron candidatos que contaban con amplia experiencia laboral, tanto en años como en temas específicos relacionados con los servicios requeridos (Figura 33), principalmente en cuestiones de sistemas agroforestales y desarrollo comunitario y participativo.

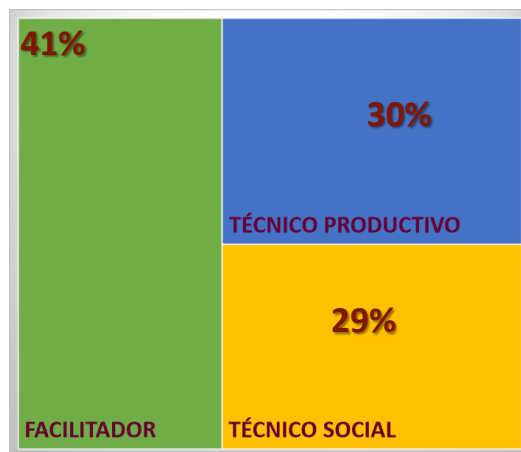


Figura 33. Extensionistas seleccionados con experiencia y profesionalización

5.3. Hallazgos y opiniones clave de extensionistas que participaron en procesos de selección

En este apartado se desarrolló un análisis de las opiniones de extensionistas, asesores técnicos, o gestores que participaron en algún programa de extensión implementado por el gobierno de México en distintos periodos, con la finalidad de identificar las limitantes o barreras, así como las fortalezas u oportunidades que presentan los programas de extensión agrícola

Dentro de los primeros resultados del ejercicio de opinión de los extensionistas 2023, se identificaron los siguientes atributos. Respecto a edad, 41.6 años fue el promedio que reportaron los extensionistas, siendo 23 y 71 años las edades mínima y máxima respectivamente, respuestas generadas por extensionistas de Jalisco, para el primer caso y de Tamaulipas para el segundo. El promedio de los extensionistas en México es de edad adulta, además que el rango de edad es muy amplio, desde técnicos muy jóvenes, recién egresados, hasta personas adultas

mayores de más de 70 años. Esto nos sugiere el diseño de políticas públicas encaminadas a los procesos de selección de extensionistas diferenciadas, ya que no podemos solicitar experiencia comprobada para los estratos de menor edad, recién egresados, ni tampoco perfiles o conocimientos especializados para los de mayor edad, ejemplo el dominio de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

En cuanto al tema de género, aun no se observa una igualdad en este sector, sigue prevaleciendo mayor presencia de hombres, 7 de cada 10 entrevistados (Cuadro 28). Sin embargo, considerando los resultados del análisis de los programas, dicha tendencia parece tender a incorporar más mujeres en sus filas, 4 de cada 10 extensionistas que laboraron en PSV 2019, fueron mujeres, además de que las oportunidades tanto académicas como laborales, está permitiendo el paso a que más mujeres se incorporen en el sector rural como extensionistas, así como una visibilización mayor de productoras.

Cuadro 28. Edad y género de los extensionistas entrevistados en el ejercicio de opinión 2023

Concepto	Edad mínima (años)	Edad promedio (años)	Edad máxima (años)	Hombres (%)	Mujeres (%)
Nacional	23.0	41.6	71.0	71%	29%
Entidad	Jalisco	Puebla	Tamaulipas	76%	34%
				Chiapas	Veracruz

Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas del ejercicio de opinión de extensionistas 2023.

Respecto al grado académico, en la Figura 34, destaca un alto nivel académico, casi ocho de cada 10 extensionistas que participaron en el ejercicio de opinión cuenta con licenciatura, además un 20% ha realizado algún posgrado o especialización, lo que indica que los extensionistas en general presentan una buena preparación académica, sólo un 2% de la respuesta correspondió a extensionistas con nivel de bachillerato.

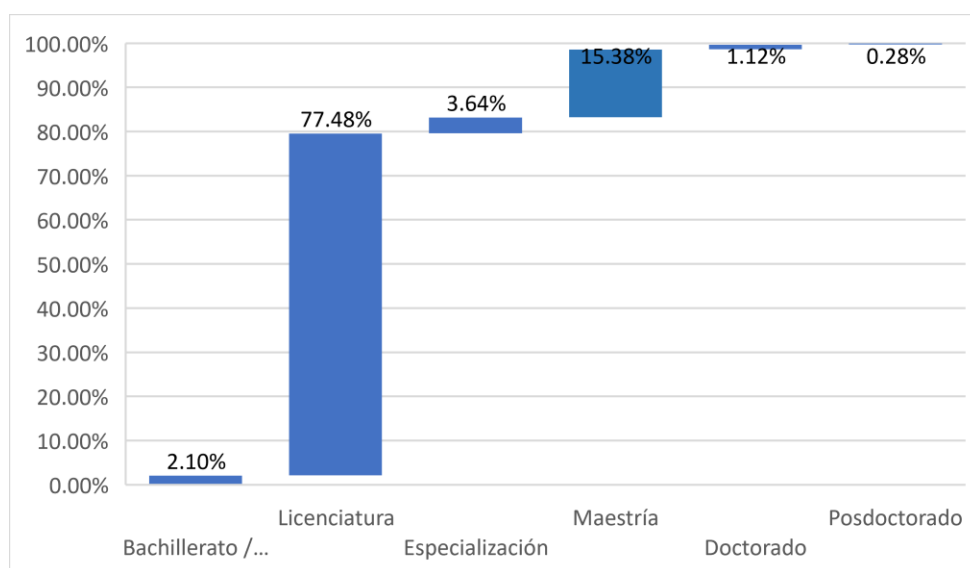


Figura 34. Nivel académico los extensionistas entrevistados.

Carreras ligadas a temas agrícolas y pecuarios, 54.3 y 13.6% respectivamente, son las principales que ostentan los extensionistas entrevistados, 7 de cada 10 de manera conjunta. Lo cual sugiere que los servicios de extensión que demanda el sector rural en México, en su mayoría se focaliza aún en temas técnicos productivos, siendo la carrera de agronomía con sus diferentes variantes y especialidades, así como medicina veterinaria y zootecnia, las de mayor presencia (Figura 35). Si bien, se sabe que existen servicios de extensionismo encausados a temas sociales, comerciales, de agregación de valor, de mercadotecnia, diseño de marca, entre otros, diferentes aquellos netamente dirigidos a la producción primaria, analizando los perfiles de los entrevistados, es grato identificar que la especialización sobre estos rubros, poco a poco se incrementa su participación en el sector, 25% de los extensionistas entrevistados cubre con el perfil indicado con formación profesional acorde, por lo que sugerimos diseñar y fomentar la integración e interacción de equipos multidisciplinarios en los servicios de extensión.

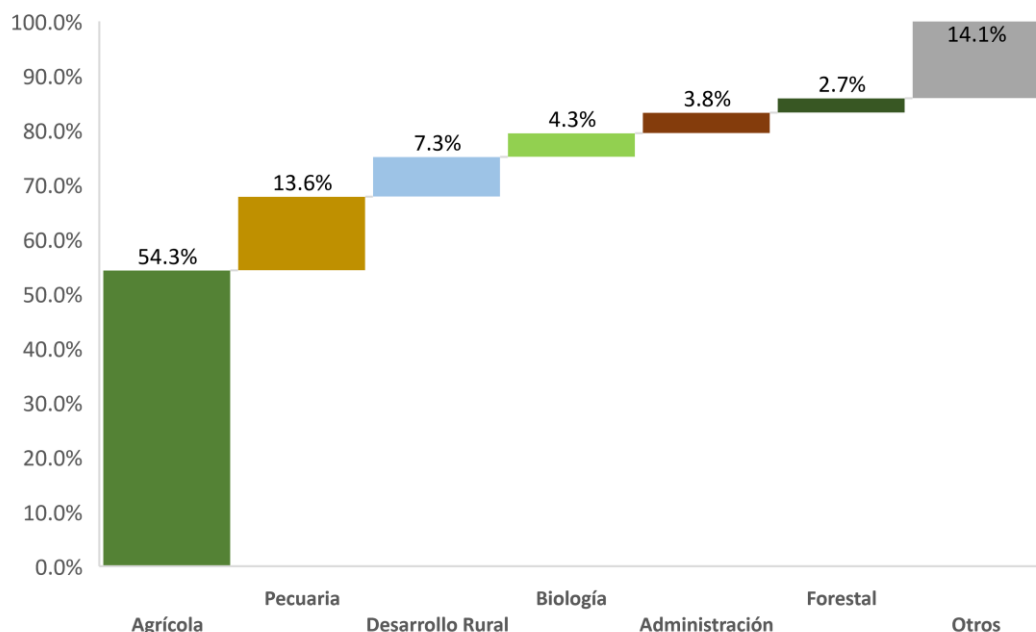


Figura 35. Perfil profesional de los extensionistas.

Fuente elaboración propia con apoyo de información del programa.

Con relación a las instituciones de educación en las que se han formado los extensionistas entrevistados, se logró identificar a 97 centros de educación, destacando cuatro de ellas como las de mayor aporte, los Institutos Tecnológicos Agropecuarios, hoy día conocidos como Tecnológico Nacional de México, la Universidad Autónoma Chapingo, la Universidad Autónoma de Chiapas, y la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, ya que en conjunto, el 50% de los entrevistados manifestó haber egresado de estas instituciones, dos de las cuales son pilares fundamentales de la formación de profesionales encausados al sector rural, Figura 36. Si bien se tiene una amplia gama de instituciones que forman extensionistas para el sector rural, se recomienda realizar un análisis sobre la pertinencia y alineación de los planes de estudios de las principales instituciones en la que se forman extensionistas con las necesidades actuales de servicios de extensión en los diferentes territorios rurales.

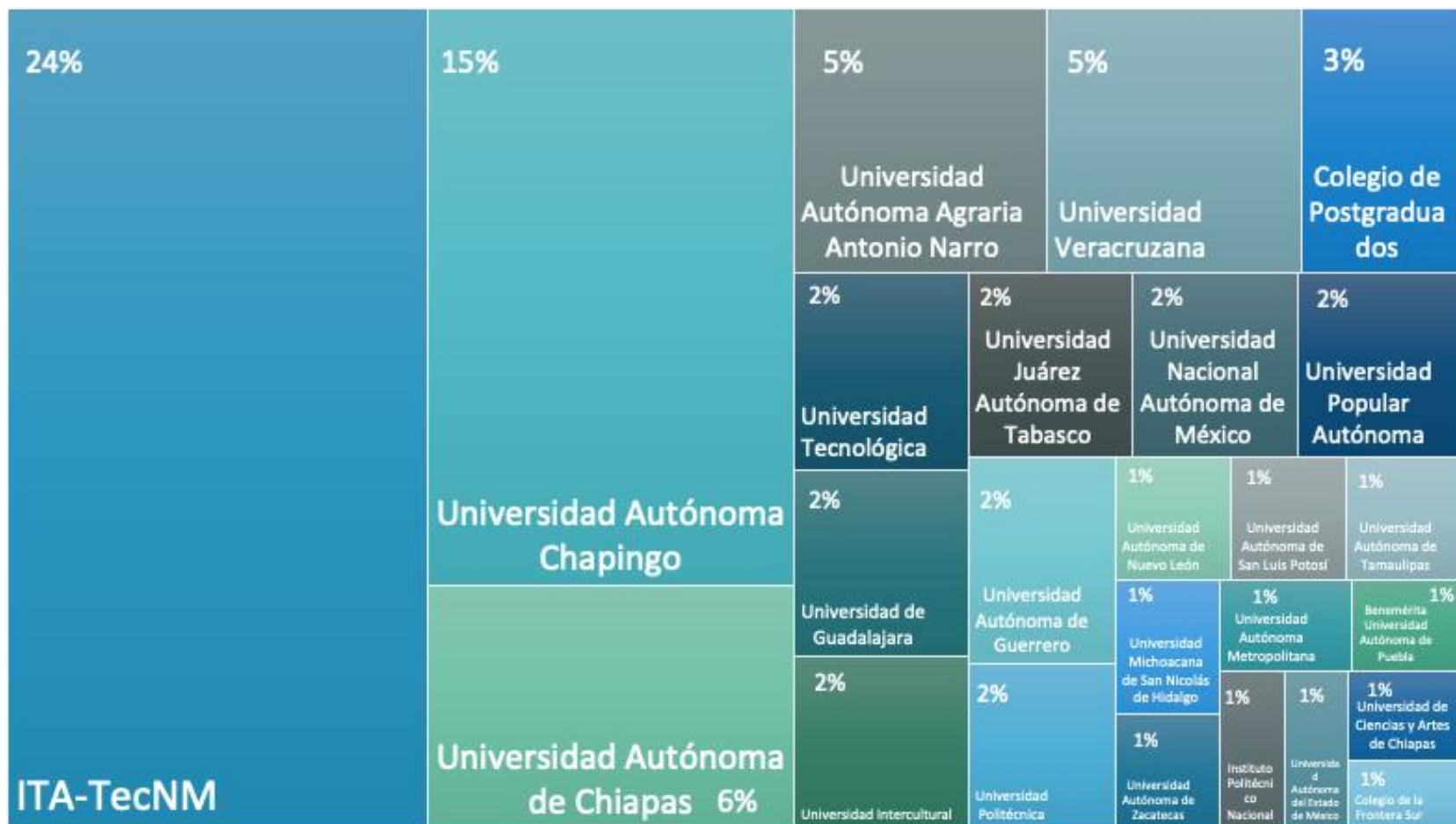


Figura 36. Principales instituciones educativas de los extensionistas entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

5.3.1. Información y experiencia en los procesos de selección

Para realizar el análisis de la experiencia de los entrevistados, se consideró cinco periodos, Figura 37, destacando que los extensionistas que participaron en el ejercicio de opinión, casi el 50% de ellos cuenta con poca experiencia en el tema de extensionismo, menor a tres años, lo cual nos puede sugerir que hay un cambio generacional entre los extensionistas, o bien, si lo relacionamos con la edad, fueron los extensionistas más jóvenes y menor experiencia, pero con un mayor dominio de las TIC, los que respondieron en mayor número el ejercicio.

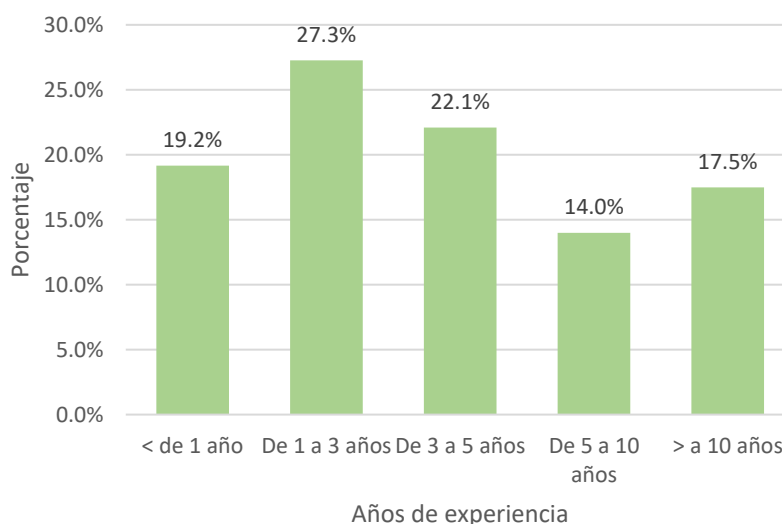


Figura 37. Experiencia profesional de los extensionistas.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información.

Con base en la Figura 38, se identificó que los extensionistas entrevistados en el ejercicio, si bien, el 50% de ellos manifestó tener menos de tres años de experiencia, la mayoría de éstos han estado activos en la participación de procesos de selección, tres de cada 10 entrevistados lo ha hecho más de cinco veces, mientras que casi dos de cada 10 lo ha hecho cuatro veces, lo que indica que son extensionistas que están al pendiente de publicaciones de convocatorias en donde se corren procesos de selección para brindar servicios de extensión (Figura 38).

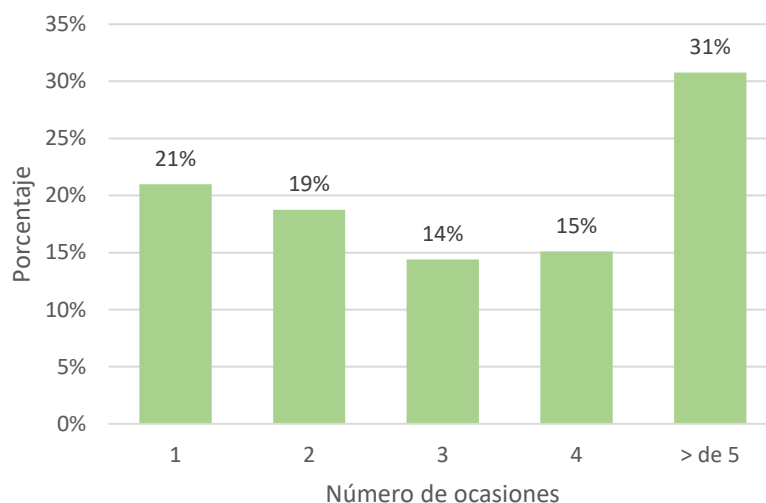


Figura 38. Participación en procesos de selección de los extensionistas entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Dentro de lo programas en los que indicaron haber participado en procesos de selección, destaca el programa de extensionismo, casi 8 de cada 10 entrevistados así lo manifestó, seguido de PSV, con cuatro de cada 10, tiene sentido, por el hecho de que son los programas de ejecución nacional más recientes que han organizado procesos de selección, además de que PSV se encuentra vigente, Figura 39.

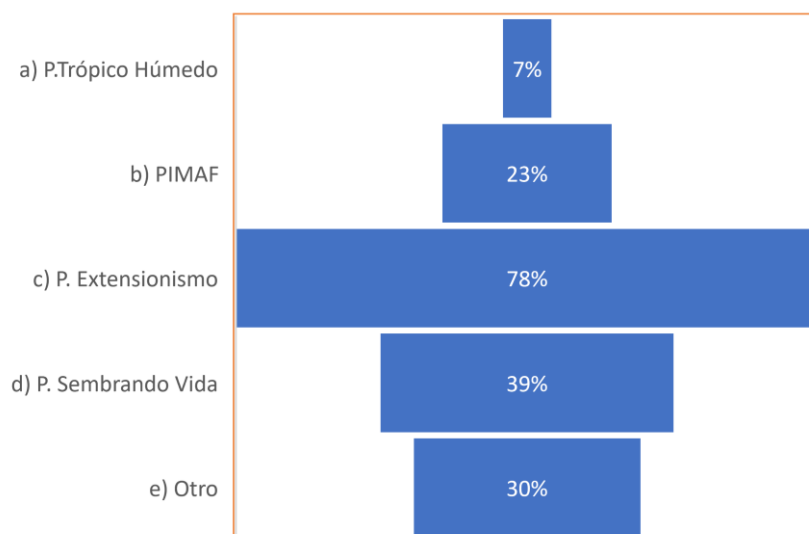


Figura 39. Principales programas en los que participaron en procesos de selección los extensionistas entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Por otra parte, el componente Estrategia de Asistencia Técnica del Programa de Producción para el Bienestar (PPpB EAT), lideró al conjunto de “Otros” programas, con mayor mención entre los extensionistas que manifestaron haber participado en algún proceso de selección, 15% de los que indicaron otros programas como se aprecia en Figura 40. Cabe destacar que éste programa junto con PSV, son de los que aún se encuentran vigentes, por ello la identificación por parte de los entrevistados.

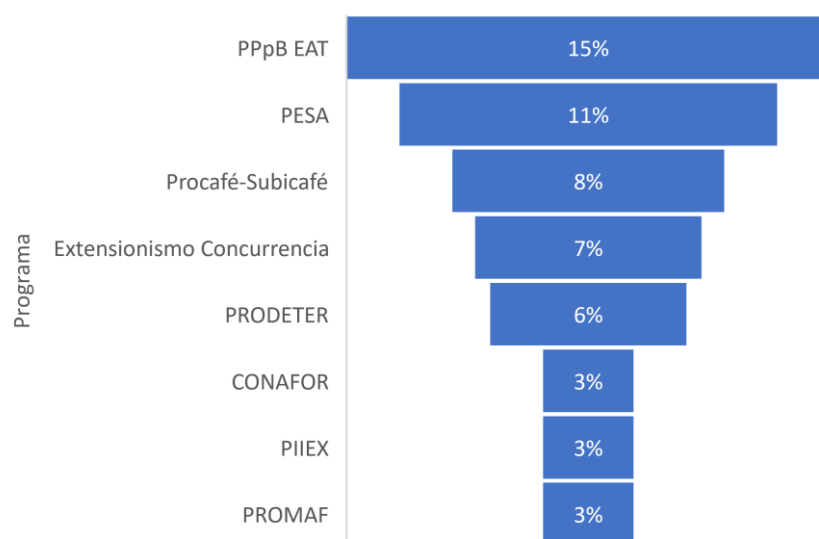


Figura 40 Otros programas en los que participaron en procesos de selección los extensionistas entrevistados.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Sin lugar a duda, Agricultura (SADER), anteriormente conocida como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), ha sido la dependencia con mayor importancia en implementar programas de extensión en el sector rural, y de manera coyuntural la organización, directa o indirectamente, de procesos de selección. En tal sentido, 6 de cada 10 entrevistado reconoció a esta institución como la responsable de los programas en los que ha participado, por su parte, la Secretaría de Bienestar, se ubicó en segundo lugar con un 21%, principalmente por el PSV, Figura 41.

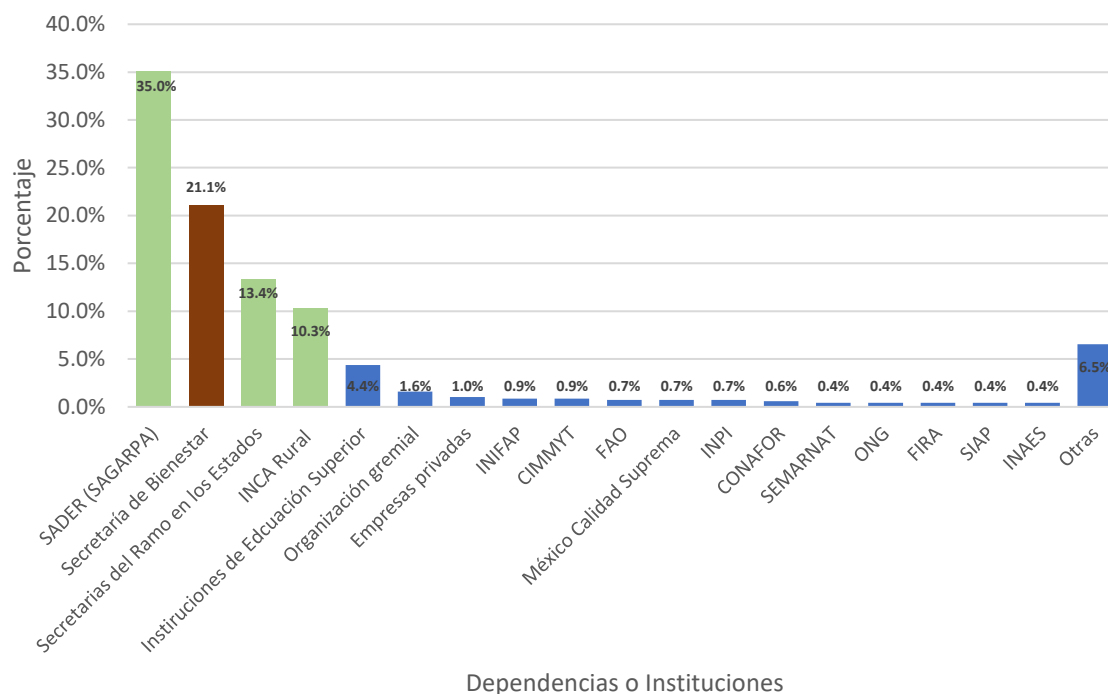


Figura 41. Principales dependencias en que los extensionistas entrevistados, realizaron algún proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Respecto a los años con mayor participación en los que indicaron haber llevado a cabo su última experiencia de un proceso de selección, 25% de los entrevistados indicó el 2018, consideramos fue en Extensionismo, mientras que un 26% para el año 2019, quizá mayormente en PSV, Figura 42.

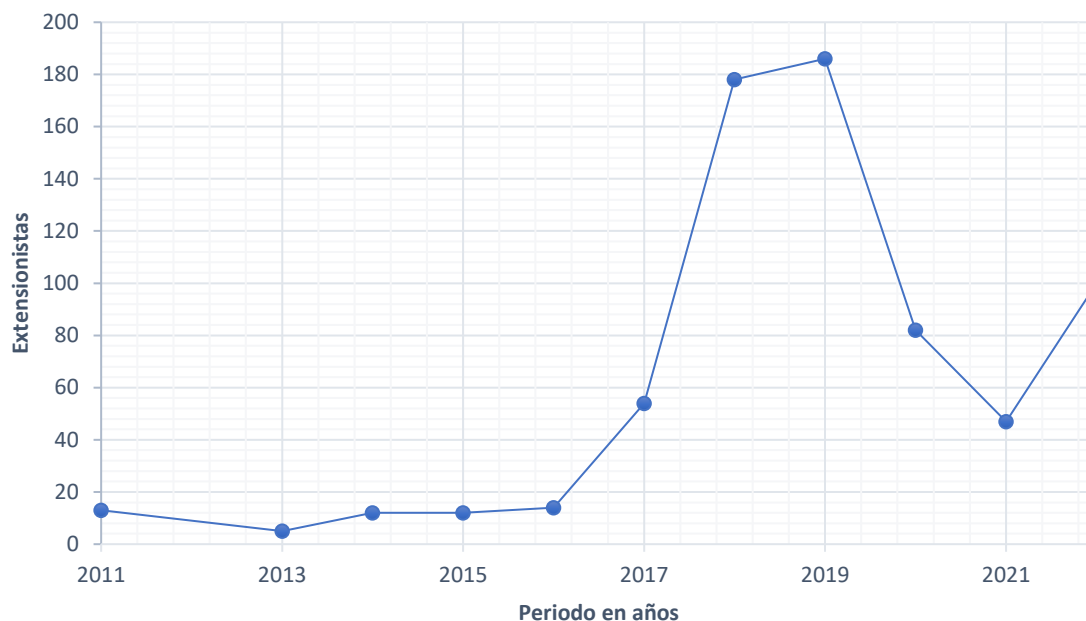


Figura 42 Años en que los extensionistas entrevistados, realizaron algún proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Para los años posteriores, 2020, 2021 y 2022, de acuerdo con la revisión normativa de los programas, consideramos que la participación de los extensionistas en procesos de selección, pudo haber sido en el componente Estrategia de Asistencia Técnica del Programa de Producción para el Bienestar (PPpB EAT), así como en Programa Sembrando Vida (PSV), en este último por la apertura de nuevos territorios o incremento de cobertura en algunas regiones, sobre todo en 2020.

La mayoría de los entrevistados, 7 de cada 10, actualmente se desempeñan como asesor, técnico, gestor, extensionista o Prestador de Servicios Profesionales (PSP), cuatro de estos 7 entrevistados, ven al extensionismo como su única fuente de ingresos, los otros como algo complementario u ocasional véase la Figura 43. Podemos concluir que el extensionismo es una fuente importante de empleo en el sector, con diferentes grados de complementariedad en el ingreso de los extensionistas, por lo que se deben de diseñar estrategias para fortalecer esta

actividad, mejorando los procesos que en ella intervienen, como lo son los procesos de selección.

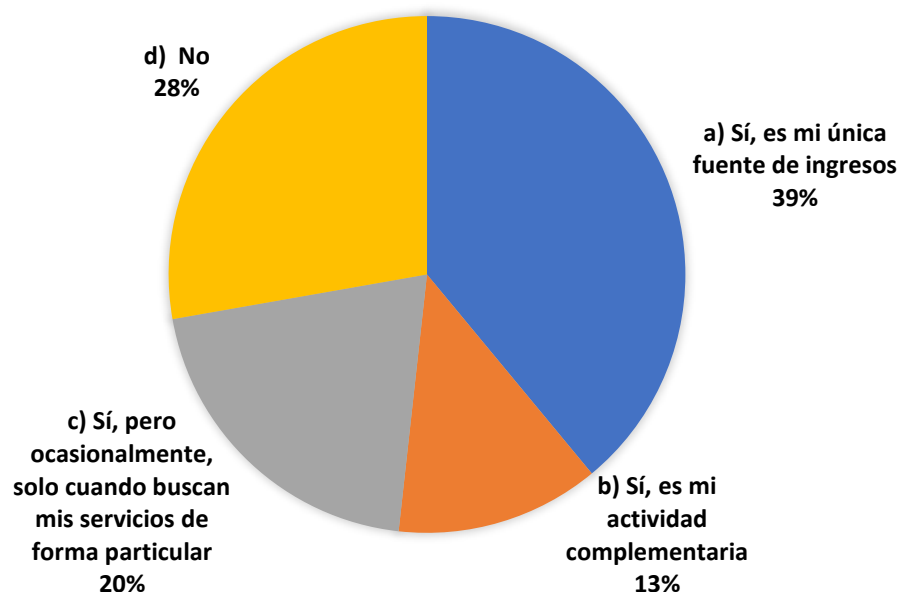


Figura 43. Estatus ocupacional como extensionista

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

5.3.2. Valoración de su última experiencia por etapas y general

En esta sección se analizaron las cinco etapas que integran el proceso de selección de extensionistas; i. Planeación; ii. Difusión; iii. Registro; iv. Selección; y, v. Publicación, con base en la información recabada en el ejercicio de opinión de los entrevistados, a cada una de las etapas se valoró la pertinencia, claridad, calidad y presencia de los rubros que integraron a cada una de las etapas antes descritas, señalando que esta valoración corresponde al último proceso de selección en el que el entrevistado participó.

Como primer rubro, se analizó y valoró la etapa de planeación, el cual está integrado por nueve componentes, la mayoría relacionados con el tema de normatividad, reglas de operación y convocatoria, sobre todo se pone mayor énfasis en el contenido de este último documento, Cuadro 29.

Cuadro 29. Componentes de la etapa de Planeación

Id.	Componente	Abreviación
1	Las ROP y convocatoria, son específicas respecto a la población objetivo atender.	Específica
2	La convocatoria está diseñada acorde con las ROP.	Diseño
3	La convocatoria es clara en cuanto a las funciones a desarrollar en el trabajo.	Funciones
4	Se especifican los productos que se entregarán contra pago.	Productos
5	Los requisitos establecidos en la convocatoria son pertinentes para la selección de extensionistas.	Requisitos
6	El monto del pago del servicio se establece en la convocatoria.	Pago
7	En la convocatoria se señalan las etapas en las que se desarrollarán el proceso de selección.	Etapas
8	Se establece el tiempo en el que se llevará el proceso de selección.	Temporalidad PS
9	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de este.	Duración

Fuente: Instrumento de colecta de información, ejercicio de opinión 2023

Con base en la Figura 44, se observa que los extensionistas entrevistados manifestaron una valoración aceptable para la etapa, en promedio de 79/100. Consideran que tanto las reglas de operación como la convocatoria de selección de extensionistas del último programa en el que participaron tuvo claridad, concordancia entre ambos documentos normativos, así como información suficiente de interés para el extensionista, no se observan áreas de mejora en particular, si hubiese que realizar ajustes, serían en todos los aspectos.

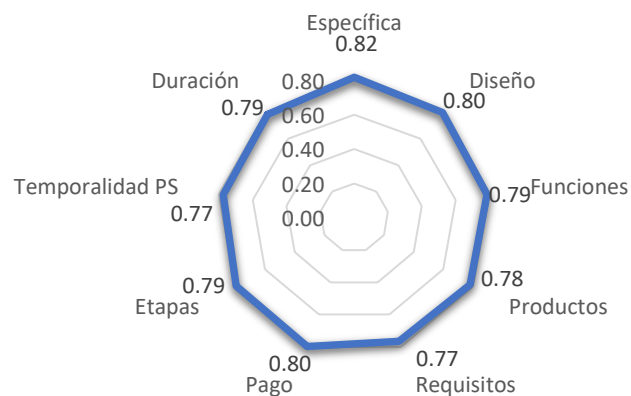


Figura 44. Valoración de la etapa de Planeación, ejercicio de opinión 2023

Fuente: Instrumento de colecta de información, ejercicio de opinión 2023

En la etapa de difusión, los extensionistas valoraron el tiempo que duró publicada la convocatoria, así como el contenido de esta, que presentara información completa, clara y de interés al candidato, Cuadro 30.

Cuadro 30. Componentes de la etapa de Difusión

Id.	Componente	Abreviación
1	El tiempo que duró la difusión del programa es suficiente para estar preparado para el proceso de selección	Tiempo Dfs
2	Se describe el objetivo, perfil y requisitos.	Descriptiva
3	Menciona las etapas que se desarrollarán para llevar a cabo el proceso de selección de extensionistas	Etapas
4	Se establece el tiempo que se llevará el proceso de selección	Tiempo PS
5	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de trabajo en campo	Duración Ct
6	Establece funciones, productos a entregar, monto de pago por el servicio	Funciones

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Dentro de los seis aspectos que se valoraron, el relacionado con el tiempo que duró la difusión del programa, consideran que no fue suficiente para estar preparado para el proceso de selección, es el componente con el menor índice de valoración (0.66), los demás conceptos presentan valores aceptables, en promedio de 0.78, Figura 45. En tal sentido, se sugiere, para los siguientes eventos, considerar un tiempo

más amplio de difusión del programa, principalmente relacionada con la convocatoria para asistir a los procesos de selección.

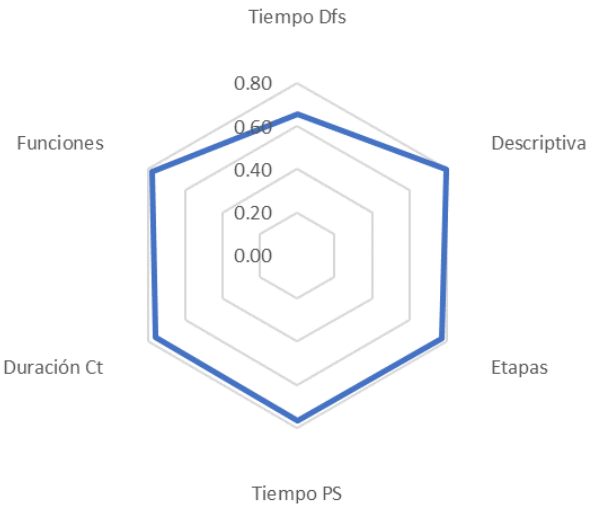


Figura 45. Valoración de la etapa de Difusión, ejercicio de opinión 2023

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Para la etapa de registro, se valoró sí la temporalidad para realizar el registro ha sido similar a otros programas en los que ha participado, sí se solicitaron datos personales pertinentes y acordes, así como requisitos de fácil solvatación, por último, la existencia de algún comprobante, así como la notificación de registro cumplido,

Cuadro 31.

Cuadro 31. Componentes de la etapa de Registro

Id.	Componente	Abreviación
1	Considero que el tiempo que se dio para el registro ha sido similar a otros programas	Tiempo Rg
2	Los datos requeridos fueron pertinentes para el registro	Datos
3	Durante esta etapa me solicitaron algún documento (título, certificado, cédula)	Documentación
4	El registro me fue fácil	Facilidad
5	La notificación de mi registro se hizo de inmediato a través de un folio para dar seguimiento al proceso	Folio
6	Me llegó un correo de confirmación del registro o de mostrar interés en participar en el proceso de selección	Correo

Fuente: Instrumento de colecta de información, ejercicio de opinión 2023

Con base en los componentes evaluados, la opinión de los extensionistas respecto a la etapa de registro es aceptable, con un índice de valoración de 0.79 como se ve en la Figura 46. Al igual que en la etapa anterior, el componente relacionado con temporalidad, para el caso del registro, consideran los extensionistas entrevistados que el tiempo destinado para realizar el registro es menor al de otros programas, con un índice de 0.73. Lo cual sugiere empatar los dos componentes referidos a esta variable, para mejor o ampliar dicho tiempo de manera oportuna, claro está, dependerá de la planeación previa del programa.

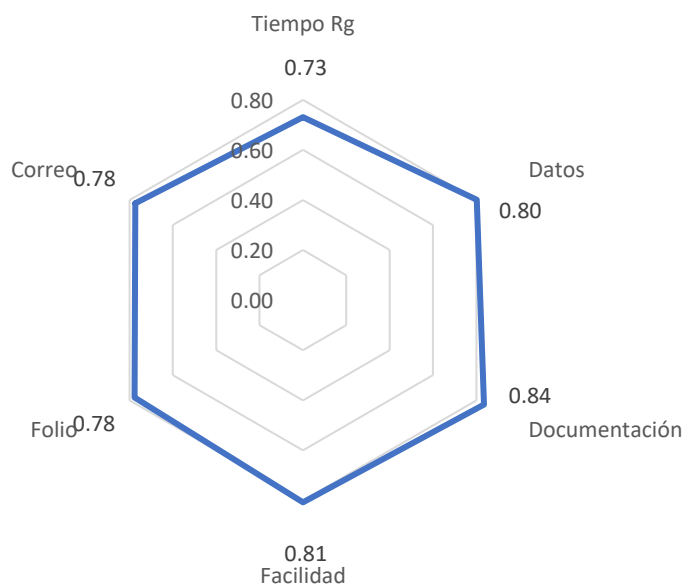


Figura 46. Valoración de la etapa de Registro.

Fuente: Instrumento de colecta de información.

La cuarta etapa valorada refirió al tema de selección, considerando ocho componentes, todos ellos relacionados con los instrumentos de selección utilizados durante el proceso en el que participó el extensionista (Cuadro 32).

Cuadro 32. Componentes de la etapa de Selección

Id.	Componente	Abreviación
1	Entrevista en individual	Individual
2	Entrevista grupal	Grupal

3	Evaluación curricular	Evaluación CV
4	Pruebas de personalidad o psicométricas	Psicométricas
5	Test de confianza	Confianza
6	Examen de conocimientos	Conocimiento
7	Encuesta sobre equipamiento para realizar las actividades del programa de trabajo.	Equipamiento
8	Encuesta o examen sobre habilidades blandas	Habilidades

Fuente: Instrumento de colecta de información.

La valoración se focalizó en la presencia de los diferentes instrumentos durante el último proceso de selección de los extensionistas entrevistados, Figura 47.

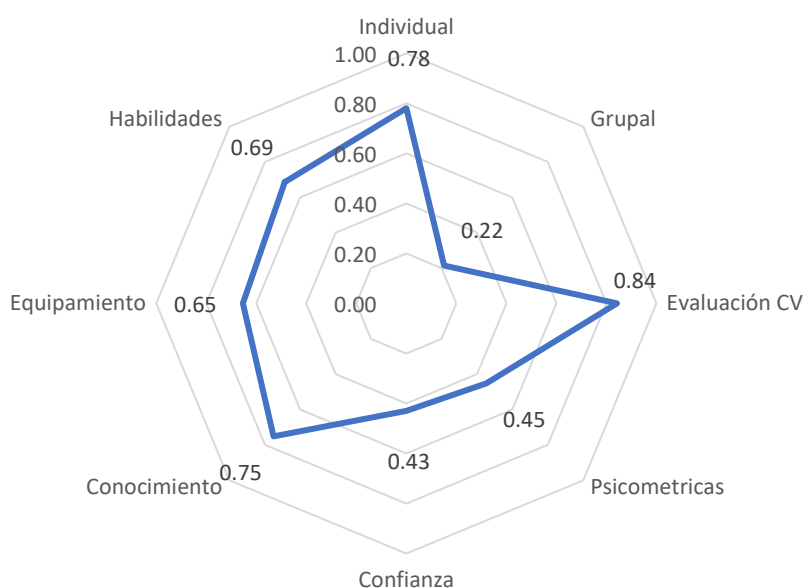


Figura 47. Valoración de la etapa de Selección.

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Con base en la figura anterior, destacan por su presencia los instrumentos de evaluación curricular, examen de conocimientos, así como entrevista individual, lo que indica que son los más utilizados en procesos de selección. Sin embargo, sugerimos se consideren al menos dos instrumentos importantes para seleccionar

talento humano con capacidades relevantes, como lo son, encuestas o examen sobre habilidades blandas, así como pruebas de personalidad o psicométricas, ambas con el índice de valoración más bajo, es decir que estuvieron menos presentes, 0.65 y 0.45, respectivamente.

El último rubro para evaluar fue la etapa de publicación, se consideran componentes operativos, tiempos, así como medios y formas de informar sobre los resultados obtenidos, Cuadro 33.

Cuadro 33. Componentes de la etapa de Publicación

Id.	Componente	Abreviación
1	El tiempo desde el proceso de selección hasta conocer los resultados fue adecuado.	Oportunidad
2	Los resultados fueron otorgados de forma personalizada.	Personalizada
3	Los resultados se publicaron en conjunto o en un listado general	Publicación
4	El aviso para ambos resultados (seleccionados – no seleccionados), fue publicado, avisado	Comunicación Gral.
5	Le dieron explicación del por qué se tomó la decisión ya sea positiva o negativa del proceso de selección.	Argumentos

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Similar a la anterior etapa, la valoración a los componentes correspondió en emitir una opinión respecto así fueron correctos los medios y formas para dar a conocer los resultados. En tal sentido, esta etapa junto con la de selección, fueron las de menor valoración obtenida, en promedio reportaron un índice de 0.60, siendo el componente generar y compartir una explicación del por qué se tomó la decisión ya sea positiva o negativa del proceso de selección, la de más baja valoración, con 0.37, Figura 48.

Lo anterior se puede ver como un área de oportunidad, para sugerir que en los procesos de selección se considere como parte de los procesos, emitir una explicación a todos los candidatos que participaron en el proceso de selección, independientemente de que el resultado sea positivo o negativo, con esto se fortalece la certidumbre y transparencia al proceso en general.

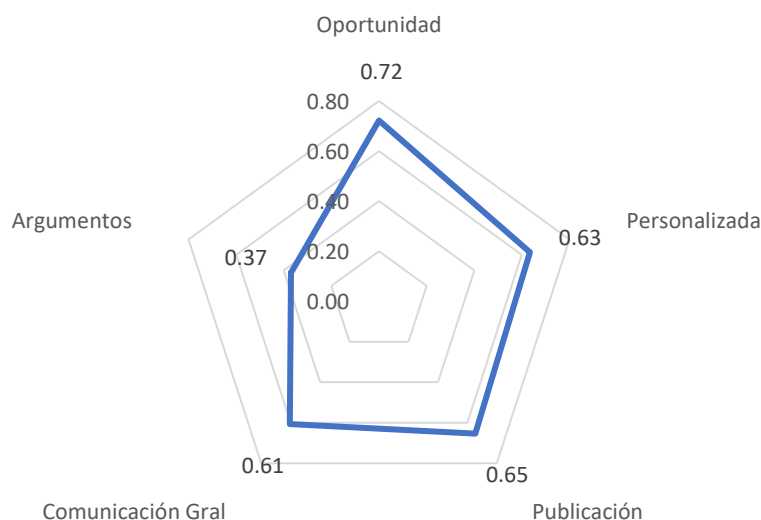


Figura 48. Valoración de la etapa de Publicación.

Fuente: Instrumento de colecta de información.

A manera de cierre de este apartado, se realizó una valoración general de todos los aspectos involucrados en el proceso de selección, desde la convocatoria, considerando al personal, los instrumentos suficientes y claros, tiempo de duración, hasta la emisión de resultados, considerando la imparcialidad de estos, Cuadro 34.

La valoración que realizaron los extensionistas entrevistados, fue asignar un valor, donde 1 fue una calificación mala y 5 una calificación excelente, resaltando que se pidió calificar el último proceso de selección en el que participó.

Cuadro 34. Componentes del proceso de selección en general

Id.	Componente	Abreviación
1	Convocatoria Difusión/Contenido	Convocatoria
2	Personal Capacitado/Suficiente	Personal
3	Instrumentos (Claros – Suficientes)	Instrumentos
4	Tiempo (durante el proceso)	Tiempo
5	El personal que realizó el proceso de selección se encontraba capacitado	Capacitado
6	Los instrumentos empleados eran claros y acordes al proceso	Claridad
7	Los resultados fueron justos, transparentes, se cumplieron en tiempo	Imparcialidad

8	Valoración de sus habilidades blandas (habilidades interpersonales las cuales se desarrolla de manera natural ej.: adaptabilidad, capacidad de organización, creatividad, innovación, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico, productividad, responsabilidad, trabajo en equipo)	Habilidades blandas
9	Valoración de sus habilidades duras (Son los conocimientos adquiridos a través de la formación en la escuela o trabajo ej.: dominio de algún idioma o lengua madre, Certificaciones, Título el cual permita demostrar habilidades técnicas, uso de programas y herramientas que permitan un mejor desempeño)	Habilidad dura

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Con base en la Figura 49, se observa que en general los extensionistas que han participado en algún proceso de selección tienen una aceptable valoración de este, reportando un índice promedio de 0.75.

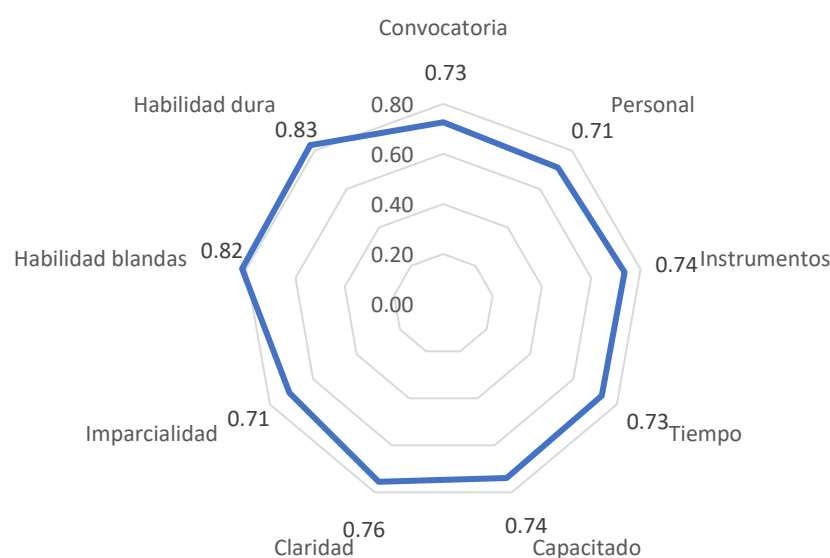


Figura 49. Valoración general del proceso de selección.

Fuente: Instrumento de colecta de información

Son dos los aspectos que consideraron con valoración baja, a lo cual se sugiere poner atención y mejorar, ambos relacionados con la etapa de selección, falta de personal capacitado / suficiente, así como resultados que no consideran que fueran justos ni transparentes, además de incumplimiento en tiempo (Cuadro 35)

Cuadro 35 Componentes de la etapa de Planeación

Id.	Componente	Abreviación
1	Las ROP y convocatoria, son específicas respecto a la población objetivo atender.	Específica
2	La convocatoria está diseñada acorde con las ROP.	Diseño
3	La convocatoria es clara en cuanto a las funciones a desarrollar en el trabajo.	Funciones
4	Se especifican los productos que se entregarán contra pago.	Productos
5	Los requisitos establecidos en la convocatoria son pertinentes para la selección de extensionistas.	Requisitos
6	El monto del pago del servicio se establece en la convocatoria.	Pago
7	En la convocatoria se señalan las etapas en las que se desarrollarán el proceso de selección.	Etapas
8	Se establece el tiempo en el que se llevará el proceso de selección.	Temporalidad PS
9	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de este.	Duración

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Con base en la Figura 50, se observa que los extensionistas entrevistados manifestaron una valoración aceptable para la etapa, en promedio de 79/100. Consideran que tanto las reglas de operación como la convocatoria de selección de extensionistas del último programa en el que participaron tuvo claridad, concordancia entre ambos documentos normativos, así como información suficiente de interés para el extensionista, no se observan áreas de mejora en particular, si hubiera que realizar ajustes, serían en todos los aspectos.

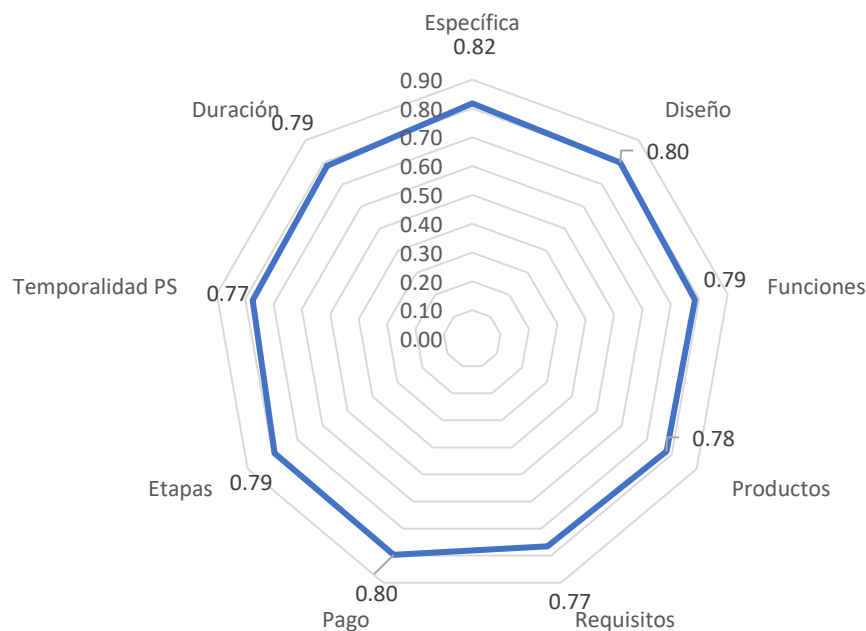


Figura 50. Valoración de la etapa de Planeación.

En la etapa de difusión, los extensionistas valoraron el tiempo que duró publicada la convocatoria, así como el contenido de esta, que presentara información completa, clara y de interés al candidato, Cuadro 36.

Cuadro 36. Componentes de la etapa de Difusión

Id.	Componente	Abreviación
1	El tiempo que duró la difusión del programa es suficiente para estar preparado para el proceso de selección	Tiempo Dfs
2	Se describe el objetivo, perfil y requisitos.	Descriptiva
3	Menciona las etapas que se desarrollarán para llevar a cabo el proceso de selección de extensionistas	Etapas
4	Se establece el tiempo que se llevará el proceso de selección	Tiempo PS
5	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de trabajo en campo	Duración Ct
6	Establece funciones, productos a entregar, monto de pago por el servicio	Funciones

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Dentro de los seis aspectos que se valoraron, el relacionado con el tiempo que duró la difusión del programa, consideran que no fue suficiente para estar preparado para

el proceso de selección, es el componente con el menor índice de valoración (0.66), los demás conceptos presentan valores aceptables, en promedio de 0.78, **Figura 51**. En tal sentido, se sugiere, para los siguientes eventos, considerar un tiempo más amplio de difusión del programa, principalmente relacionada con la convocatoria para asistir a los procesos de selección.

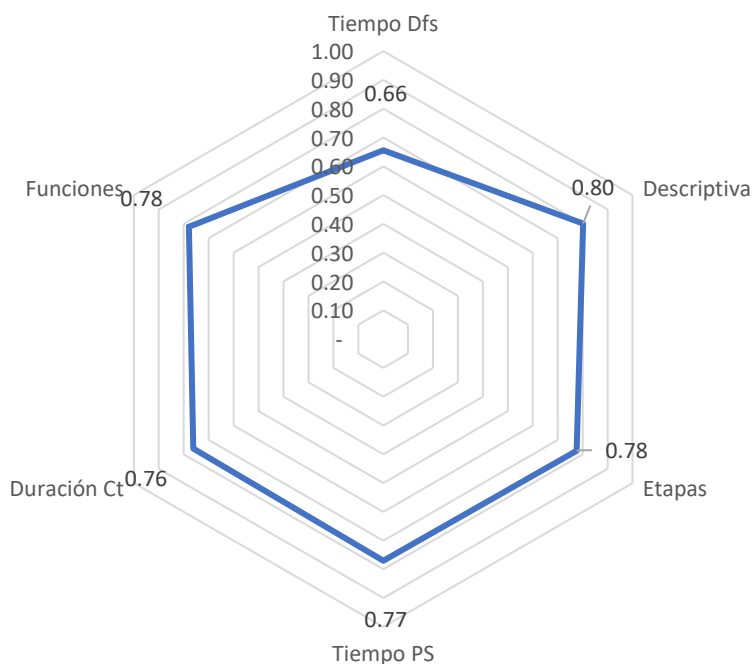


Figura 51. Valoración de la etapa de Difusión

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Para la etapa de registro, se valoró sí la temporalidad para realizar el registro ha sido similar a otros programas en los que ha participado, sí se solicitaron datos personales pertinentes y acordes, así como requisitos que fácilmente se puedan solventar; por último, la existencia de algún comprobante, así como la notificación de registro cumplido, Cuadro 37

Cuadro 37. Componentes de la etapa de Registro

Id.	Componente	Abreviación
1	Considero que el tiempo que se dio para el registro ha sido similar a otros programas	Tiempo Rg
2	Los datos requeridos fueron pertinentes para el registro	Datos

3	Durante esta etapa me solicitaron algún documento (título, certificado, cédula)	Documentación
4	El registro me fue fácil	Facilidad
5	La notificación de mi registro se hizo de inmediato a través de un folio para dar seguimiento al proceso	Folio
6	Me llegó un correo de confirmación del registro o de mostrar interés en participar en el proceso de selección	Correo

Fuente: Instrumento de colecta de información, ejercicio de opinión 2023

Con base en los componentes evaluados, la opinión de los extensionistas respecto a la etapa de registro, es aceptable, con un índice de valoración de 0.79. Al igual que en la etapa anterior, el componente relacionado con temporalidad, para el caso del registro, consideran los extensionistas entrevistados que el tiempo destinado para realizar el registro es menor al de otros programas, con un índice de 0.73. Lo cual sugiere empatar los dos componentes referidos a esta variable, para mejor o ampliar dicho tiempo de manera oportuna, claro está, dependerá de la planeación previa del programa Figura 52.

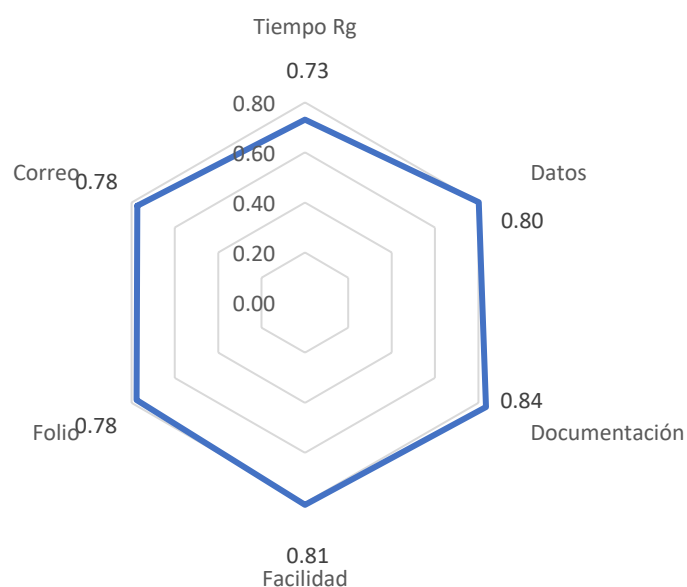


Figura 52. Valoración de la etapa de Registro.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

La cuarta etapa valorada refirió al tema de selección, considerando ocho componentes, todos ellos relacionados con los instrumentos de selección utilizados durante el proceso en el que participó el extensionista, Cuadro 38.

Cuadro 38. Componentes de la etapa de Selección

Id.	Componente	Abreviación
1	Entrevista en individual	Individual
2	Entrevista grupal	Grupal
3	Evaluación curricular	Evaluación CV
4	Pruebas de personalidad o psicométricas	Psicométricas
5	Test de confianza	Confianza
6	Examen de conocimientos	Conocimiento
7	Encuesta sobre equipamiento para realizar las actividades del programa de trabajo.	Equipamiento
8	Encuesta o examen sobre habilidades blandas	Habilidades

Fuente: Instrumento de colecta de información.

La valoración se focalizó en la presencia de los diferentes instrumentos durante el último proceso de selección de los extensionistas entrevistados, Figura 53

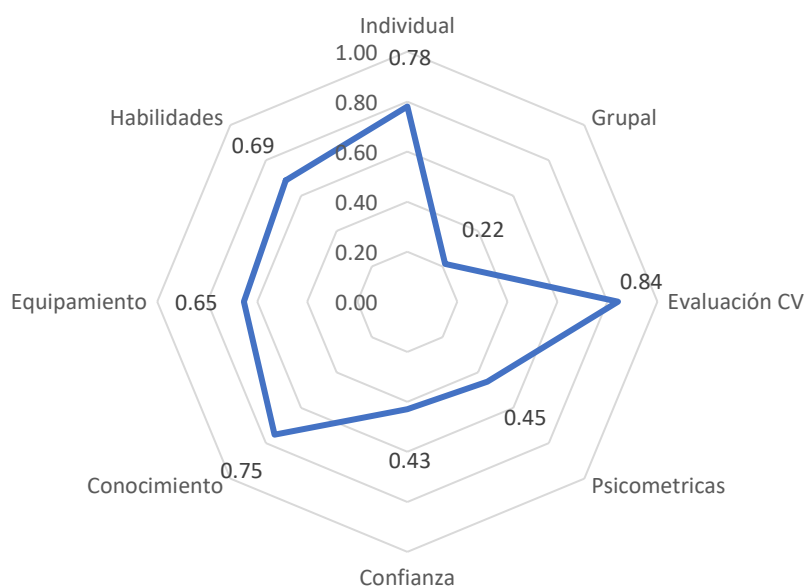


Figura 53. Valoración de la etapa de Selección.

Fuente: Elaboración propia con apoyo al instrumento de colecta de información

Con base en la figura anterior, destacan por su presencia los instrumentos de evaluación curricular, examen de conocimientos, así como entrevista individual, lo que indica que son los más utilizados en procesos de selección. Sin embargo, sugerimos se consideren al menos dos instrumentos importantes para seleccionar talento humano con capacidades relevantes, como lo son, encuestas o examen sobre habilidades blandas, así como pruebas de personalidad o psicométricas, ambas con el índice de valoración más bajo, es decir que estuvieron menos presentes, 0.65 y 0.45, respectivamente.

El último rubro que evaluar fue la etapa de publicación, se consideran componentes operativos, tiempos, así como medios y formas de informar sobre los resultados obtenidos, Cuadro 39.

Cuadro 39. Componentes de la etapa de Publicación

Id.	Componente	Abreviación
1	El tiempo desde el proceso de selección hasta conocer los resultados fue adecuado.	Oportunidad
2	Los resultados fueron otorgados de forma personalizada.	Personalizada
3	Los resultados se publicaron en conjunto o en un listado general	Publicación
4	El aviso para ambos resultados (seleccionados – no seleccionados), fue publicado, avisado	Comunicación General
5	Le dieron explicación del por qué se tomó la decisión ya sea positiva o negativa del proceso de selección.	Argumentos

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Similar a la anterior etapa, la valoración a los componentes correspondió en emitir una opinión respecto así fueron correctos los medios y formas para dar a conocer los resultados. En tal sentido, esta etapa junto con la de selección, fueron las de menor valoración obtenida, en promedio reportaron un índice de 0.60, siendo el componente generar y compartir una explicación del por qué se tomó la decisión ya sea positiva o negativa del proceso de selección, la de más baja valoración, con 0.37, Figura 54.

Lo anterior se puede ver como un área de oportunidad, para sugerir que en los procesos de selección se considere como parte de los procesos, emitir una explicación a todos los candidatos que participaron en el proceso de selección, independientemente de que el resultado sea positivo o negativo, con esto se fortalece la certidumbre y transparencia al proceso en general.

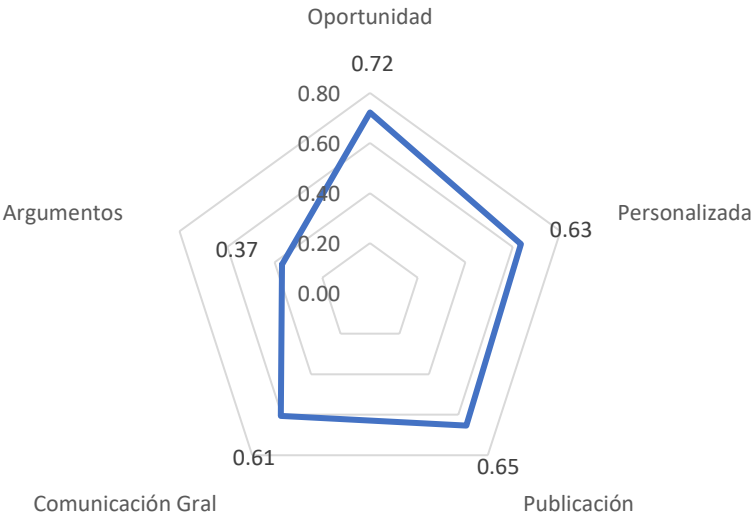


Figura 54. Valoración de la etapa de Publicación.

Fuente: Instrumento de colecta de información.

A manera de cierra de este apartado, se realizó una valoración general de todos los aspectos involucrados en el proceso de selección, desde la convocatoria, considerando al personal, los instrumentos suficientes y claros, tiempo de duración, hasta la emisión de resultados, considerando la imparcialidad de estos, Cuadro 40.

La valoración que realizaron los extensionistas entrevistados, fue asignar un valor, donde 1 fue una calificación mala y 5 una calificación excelente, resaltando que se pidió calificar el último proceso de selección en el que participó.

Cuadro 40. Componentes del proceso de selección en general.

Id.	Componente	Abreviación
1	Convocatoria Difusión/Contenido	Convocatoria
2	Personal Capacitado/Suficiente	Personal

3	Instrumentos (Claros – Suficientes)	Instrumentos
4	Tiempo (durante el proceso)	Tiempo
5	El personal que realizó el proceso de selección se encontraba capacitado	Capacitado
6	Los instrumentos empleados eran claros y acordes al proceso	Claridad
7	Los resultados fueron justos, transparentes, se cumplieron en tiempo	Imparcialidad
8	Valoración de sus habilidades blandas (habilidades interpersonales las cuales se desarrolla de manera natural ej.: adaptabilidad, capacidad de organización, creatividad, innovación, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico, productividad, responsabilidad, trabajo en equipo)	Habilidades blandas
9	Valoración de sus habilidades duras (Son los conocimientos adquiridos a través de la formación en la escuela o trabajo ej.: dominio de algún idioma o lengua madre, Certificaciones, Título el cual permita demostrar habilidades técnicas, uso de programas y herramientas que permitan un mejor desempeño)	Habilidad dura

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Con base en la Figura 55, se observa que en general los extensionistas que han participado en algún proceso de selección tienen una aceptable valoración de este, reportando un índice promedio de 0.75.

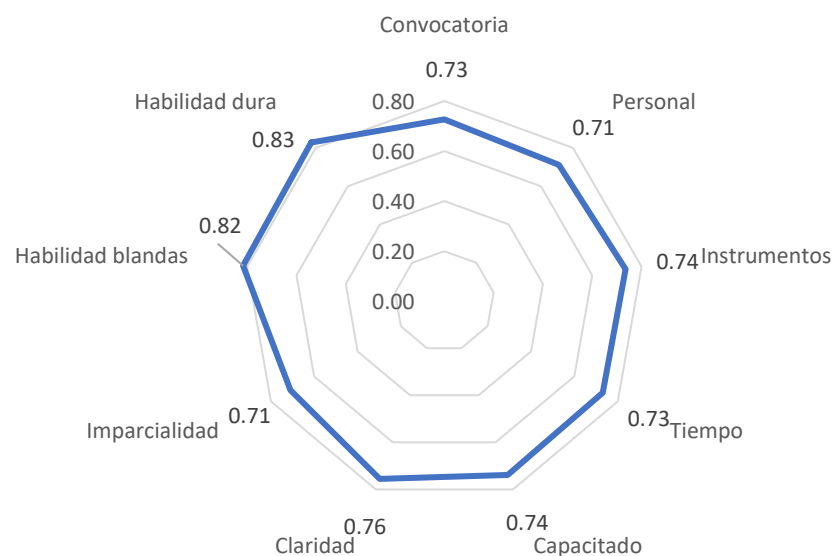


Figura 55. Valoración general del proceso de selección.

Fuente: Instrumento de colecta de información.

Son dos los aspectos que consideraron con valoración baja, a lo cual se sugiere poner atención y mejorar, ambos relacionados con la etapa de selección, falta de personal capacitado / suficiente, así como resultados que no consideran que fueran justos ni transparentes, además de incumplimiento en tiempo.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES

La presente investigación proporciona un marco integral para comprender y mejorar los procesos de selección en los programas gubernamentales que contemplan servicios de extensión en el ámbito agrícola y rural, dentro de sus componentes. Uno de los principales puntos es que se argumenta que, al mejorar la eficiencia del proceso, la unidad responsable puede reducir los costos y el tiempo dedicado a la contratación, permitiendo centrarse en otras actividades estratégicas y de mayor valor. Además, al mejorar los parámetros de selección de los candidatos evaluados y de ser más cuidadosos con ellos, los programas pueden beneficiarse de profesionales competentes y comprometidos, lo que a su vez mejora el desempeño y su capacidad para brindar sus servicios de capacitación y asistencia técnica.

Se encontró también que lo anterior tendría otras implicaciones positivas al mejorar la satisfacción y retención de los candidatos seleccionados siendo clave para reconstruir una imagen positiva de los programas y por ende atraer talento de calidad en el futuro. En este sentido, la normativa que dirige los procesos debe dar certeza a los candidatos y con ello que el proceso de selección sea una experiencia con impresiones positivas y duradera en los candidatos (en lugar de lo contrario), incluso en aquellos que no son seleccionados, lo que puede influir en su decisión de postularse nuevamente en el futuro o recomendar al programa con otros extensionistas o profesionales.

Los resultados obtenidos permiten orientar recomendaciones con el potencial de mejorar los procesos de selección de profesionales en los programas públicos de extensión, tomando en cuenta la calidad de los candidatos seleccionados y la satisfacción de estos. Lo que contribuirá a la construcción de extensionistas sólidos y orientados al logro de los objetivos. Un asunto a destacar es la implementación de tecnologías en evaluaciones en línea permite ofrecer de forma económica, efectiva y rápida la valoración de habilidades blandas mediante pruebas psicométricas, cuestionarios de personalidad por mencionar algunos, así como los conocimientos a través de exámenes técnicos acorde a la vacante y del perfil con posibilidad de

tener variaciones del mismo, además del análisis de datos con lo que puede incrementar la eficiencia del proceso de selección al automatizar tareas repetitivas como la revisión curricular y el filtrado inicial de candidatos, sin olvidar el envío de mensajes automáticos y masivos. Esto permite a los responsables del proceso enfocarse en etapas estratégicas y dedicar mayor tiempo a evaluar a los candidatos.

La aplicación de entrevistas estructuradas basadas en competencias ha demostrado ser una herramienta efectiva para evaluar los conocimientos, las habilidades blandas y experiencia de los candidatos. Además, tiene un enfoque objetivo y estandarizado, reduciendo el tiempo dedicado a entrevistas poco relevantes y con lo que mejora la calidad de la evaluación ya sea de manera física o virtual. La inserción de pruebas de habilidades blandas específicas y evaluaciones psicométricas es de utilidad para identificar candidatos con el nivel adecuado de competencia técnica y las características psicológicas necesarias para tener éxito en el puesto. Estas pruebas proporcionan una evaluación más profunda y precisa de las capacidades de los candidatos, lo que lleva a la selección de profesionales altamente calificados.

Otro tema relevante de este estudio es que el establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, programas e instituciones de investigación, con la finalidad de atraer candidatos adecuados y en concordancia con la necesidad de los servicios a prestar en los Programas. Esto no solo permite acceder a talento fresco y actualizado, sino que también contribuye al desarrollo de relaciones a largo plazo con dichas instituciones y asegura un flujo constante de talento

Adicionalmente, el trabajo permite argumentar que al brindar una experiencia positiva y transparente a lo largo de todo el proceso de selección es crucial para generar una impresión favorable de la organización en los candidatos. Esto se logra a través de una comunicación clara, retroalimentación oportuna y respeto hacia los candidatos. Una experiencia positiva fortalece la imagen de la organización como empleador deseable y aumenta la satisfacción de los candidatos. Además, es favorable implementar programas de inducción para los extensionistas seleccionados. Lo anterior, ayudaría a adaptarse rápidamente al entorno laboral,

establecer relaciones sólidas y desarrollarse profesionalmente. Lo que a su vez mejoraría la retención y contribuiría a un ambiente laboral más positivo y productivo.

En temas más cuantitativos, los extensionistas que fueron seleccionados en los cuatro programas de análisis contaban con una edad, entre un rango 34 y 40 años en promedio, siendo los técnicos de PSV los más jóvenes, 34.6 años, mientras los de PTTH, los de mayor edad, con 40 años. En general, esta variable, de manera directa no insidió en los resultados de selección de los candidatos, sin embargo, de manera indirecta pudo haber repercutido, sobre todo en el tema relacionado con la experiencia y la vinculación con actores dentro de la red laboral y social de los técnicos. Son extensionista adultos jóvenes, con amplio potencial para aceptar cambios, relacionados con la forma de implementar procesos metodológicos y desarrollo de capacidades en los beneficiarios o productores.

Un tema importante que esta investigación encontró es que el tema de inclusión de la mujer en programas de extensión, con el paso de los años se ha ido incrementando, creció 25% la presencia de mujeres en la selección de extensionistas, al pasar de 12% en PTTH - 2011 a 37% en PSV - 2019, casi cuatro de cada 10 extensionistas seleccionados que participaron en el último programa fueron mujeres, la tendencia es a igualar oportunidades laborales en este sentido. Consideramos que esto es el resultado de mayor oportunidad para la mujer, tanto en el entorno educativo como en el laboral, al egresar un mayor número de mujeres de instancias educativas, no solo de carreras relacionadas con el sector agropecuario o rural, se incrementa la oferta de candidatas para procesos de selección de programas de extensionismo, además, si bien, para los años analizados no existía en la normativa algo explícito que convocara mayor número de mujeres a los procesos de selección, la naturaleza de los servicios que requieren los programas, demandan atención de personal femenino, sobre todo en temas sociales y de desarrollo comunitario, claro está, no es limitativo para la mujer también participar en temas técnico productivo.

7. Recomendaciones

7.1. Propuesta

El análisis de necesidades, llevado a cabo en tiempo y forma al inicio de cualquier programa, desempeña un papel crítico. En este sentido, se puede habilitar un apartado en la página oficial de la dependencia encargada del programa, con el propósito de proporcionar un enlace para con ello, detectar los requerimientos de asistencia técnica y capacitación. Este recurso se dirige tanto a los responsables del programa como a los productores beneficiarios, así como a profesionales interesados en ofrecer sus servicios. Su implementación promueve una gestión eficiente y un seguimiento preciso de las necesidades vigentes de los beneficiarios directos, garantizando una respuesta efectiva a las demandas actuales. (Figura 56).

Convocatoria: clara, así como una descripción detallada, que tiene como objetivo seleccionar candidatos para un proyecto en el ámbito rural. La intención es mejorar la transparencia del proceso de selección para que los candidatos comprendan completamente los requisitos y las expectativas.

Objetivo de la convocatoria: es identificar profesionales calificados y apasionados por sector. Se busca a extensionistas que puedan contribuir al proyecto, ya sea que se trate de un proyecto nuevo o continuidad con un enfoque de mejora, valor agregado, o con otro enfoque específico.

Requisitos del perfil: se basa en una combinación de conocimientos sólidos en áreas relevantes para el proyecto, habilidades blandas como la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad además de comunicación efectiva y experiencia previa en proyectos similares o roles relacionados es un activo valioso.

Etapas del Proceso de Selección

Registro: En esta etapa inicial, los candidatos deben presentar sus solicitudes completas, incluyendo su currículum, documentación de experiencia y formación, así como cualquier producto o proyecto relevante que deseen destacar (línea o presencial).

Evaluación de Perfiles: Una vez completada la etapa de registro, se realizará una evaluación exhaustiva de los perfiles de los candidatos. Se deberá considerar conocimientos, habilidades blandas, experiencia previa y logros significativos.

Evaluación de los candidatos preseleccionados serán invitados a participar en la evaluación y entrevistas a profundidad para evaluar sus conocimientos, idoneidad y alineación con los objetivos del proyecto.

Documentación soporte: Durante todo el proceso, se solicitará a los candidatos que proporcionen documentación que respalde su experiencia y formación, lo que puede incluir certificados, referencias y cartas de referencia laboral.

Ofertas y negociaciones: Los candidatos seleccionados recibirán ofertas detalladas que incluirán información sobre el periodo de contratación, remuneración (monto, frecuencia de pago y beneficios adicionales), así como requisitos administrativos para la formalización del contrato.

Radicación en la zona de trabajo: Es importante destacar ya que una persona que es de la región conoce el lugar, el recurso en cuanto a pago del servicio lo aprovechara de manera eficiente ya que no generara gastos por pernoctar, renta, estrés, agotamiento (disponibilidad y proximidad de los profesionales a las operaciones del proyecto). Por lo tanto, se espera que los candidatos contemplen esta consideración antes de postularse.

Documentación y medios de contacto: los candidatos deben asegurarse de proporcionar toda la documentación requerida de manera precisa y oportuna. Además, se proporcionarán medios de contacto específicos para consultas y comunicaciones a lo largo de todo el proceso de selección.

Importancia de la transparencia: se tiene que mejorar para que los candidatos comprendan completamente el proceso de selección, los requisitos y las expectativas, de modo que puedan tomar decisiones informadas y participar de manera significativa en el proceso.

Periodo de contratación: se especificará en la oferta que se proporcionarán a los candidatos seleccionados.

Remuneración: incluirá el monto del salario, la frecuencia de pago y cualquier beneficio adicional, que se detallarán en las ofertas de empleo.

Productos y Sanciones: los candidatos deben estar preparados para demostrar productos, además, se espera que cumplan; cualquier conducta inapropiada o incumplimiento puede resultar en sanciones, que pueden incluir la terminación del contrato.

Capacitación a la unidad responsable de aplicación de entrevistas y establecimiento de mecánica operativa, para dar la certeza de ejecución del proceso. Enfocada a los entrevistadores. Entrevistas estructuradas, compuesto por un equipo de entrevistadores capacitados, garantiza una evaluación objetiva, reduciendo el sesgo individual y mejorando la calidad de la selección.

Se recomienda actualizarse o capacitarse, a los candidatos en temas de nuevas prácticas, tecnologías, metodologías, así como gestionar sus habilidades blandas para fortalecer sus capacidades.

Utilizar evaluaciones técnicas y competencias - Dirigida a la unidad responsable de contratación. Esto ayudará a la selección de candidatos con el nivel adecuado de aptitud para el trabajo.

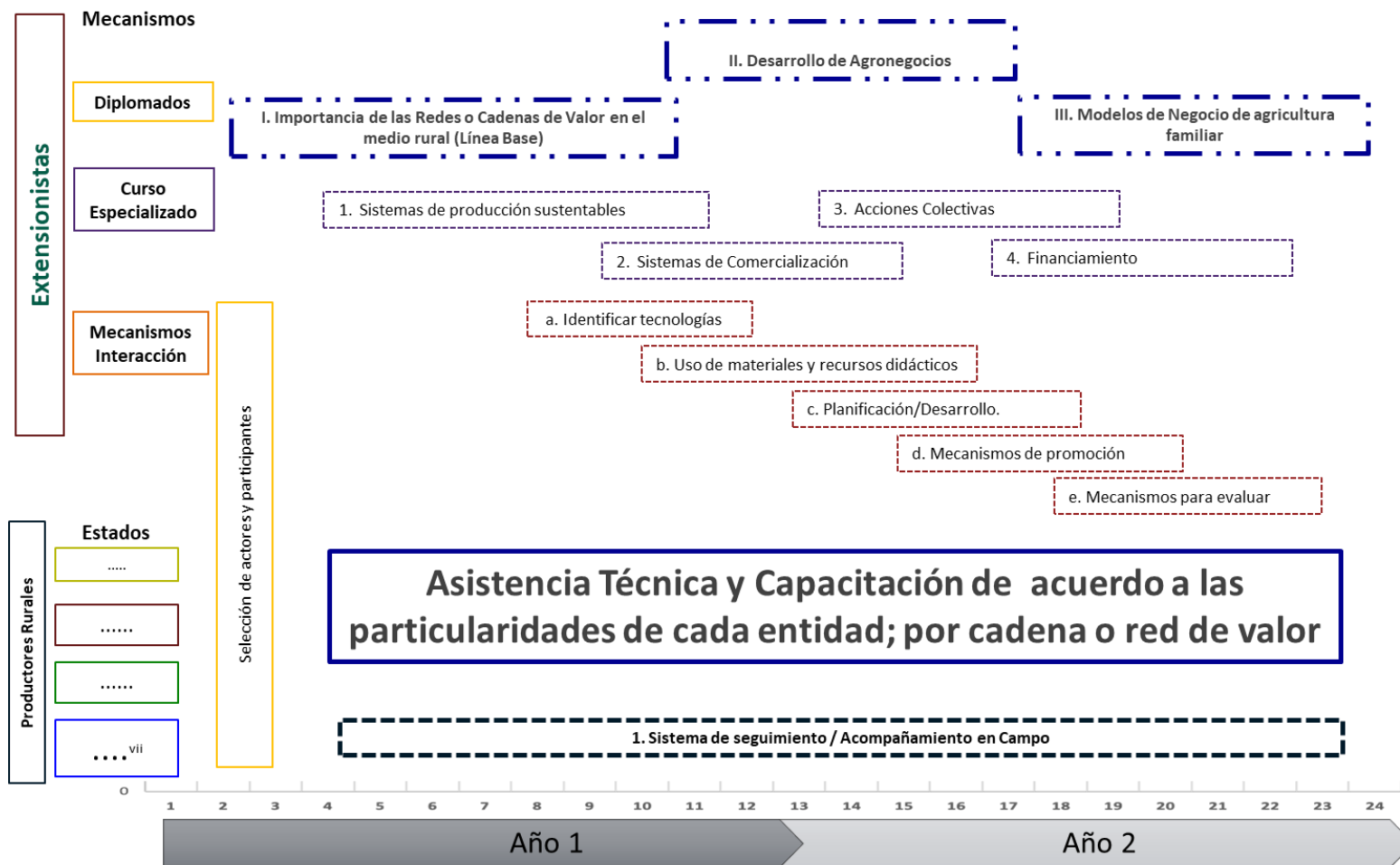


Figura 56. Esquema de propuesta para un enfoque de extensionismo en red

Fuente: Elaboración propia con bases a la información analizada

7.2. Fortalecimiento de habilidades blandas en extensionistas.

Las habilidades blandas (HB) son capacidades o atributos que le permiten a un extensionista desarrollar su trabajo de manera efectiva. En 1979 se propuso el primer listado de habilidades que son: el pensamiento crítico, planificación, relaciones interpersonales, iniciativa, creatividad, perseverancia/tenacidad, liderazgo, confianza en sí mismo, persuasión/influencia, autocontrol, aplicarlas en conjunto pueden mejorar el desempeño del mismo así como el Programa, (Araya Fernández & González, 2019). Permitiendo comunicarse, motivarse, además la posibilidad de dirigir a equipos de trabajo. Por lo que un extensionista no solo debe contar con conocimientos y experiencia, además es necesario principios y valores como lo son el respeto, la responsabilidad, honestidad por mencionar algunas.

Por lo que las HB se desarrollan por medio de la interacción con la familia, por el entorno laboral, así como por creatividad o por iniciativa (Gómez, 2019). Lo cual genera certeza en alcanzar los objetivos e incremento en la productividad, teniendo en cuenta que, habrá creatividad, lluvia de ideas e innovación. Por lo que en la entrevista de selección no solo se debe evaluar la formación profesional y la experiencia, sino también se sugiere la valoración de HB (Figura 57) como lo son:

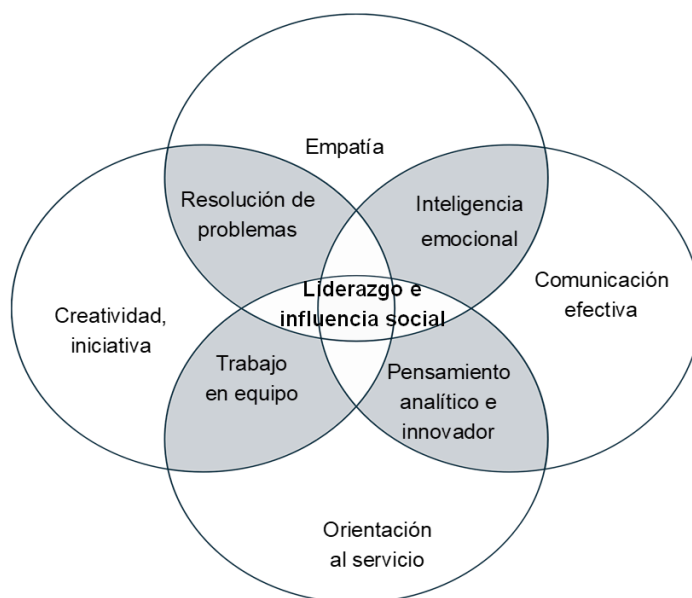


Figura 57. Habilidades blandas que agregan valor al extensionista

Fuente: Elaboración propia con base a la OCDE, OIT, BM.

En primer lugar, el liderazgo entendiéndose como el conjunto de habilidades relacionadas con la capacidad de convencer, motivar y guiar a un grupo hacia un resultado deseado. En este conjunto de habilidades incluye habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales e inteligencia emocional y social OCDE (2017).

En segundo lugar, la inteligencia emocional se dice que es la capacidad de reconocer y manejar los sentimientos, o como motivarnos Goleman (2000), de igual manera es la capacidad de entender, percibir y gestionar las emociones Alkozei et al. (2015). Dentro de las ventajas de valorar la IE está la competencia emocional, además contribuye al crecimiento profesional del extensionista.

En cuanto a la empatía se refiere a la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los otros. Es ponernos en el lugar de otras personas y mirar a través de sus ojos para comprender mejor cómo se sienten y ser más respetuosos, comprensivos e inclusivos. A través de la empatía, podemos derribar el muro de los prejuicios, conectarnos con nuestro entorno y dejar de lado actitudes hostiles o violentas. De aquí, incluso, pueden surgir nuevas amistades para fortalecer nuestra red de apoyo y favorecer nuestro bienestar y el de quienes nos rodean.

Con relación a la comunicación afectiva se dice que la persona asertiva se respeta a sí misma y a los demás, es paciente, tolerante y posee mente abierta. Se quiere a sí misma, lo cual es un indicador de poseer una autoestima adecuada. Mira a los ojos de su interlocutor sin evitar la mirada, su tono de voz es adecuado a la conversación, por tanto, no grita ni habla tan bajo que no se le pueda entender, se siente a gusto consigo misma. De este modo, se pueden resumir dos ventajas de la comunicación asertiva: es más fácil lograr los objetivos propuestos e incrementa la autoestima, haciendo sentir a la persona mejor consigo misma.

En relación con el pensamiento creativo se refiere a tener la mente abierta para redescubrir el mundo. Incluye lo novedoso, original, brindar valor agregado, sorprender y captar, contribuir al progreso, generar utilidad social, otorgar beneficio y ser viable, el origen de estos aportes son pensamientos creativos, arriesgados, disruptivos e innovadores.

Acerca de la gestión del tiempo implica reconocer las necesidades para fijarse objetivos y trabajar proactivamente para su consecución, identificar la importancia de establecer prioridades, conocer herramientas de priorización, planificación, programación y aprender técnicas para reducir los efectos negativos de las causas de pérdida de tiempo.

Con respecto a el trabajo en equipo se permite la competencia participativa lo que aumenta la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo, se realiza diferentes procesos o tareas, se especifica la colaboración y cooperación de miembros, con la participación, comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et al., 2005).

Por otra parte, la visión estratégica se identifica como la tendencia estratégica, así como sus implicaciones y posibilidades; crear un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias de largo plazo; anticipar eventos, reconocer fuerzas impulsoras y restrictivas. Contribuye a estas acciones, el conocimiento de conceptos y prácticas comunes para la planeación estratégica de las instituciones, entendiendo por tal el establecimiento de la razón de ser y situación futura a alcanzar de una organización, así como la identificación de la información y de los medios necesarios para cumplir con estos dos propósitos.

En cuanto a la resolución de problemas se encarga de solucionar cualquier inconveniente que pueda generarse. Los comportamientos que nos ayudan a desarrollar esta competencia son: Identificar y analizar los problemas; investigar y buscar información; buscar estrategias para generar alternativas e implementar acciones concretas, así como evaluar los resultados obtenidos.

Así mismo es importante destacar que las habilidades blandas son relevantes para el desarrollo y el éxito personal como laboral, ya que estas pueden marcar la diferencia. Los programas necesitan extensionistas creativos que se encuentren motivados para generar ideas, logrando alcanzar los objetivos comprometidos. Del mismo modo en la selección en la entrevista es de gran importancia considerar las habilidades blandas, por lo que las instituciones se debe desarrollar un plan que

fortalezca y ayude a conocer e identificar cuales tiene, así como cuáles debe mejorar; es más sencillo conocer a cerca de una habilidad dura como es la nutrición, entre otras, pero las habilidades en ocasiones ni el mismo extensionista sabe que las tiene.

Por lo tanto, una forma de práctica de desarrollar habilidades blandas es mediante los juegos de roles ya que tienen un propósito de simulación, es pertinente dar la retroalimentación adecuada. Otra manera es la práctica de deportes lo que permite el desarrollo de competencias a nivel de desarrollo de grupo, trabajo en equipo, con respecto a la comunicación se hace reuniones virtuales o cara a cara ya que no existe mejor forma que practicando de igual forma se puede llevar a cabo la regla 21/90 21 días para un hábito y 90 días convertirlo un estilo de vida, capacitación (Cuadro 41).

Incorporar pruebas psicométricas para valoración de habilidades blandas. Dirigida a los reclutadores. Las evaluaciones psicométricas, como pruebas de personalidad y de inteligencia emocional, proporcionan una visión más completa de los candidatos y su ajuste con la cultura y los valores de la organización.

Alianzas estratégicas con instituciones educativas, institutos de investigación, programas. Enfocada a tomadores de decisiones, unidad responsable y desarrolladores de talento. Colaborar con instituciones educativas y programas de formación permite acceder a talento fresco y actualizado, y facilita la atracción de candidatos altamente calificados.

Fortalecimiento de su red social y técnica. Dirigida a los extensionistas ya que fortalecerá su actividad.

Mejorar la experiencia del candidato durante el proceso de selección - Dirigida a los responsables del proceso. Proporcionar una comunicación clara y transparente, ofrecer retroalimentación oportuna y tratar a los candidatos con respeto y cortesía contribuye a una experiencia positiva y mejora la percepción del programa.

Implementar programas de integración y mentoría. Dirigida a los programas que ayuden a los seleccionados a adaptarse rápidamente al entorno laboral y

desarrollarse profesionalmente, mejorando así su satisfacción, y centros de enseñanza que puedan fungir como semilleros para incorporación de nuevos extensionistas.

Revisiones periódicas de los procesos de selección. Dirigida a la unidad responsable. Con la finalidad de evaluar y actualizar regularmente los procesos para que estén alineados con las mejores prácticas y se adapten a las necesidades cambiantes del entorno.

Retroalimentación de los candidatos. Enfocada a los responsables de la selección de extensionistas. Solicitar retroalimentación a los candidatos sobre su experiencia en el proceso de selección proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora.

Antes de postularte a un proceso de selección toma en cuenta lo siguiente: Si cumples en su totalidad los requisitos, perfil, experiencia, si radicas en el lugar donde se requiere la vacante, considera si te ajusta el ingreso ofertado, de acuerdo con los productos y servicios a efectuar; si en algún momento no estás seguro muy probablemente no vas a estar motivado para desempeñar tu trabajo, así que piénsalo. Dirigida a candidatos.

Cuadro 41. Alternativas para fortalecer habilidades blandas

Cursos ofertados	Institución	Liga
-Liderazgo en la era virtual -Inteligencia emocional y liderazgo -Habilidades de negociación y comunicación afectiva -Estrategias y estilos de negociación -Pensamiento crítico -Comunicación efectiva -Liderazgo orientado al florecimiento humano	Anáhuac Tecnológico Monterrey	 Aprende sobre habilidades blandas con cursos online edX
-Habilidades blandas	GCEGlobal	Cursos gratis de Habilidades blandas en GCEGlobal
-Habilidades digitales	INROADS de México A.C. en alianza con Google	Becas - Certificados de Carrera de Google (inroads.org.mx)
-Desarrollo de habilidades directivas	PROCADIST	HD04 (stps.gob.mx)
-Programa especializado: Liderazgo y habilidades de negociación	Tecnológico Monterrey	de Liderazgo y habilidades de negociación Coursera
-Habilidades Digitales para las Mexicanas del Siglo XXI	CISCO-STPS	Programa Habilidades Digitales para las Mexicanas del Siglo XXI (mexicanasdigitales.mx)
-Comunicación efectiva	Tecnológico Monterrey	de Habilidades de negociación y comunicación efectiva edX

Fuente: Elaboración propia con apoyo de la web

LITERATURA CITADA

- Adenuga , A. H., Jack, C., & McCarry, R. (2021). Assessing the Impact of Participatory Extension Programme Membership on Farm Business Performance in Northern Ireland. *Agriculture*, 11, 949. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/agriculture11100949>
- Aguilar Villanueva, L. F. (1996). *“La Hechura de las Políticas”*. México: Porrúa.
- Aguilar-Ávila, J., Altamirano-Cárdenas, J. R., & Rendón-Medel, R. (2010). *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Aguilar-Ávila, J., Rendón-Medel, R., De la Vega Mena, M., & González García, M. E. (2010). Selección y contratación de profesionales para la gestión de la innovación en redes de valor agroalimentarias. En J. Aguilar-Ávila, J. R. Altamirano-Cárdenas, & R. Rendón-Medel, *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural* (págs. 229-256). Obtenido de <https://repositorio.chapingo.edu.mx/server/api/core/bitstreams/e80cd7f4-efe6-4363-959d-6c67969cdc30/content>
- Aguilar-Ávila, J., Santoyo-Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., Ocampo-Ledesma, J. G., Palacios-Rangel, M. I., & Altamirano-Cárdenas, J. R. (2016). Extensión universitaria y extensión agrícola. En J. Aguilar Ávila, & V. H. Santoyo Cortés, *Modelos alternativos de capacitación y de extensión* (págs. 19-50). México: CLAVE EDITORIAL.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Ediciones Granica México, SA DE CV.

- Araya Fernández, E., & González, G. G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades técnicas, blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10 (2), 112-141.
- Ardila, J. (2010). *Extensión rural para el desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria: aspectos conceptuales, situación y una visión de futuro*. Sede Central: IICA.
- Ardila, J. (2010). *Extensión rural para el desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria: aspectos conceptuales, situación y una visión de futuro*. IICA, San José. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).: <http://www.iica.int>
- Banco Mundial. (2023). *Agricultura y alimentos*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>
- Barrera, F., Ramírez, E., & Sotomayor, O. (2023). “Sistemas mixtos de extensión rural: intervenciones presenciales y digitales para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los consejos técnicos”. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/105)*, 1-88. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4f72121a-61f9-4852-b340-e2f7312db818/content>
- Benítez-Andrade, D. L. (2022). *Tecnologías de la información y la comunicación para catalizar la innovación en territorios marginados*. Universidad Atónoma Chapingo.
- Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M., & Ramírez Vielma, R. (2021). The development of technical competences models and their application for the detection of training needs. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 26.
- Bravo Ortega, C. &. (2017). La agricultura y el bienestar nacional en el mundo. *El Trimestre Económico*, 577–617. <https://doi.org/https://doi.org/10.20430/ete.v76i303.490>

- Cabrera Otálora, M. I., Sánchez Jiménez, W., & Giraldo Díaz, R. (2021). "La extensión agrícola, una oportunidad para la consolidación solidaria con enfoque territorial. *OIDLES*, 15, 14-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.51896/OIDLES/RHVE4850>
- Cadena-Iñiguez, P., Guevara-Hernández, F., Argüello-Aguilar, R. A., & Rendón-Medel, R. (2018). Proceso de comunicación, extensionismo y adopción de tecnologías. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 9 (4), 851-864. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v9i4.1401>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Rodríguez-Vázquez, H., Camacho-Villa, C., Santellano-Estrada, E., Guevara-Hernández, F., & Govaerts, B. (2020). Propuesta metodológica-interinstitucional para un nuevo extensionismo en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 1777-1785. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v9i8.826>
- Calderón, H., Naranjo, V., & Alvarez, M. (2010). *Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte*. ACRIP.
- Castaño, C., Rodríguez, H., & Pérez, R. (2021). Diseño de un índice para medir la percepción de las competencias básicas del extensionista agropecuario. *Jangwa Pana*, 20(3), 540-559. <https://doi.org/https://doi.org/10.21676/16574923.4458> 540
- CEPAL. (2023). *Desarrollo sostenible y asentamientos humanos*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible-asentamientos-humanos#>
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos (Décima ed.)*. McGraw-Hill.

- Cotec. (2012). *Tecnología e Innovación en España INFORME COTEC 2012*. Madrid: Gráficas Arias Montano, S.A.
- Cuevas-Reyes, V., Baca del Moral, J., Cervantes-Escoto, F., & Aguilar-Ávila, J. (2014). Análisis del capital humano proveedor de la asistencia técnica pecuaria en Sinaloa. *Región y sociedad*, XXVI (59), 151-182. <https://doi.org/10.22198/rys.2014.59.a76>
- De la Calle Durán, M. C., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano, 6ta. Ed.* (6ta ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz Bretones, F., & Rodríguez Fernández, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal, acogida e integración. *Dialnet Métricas*, 101-133.
- Díaz, M. (2001). La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del. *Revista Cubana de psicología*, 259-270.
- Dirven, M. (2004). El empleo rural no agrícola y la diversidad rural en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 83, 49-69. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/10963>
- FAO. (2023). *El papel de la FAO en la investigación y la extensión*. Obtenido de <https://www.fao.org/research-and-extension/en/>
- Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, H., Audouin, S., Zarokosta, E., & Heanue, K. (2019). How to Strengthen Innovation Support Services in Agriculture with Regard to Multi-Stakeholder Approaches. *Journal of Innovation Economics & Management*, 28, 145-169. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/jie.028.0145>
- Franco, C. J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. México: Grupo Editorial y de Investigación Polaris S.A. de C.V.
- García, S. (2016). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*.

- Gómez, G. M. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*. Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan.
- González - González , M., & Oviedo Rodríguez, J. (2017). Métodos de enseñanza para el desarrollo de las habilidades técnicas en la asignatura de electrónica. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 2 (2), 75-87.
- González Merino, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. *Alfaomega*.
- González, R. (2005). Creando valor con la gente. México. *Norma*.
- IICA. (2023). *Objetivos estrategicos*. Obtenido de <https://www.iica.int/es/about-us/our-work>
- INEGI. (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA): https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2019/doc/rrdp_ena2019.pdf
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Venezolana de Gerencia*, 23 (83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Jiménez, D., Ortiz Crespo, B., & Guerena, D. (2021). The extension agent of the future. *Repository of Agricultural Research Outputs*, 1.
- Klerkx, L. (2020). Advisory services and transformation, plurality and disruption of agriculture and food systems: towards a new research agenda for agricultural education and extension studies. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 26, 131-140. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2020.1738046>
- Landini, F. (2016). Problemas de la extensión rural en América Latina. *Perfiles latinoamericanos*, 24, 47-68. <https://doi.org/10.18504/pl2447-005-2016>

- Landini, F., & Bianqui, V. (2014). Socio-demographic profile of different samples of Latin American rural extensionists. *Ciência Rural*, 44 (3), 575-581. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33130091030>
- Landini, F., Turner, J. A., Davis, K., Percy, H., & Niekerk, J. V. (2021). International comparison of extension agent. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 28(4), 415-437. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1936091>
- Luis Gómez , O., & Tacuba Santos, A. (2017). La política de desarrollo rural en México. ¿Existe correspondencia entre lo formal y lo real? *Economía UNAM*, 93-117.
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 225-242.
- Medina Mesa, Y., Romero Moreno, A., Olarte Márquez, P., & Zayas García, A. (2019). Emotional intelligence and ajusted social interaction as a communication competence factor. A university study. *INFAD Revista de Psicología*, 251-262.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (Fourteenth ed.). Boston: Pearson.
- Monsalvo Zamora, A., Jiménez Velázquez, M. A., García Cué, J. L., Sangerman-Jarquín, D. M., Martínez Saldaña, T., & Pimentel Equihua, J. L. (2017). Caracterización del perfil del extensionista rural en la zona oriente del Estado de México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8 (3), 503-515. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v8i3.27>
- Muñoz-Rodriguez, M., & Santoyo-Cortés, V. H. (1999). *Ganar-ganar en el medio rural : el arte de la venta de servicios profesionales con valor agregado*. Chapingo, México: UACH. CUESTAAM.
- OCDE. (2017). *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades en México*. Ediciones OCDE.

- OCDE/CEPAL/CAF (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Banco de Desarrollo de América Latina). (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: juventud, competencias y emprendimiento*. París, OECD Publishing.
- OIT. (2023). *Misión e impacto de la OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang-es/index.htm>
- Ortíz Cancino, J. R. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los proceso clave de su negocio. *Palibrio*.
- Oslo Manual. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD*. Paris: OECD/Eurostat.
- Pérez Yarahuán, G., & Maldonado Trujillo, C. (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. Centro de Investigación y Docencia Económicas-Centro clear para América Latina. Obtenido de https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf
- Ragasa, C., Mazunda, J., & Mapila, M. (2016). *The Impact of Agricultural Extension Services in the Context of a Heavily Subsidized Input System : The Case of Malawi*. Obtenido de ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics: <https://ssrn.com/abstract=2740420>
- Rendón Medel, R., Roldán Suárez, E., Hernández Hernández, B., & Cadena Íñiguez, P. (2015). Los procesos de extensión rural en México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6 (1), 151-161. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000100013

- SAGARPA. (6 de febrero de 2015). *Convocatoria*. Obtenido de Programa de incentivos para productores de maíz y frijol "PIMAF": https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/275935/Convocatorias_PIMAF_2015.pdf
- SAGARPA. (16 de MARZO de 2018). *Convocatoria para selección de extensionistas, en la modalidad de ejecución directa (Nacional) 2018*. Obtenido de Componte: Extensionismo, desarrollo de capacidades y asociatividad productiva: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/326659/Convocatoria_Extensionistas_Ejecucion_Nacional_2018.pdf
- Santos Chávez, V. M., Santiago Cruz, M. d., Martínez Damián, M. Á., Santoyo-Cortés, V. H., & Álvarez Macías, A. G. (2021). Caracterización de extensionistas rurales en México una contribución desde el análisis de correspondencias. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 12 (8), 1445-1457. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v12i8.2893>
- Santos Chávez, V. M., Santiago Cruz, M. d., Martínez Damián, M. D., Santoyo-Cortés, V. H., & Álvarez Macías, A. G. (2021). Caracterización De Extensionistas Rurales En México Una contribución Desde El análisis De Correspondencias. *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, 12 (8), 1445-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v12i8.2893>
- Santoyo-Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., Aguilar-Ávila, J., Rendón-Medel, R., & Altamirano-Cardenas, R. (2011). *Políticas de asistencia técnica y extensión rural para la innovación en México*, en. www.eumed.net/rev/cccss/13/.
- Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.
- Secretaría de Bienestar. (18 de Octubre de 2019). *Segunda convocatoria de selección de personal operativo Tamaulipas y Veracruz*. Obtenido de Sembrando Vida:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/502724/2a_Convocatoria_SV_2020.pdf

- Solleiro Rebolledo, J. L., Castañón Ibarra, R., & Martínez Salvador, L. E. (2020). BUENAS PRÁCTICAS DE EXTENSIONISMO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA-RECOMENDACIONES PARA EL SISTEMA DE EXTENSIONISMO AGROALIMENTARIO MEXICANO. *REVISTA MEXICANA DE AGRONEGOCIOS*, 46, 508-522. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.303906>
- Solleiro, J. L., Castañón, R., & Martínez, L. E. (2020). Buenas prácticas de extensionismo y transferencia de tecnología-recomendaciones para el sistema de extensionismo agroalimentario mexicano. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 46, 508-522.
- Steinke, J., Etten, J. V., Müller, A., Ortiz-Crespo, B., de Gevel, J. V., Silvestri, S., & Priebe, J. (2021). Tapping the full potential of the digital revolution for agricultural extension: an emerging innovation agenda. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 19, 549-565. <https://doi.org/10.1080/14735903.2020.1738754>
- World Economic Forum. (2015). The Human Capital Report 2015.

ANEXOS

ANEXO I. Tabla de Teorías de Recursos Humanos

Año	Autor	Teoría	Aporte
	N / A	Antecedentes de la administración	El hombre por naturaleza busca la organización y gestión de actividades de caza, pesca y agricultura.
4000 ac – 2000 ac	Antiguo Egipto, China, Roma y Grecia	Planeación, organización, la descentralización y control	Planificación centralizada para la construcción de grandes monumentos y un sistema de control del trabajo.
501 dc	Confucio	Ética y organización	Principios éticos para la organización social y jerarquía de roles basados en virtudes y respeto mutuo.
449 ac	Sócrates	La administración es una habilidad	Habilidad personal, separada del conocimiento técnico y de la experiencia
429 ac - 347 ac	Platón	organización y justicia	Desarrolló la teoría de la organización política y la justicia como elementos fundamentales en la administración.
384 ac - 322 ac	Aristóteles	Observación y clasificación	Observación y clasificación de fenómenos administrativos, sentando las bases para el método científico en la administración.
1620	Francis Bacon	Método científico aplicado a la administración	Método científico en la administración y enfatizó la importancia de la observación, la experimentación y el razonamiento.
1596-1650	René Descartes	Organización y modelo de organizaciones	Contribuyó a la organización de la Iglesia y desarrolló modelos para la organización de las instituciones militares, fundador de la filosofía moderna)
1760-1840	Revolución Industrial	Teorías Clásicas de la administración	Crecimiento acelerado, elevar productividad, competitividad, eficiencia del trabajador
1769	James Watt Boulton y Jaime Hergreaves	Antecedentes de la administración moderna	Inventó la máquina de vapor, máquina de hilar.
1776	Adam Smith	Economía política y división del trabajo	Destacó la importancia de la especialización y la división del trabajo en la eficiencia económica.
1800	James Watt Boulton	Prácticas administrativas	Bonificaciones navideñas, seguros para los trabajadores y auditoría
1810	Rober Owen	Máquinas vitales	El trabajador es considerado la mayor inversión en la administración
1832	Charles Babbage	Principios científicos a los procesos de administración económica	Principios de planificación, organización, dirección y control en la gestión empresarial. A mayor producción menores costos, división por oficios
1841-1925	Henri Fayol	Teoría clásica de la administración	Identificó las funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control.
1856	Daniel C. Mc Callum	Estructura organizacional	Organigrama
1856-1915	Frederick Winslow Taylor	Administración científica	Introdujo el enfoque científico en la administración, destacando la eficiencia y la división del trabajo.
1863-1916	Hugo Münsterberg	Teoría de las relaciones humanas	Encontrar a los individuos más aptos para el trabajo. Determinar las características psicológicas óptimas para la productividad. Influenciar al ser humano sobre el interés en la administración.
1864	Maximilian Karl Emil Weber	Teoría de la burocracia	Considerar la organización en conjunto
1868-1933	Mary Parker Follett	Teoría de las relaciones humanas	Conducta humana
1880-1949	George Elton Mayo	Teoría científica del comportamiento	Hombre social (Necesidades y motivaciones)
1886-1961	Chester Irving Barnard	Teoría de la vida organizacional	Sistemas sociales, rol del trabajador,
1900	William Edwards Deming	Teoría de la calidad total	Crear constancia en la mejora de servicios, la cooperación, calidad desde el inicio, sólo un proveedor para cada ítem, relación de largo plazo de lealtad y confianza, mejorar constantemente, capacitación, establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones.

ANEXO I. Tabla de Teorías de Recursos Humanos

Año	Autor	Teoría	Aporte
1943	Abraham Maslow	Pirámide motivacional	Acciones para seguir, satisfaciendo las necesidades en orden
1916	Herbert Alexander Simon	Teoría de decisiones	Una matriz de decisiones puede ser útil para evaluar las mejores opciones entre diferentes alternativas, en función de varios factores fundamentales y su importancia relativa.
1923	Chris Argyris	Teoría de la personalidad	Competencia interpersonal y efectividad organizacional y organización e innovación.
1935	James A. Stoner	Principios de la administración	Planificación, organización y control de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.
1940	Clayton Paul Alderfer	Teoría de la ERC de Motivación	Es una modificación de la jerarquía de necesidades de Maslow, propuso que las necesidades humanas básicas pueden agruparse en tres categorías: existencia, relación y crecimiento.
1940	Elton Mayo	Teoría de las relaciones humanas	Destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en el lugar de trabajo, la motivación de los empleados y mejoramiento de la comunicación
1950	Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio	Teoría de contingencia	Factores que contribuyen al liderazgo efectivo o exitoso y los señala como, la personalidad del líder y el grado en que la situación le da poder, control e influencia al líder sobre la situación
1950	Frederick Winslow Taylor	Teoría de la medición cuantitativa	Considera que la figura del tomador de decisiones se convierte en elemento fundamental para que la compañía logre sus objetivos.
1950	Douglas MC Gregor	Teoría X y Teoría Y	Teoría X el trabajo es una necesidad, pero lo evitan (carentes de ambición, Teoría Y optimista las personas tienen potencial ven al trabajo de manera natural
1959	Frederick Herzberg	Teoría de los dos factores	La satisfacción es el resultado de los factores de motivación y la insatisfacción es el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción
1960	Peter Drucker	Teoría de la administración por objetivos	Introdujo el enfoque de establecimiento de objetivos y resultados medibles en la administración.
1960	Ernest Dale	Teoría empírica de la administración	Considera a la administración como un arte que se aprende más con la ayuda de la práctica que de la teoría
1962	Desarrollada por psicólogos experimentales	Teoría ambientalista	Organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales el Desarrollo Organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.
1980	Michel Porter	Teoría de las Estrategias Competitivas	Ventaja competitiva y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.
1981	William Ouchi	Teoría Z	Aceptar el trabajo como algo natural que debe ser la causa de la motivación y satisfacción. Calidad total
1983	Edgar Schein	Teoría del cambio organizacional	Analizó el proceso de cambio en las organizaciones y la importancia de los aspectos culturales.
1990	Pedro Senge	Teoría de la Organización que Aprende	Propuso que las organizaciones deben ser capaces de aprender y adaptarse para tener éxito.
1995	Idalberto Chiavenato	Enfoque Humanista	Solución de problemas, incentivos, identificación de necesidad de mejorar la competencia, comunicación, conocimiento profundo
2000	Jim Collins	Teoría del liderazgo transformacional	Destacó la importancia del liderazgo inspirador y la creación de un propósito compartido.

ANEXO II. Tabla de Teorías en Capital Humano

Año	Autor	Teoría	Aporte
1964	Gary Becker	Teoría del capital humano	Introdujo el concepto de invertir en capital humano y exploró cómo la educación y la capacitación producen la productividad y los ingresos.
1961	Teodoro Schultz	Teoría del capital humano	Amplió la teoría del capital humano al resaltar la importancia de la educación y la capacitación como inversiones en capital humano.
1970	Carol Dweck	Teoría del crecimiento y la mentalidad	Propuso la mentalidad de crecimiento, que enfatizó la creencia en la capacidad de desarrollar habilidades y mejorar a través del esfuerzo.
1982	Richard Nelson y Sidney Winter	Teoría de la capacidad de aprendizaje	Argumentaron que la capacidad de una organización para aprender y adaptarse es un recurso estratégico que puede generar ventajas competitivas.
1988-1990	James Coleman	Teoría del capital social	Aprovecha las relaciones en función de los objetivos nuevos, reorientando el tejido de relaciones que las conforman; el establecimiento de obligaciones y expectativas; y el desarrollo de sistemas de normas y sanciones
1990	Pedro Senge	Quinta Disciplina o Pensamiento Sistémico	Una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico.
1992	Pedro Senge	Teoría de la organización que aprende	Propuso que las organizaciones que aprenden y fomentan la colaboración y la innovación tienen una ventaja competitiva en el mundo empresarial.
1993	Roberto Putnam	Teoría del capital social	Destacó la importancia de las redes sociales y la confianza en el desarrollo económico y el bienestar de las comunidades.
1995	David McClelland	Teoría de las tres necesidades o teoría necesidades motivacionales	Identificó las necesidades de logro, afiliación y poder como factores motivacionales clave en el comportamiento humano. Las cuales afectan en la empresa y en el desempeño de la actividad laboral.
2004	Tomas Piketty	Teoría de la desigualdad económica	Analizó el papel del capital humano en la desigualdad económica y abogó por políticas que promuevan una distribución más equitativa de los ingresos.
2010	Amy Edmondson	Teoría de la seguridad psicológica	Destacó la importancia de crear entornos seguros y de confianza en el trabajo para fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipos.
2013	Laszlo Bock	Teoría de la gestión del talento en Google	Desarrollar estrategias innovadoras de gestión del talento en Google, enfocadas en la contratación, desarrollo y retención de empleados altamente talentosos.
2014	Peter Cappelli	Gestión de talento por medio de metodologías ágiles	Argumentó que la supuesta escasez de talento en el mercado laboral es en gran medida un problema de gestión y no refleja una falta real de habilidades.
2015	Angela Duckworth	Teoría de la perseverancia y la pasión	Introdujo el concepto de "grit", que se refiere a la perseverancia
2018	Yuval Noah Harari	Teoría del capitalismo de datos	Analizó el impacto del uso masivo de datos y la inteligencia artificial en la economía y la sociedad, y planteó preguntas sobre la ética y la equidad.
2020	Josh Bersin	Teoría de la experiencia del empleado	Destacó la importancia de crear experiencias positivas para los empleados en el lugar de trabajo para mejorar el compromiso y el rendimiento.

ANEXO III. Tabla de Teorías en Talento Humano

Año	Autor	Teoría o Enfoque	Aporte
1776	Adam Smith	división del trabajo	Propuso la idea de la división del trabajo para aumentar la eficiencia y la productividad en las organizaciones.
1900	Frederick Taylor	Administración científica	Introdujo métodos de estudio y análisis de los procesos de trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad.
1930	Elton Mayo	Teoría de las relaciones humanas	Destacó la importancia de las relaciones y el bienestar de los empleados en el rendimiento y la motivación laboral.
1949	Joy Paul Guilford	Teoría de las organizaciones, Teoría de la inteligencia,	La creatividad es la combinación de dos tipos de pensamiento: el Convergente y el Divergente. El primero está relacionado con lo que se denomina conocimiento base: la reproducción y memorización de los aprendizajes y hechos. El Pensamiento Divergente implica utilizar el conocimiento previo con mucha pericia. Para Guilford esta es la base de la creatividad, pues sin el conocimiento previo no es posible crear.
1950	Abraham Maslow	Teoría de la jerarquía de necesidades	Identificó las necesidades humanas
1959	Douglas McGregor	Teoría X y Teoría Y	Propuso dos estilos de gestión diferentes: Teoría X (control y supervisión estricta) y Teoría Y (confianza y empoderamiento de los empleados).
1960	Chris Argyris	Teoría de Comportamiento Organizacional	Sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento
1970	Howard Gardner	Teoría de las Inteligencias Múltiples	Incorporó a la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el CI, no explican plenamente la capacidad cognitiva.
1973	David McClelland	Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia	Alternativa a las pruebas tradicionales de actitud e inteligencia que conlleva a una medición más profunda que calificó como competencias
1974	Allen	Valoración de términos	Revisión de conceptos e ideas gerenciales
1975	Edgar Schein	Cultura organizacional	Tres niveles de cultura: estructuras, valores y supuestos inconscientes
1980	Miguel Portero	Enfoque de ventaja competitiva	Propuso estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles basadas en
1983	Joy Paul Guilford	Teoría de las Inteligencias Múltiples	Identificación y definición hasta ocho tipos de inteligencia distintas
1985	Dave Ulrich	Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades de los departamentos de recursos humanos.	Ilustrativo y revelador para hacer un diagnóstico de cómo estamos enfocando la contribución de recursos humanos en una empresa, y cómo la queremos orientar en el futuro.
1990	Peter Senge	Organización inteligente	Toda organización tiene la posibilidad de aprender de sus propias experiencias, recopilando y analizando datos para poder encaminarse a una mejora continua
1997	Richard Boyatzis	Teoría del desarrollo del liderazgo	Un líder necesita entender el mercado, la tecnología y una multitud de factores acerca de la compañía. aunque estos conocimientos sean necesarios, no es suficiente para producir líderes duraderos y efectivos. permite al líder utilizar su experiencia en el reconocimiento de la performance de la organización.
2009	Gary Hamel	Elementos básicos para la creación de una estrategia de éxito	La existencia de valores, la búsqueda constante de innovación, la adaptabilidad a los cambios como clave para conseguir el éxito, la pasión por trabajar y crear es fundamental para que se produzca la innovación y para una empresa tenga voluntad de cambio y la búsqueda de una ideología que permita encontrar el equilibrio entre el control y la libertad, para la correcta gestión de cualquier estrategia.
2012	Josh Bersin	Experiencia del empleado	Abogó por el uso estratégico de datos y análisis para tomar decisiones informadas y optimizar la gestión de los recursos humanos.

ANEXO IV. Instrumento de colecta de información

La encuesta está dirigida a extensionistas, asesores técnicos, o gestores que hayan participado en algún programa de este tipo implementado por el gobierno de México en distintos periodos.

Es por ello, que tenemos a bien solicitar su valiosa colaboración para fortalecer una línea de investigación, que se está desarrollando, en el CIESTAAM en torno al tema de procesos de selección en programas de extensionismo en México, con la finalidad de identificar las limitantes o barreras, así como las fortalezas u oportunidades que presentan los programas de extensión agrícola. La información proporcionada es estrictamente confidencial

A. Datos Generales

Nombre completo (opcional):									
Estado:		Edad:		Género:	H	M	Prefiero no decir		

Información general de los procesos de selección

¿Cuántos años o números de veces ha participado como extensionista?				
¿Cuántos procesos de selección de programas vinculados a extensión agrícola ha llevado a cabo?				
Cinco o más	Cuatro	Tres	Dos	Uno
Ha participado en algún proceso de selección de los siguientes programas (puede marcar más de uno)				
P. Trópico Húmedo	PIMAF	P. Extensionismo	P. Sembrando Vida	Otro
* Si seleccionó "e) Otro", podría especificar en que otro programa o proyecto ha participado				

Experiencia en el último proceso de selección

Nombre del Programa o proyecto en el cual participó			
Nombre de la Institución, Dependencia, Asociación, Organización o Empresa responsable del programa o del proyecto			
Año en que se llevó a cabo esta última experiencia de un proceso de selección			
¿Actualmente se desempeña como asesor, técnico, gestor, extensionista, Prestador de Servicios Profesionales (PSP)?			
Sí, es mi única fuente de ingresos		Sí, es mi actividad complementaria	
Sí, pero ocasionalmente, solo cuando buscan mis servicios de forma particular		No	

A partir de este punto en adelante todo será con base en su última experiencia. Por favor, valide la siguiente información en donde 5 es el valor más alto (Siempre o Totalmente de acuerdo o Muy claro) y, 1 es el valor más bajo (Nunca o Totalmente en desacuerdo, Nada claro).

1er etapa "Planeación"

i.	Las ROP y convocatoria, son específicas respecto a la población objetivo a atender.	1	2	3	4	5
ii.	La convocatoria está diseñada acorde con las ROP.	1	2	3	4	5
iii.	La convocatoria es clara en cuanto a las funciones a desarrollar en el trabajo.	1	2	3	4	5
iv.	Se especifican los productos que se entregarán contra pago.	1	2	3	4	5
v.	Los requisitos establecidos en la convocatoria son pertinentes para la selección de extensionistas.	1	2	3	4	5
vi.	El monto del pago del servicio se establece en la convocatoria.	1	2	3	4	5
vii.	En la convocatoria se señalan las etapas en las que se desarrollará el proceso de selección.	1	2	3	4	5
viii.	Se establece el tiempo en el que se llevará a cabo el proceso de selección.	1	2	3	4	5
ix.	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de este.	1	2	3	4	5

2a etapa "Difusión"

i.	El tiempo que duró la difusión del programa es suficiente para estar preparado para el proceso de selección	1	2	3	4	5
ii.	Se describe el objetivo, perfil y requisitos.	1	2	3	4	5
iii.	Menciona las etapas que se desarrollarán para llevar a cabo el proceso de selección de extensionistas	1	2	3	4	5
iv.	Se establece el tiempo que se llevará el proceso de selección	1	2	3	4	5
v.	Menciona la duración del contrato, así como la fecha de término de trabajo en campo	1	2	3	4	5
vi.	Establece funciones, productos a entregar, monto de pago por el servicio	1	2	3	4	5
vii.	¿Cuál fue el medio por el cual se enteró del programa? (puede seleccionar varias respuestas)					
a)	Páginas Oficiales	b)	Redes sociales	c)	Grupo o asociaciones en persona	
d)	Instituciones	e)	Contactos personales	f)	otros extensionistas	

3a Etapa "Registro"

i.	Su registro lo realizó de manera presencial, en línea o mixto	a Presencial	b Virtual o en línea	c Mixto
ii.	Si su registro fue en línea lo realizó a través de:	a Correo electrónico	b Página oficial o link oficial	c Plataforma o formulario independiente

Por favor, valide la siguiente información en donde 5 es el valor más alto (Siempre o Totalmente de acuerdo o Muy claro) y, 1 es el valor más bajo (Nunca o Totalmente en desacuerdo, Nada claro).

iii.	Considero que el tiempo que se dio para el registro ha sido similar a otros programas	1	2	3	4	5
iv.	Los datos requeridos fueron pertinentes para el registro	1	2	3	4	5
v.	Durante esta etapa me solicitaron algún documento (título, certificado, cédula)	1	2	3	4	5
vi.	El registro me fue fácil	1	2	3	4	5

Procesos de Selección en Programas de Extensionismo en México

vii.	La notificación de mi registro se hizo de inmediato a través de un folio para dar seguimiento al proceso	1	2	3	4	5
viii.	Me llegó un correo de confirmación del registro o de mostrar interés en participar en el proceso de selección	1	2	3	4	5

4a Etapa “Selección” (Instrumentos que recuerde haber aplicado para participar en el último programa de extensión)

i.	El proceso de selección se realizó de forma:	a) Presencial (cara a cara)	b) Virtual o en línea	c) Mixto
----	--	-----------------------------	-----------------------	----------

Durante esta etapa realicé lo siguiente...

	Si	No
Entrevista en individual		
i. Entrevista grupal	Si	No
ii. Evaluación curricular	Si	No
iii. Pruebas de personalidad o psicométricas	Si	No
iv. Test de confianza	Si	No
v. Examen de conocimientos	Si	No
vi. Encuesta sobre equipamiento para realizar las actividades del programa de trabajo.	Si	No
vii. Encuesta o examen sobre habilidades blandas (ej.: adaptabilidad, capacidad de organización, creatividad, innovación, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico, productividad, responsabilidad, trabajo en equipo)	Si	No
viii. Otro	Si	No
Especifique por favor (ix. otro)		
ix.	Tiene algún comentario adicional referente a la etapa de selección que quiera compartir, por favor mencione.	

5a Etapa “Publicación de resultados”.

i.	El tiempo desde el proceso de selección hasta conocer los resultados fue adecuado.	Si	No
ii.	Los resultados fueron otorgados de forma personalizada.	Si	No
iii.	Los resultados se publicaron en conjunto o en un listado general	Si	No
iv.	El aviso para ambos resultados (seleccionados – no seleccionados), fue publicado, avisado	Si	No
v.	Le dieron explicación del por qué se tomó la decisión ya sea positiva o negativa del proceso de selección.	Si	No
vi.	En este último proceso de selección usted quedó seleccionado.	Si	No
	Prefiero no contestar	Si	No

Valoración en general

Desde su punto de vista, si le asignará un valor, donde 1 es una calificación mala y 5 una calificación excelente ¿Cómo calificaría el último proceso de selección en el que participó de acuerdo con los siguientes apartados?

i.	Convocatoria Difusión/Contenido	1	2	3	4	5
ii.	Personal Capacitado/Suficiente	1	2	3	4	5
iii.	Instalaciones Espacio/Ubicación	1	2	3	4	5
iv.	Instrumentos (Claros – Suficientes)	1	2	3	4	5
v.	Tiempo (durante el proceso)	1	2	3	4	5
vi.	Registro	1	2	3	4	5
vii.	Requisitos	1	2	3	4	5
viii.	Selección	1	2	3	4	5
ix.	Resultados (publicación de resultados)	1	2	3	4	5
x.	Productos solicitados	1	2	3	4	5
xi.	Supervisión (durante el proceso de selección)	1	2	3	4	5
xii.	El personal que realizó el proceso de selección se encontraba capacitado	1	2	3	4	5
xiii.	El personal que realizó el proceso de selección se encontraba capacitado era suficiente	1	2	3	4	5
xiv.	Los instrumentos empleados eran claros y acordes al proceso	1	2	3	4	5
xv.	Los resultados fueron justos, transparentes, se cumplieron en tiempo	1	2	3	4	5
xvi.	Valoración de sus habilidades blandas (habilidades interpersonales las cuales se desarrolla de manera natural ej.: adaptabilidad, capacidad de organización, creatividad, innovación, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico, productividad, responsabilidad, trabajo en equipo)	1	2	3	4	5
xvii.	Valoración de sus habilidades duras (Son los conocimientos adquiridos a través de la formación en la escuela o trabajo ej.: dominio de algún idioma o lengua madre, Certificaciones, Título el cual permita demostrar habilidades técnicas, uso de programas y herramientas que permitan un mejor desempeño)	1	2	3	4	5

B. Por último

1.	Por favor, escriba 3 ideas cortas, muy puntuales, positivas que le hayan gustado del proceso de selección.									
2.	Por favor, escriba 3 ideas cortas, muy puntuales, para mejorar los procesos de selección de extensionistas.									
3.	Estaría dispuesto a ser contactado vía telefónica para una entrevista breve (15 min)	Si				No				
4.	Número telefónico a 10 dígitos									
5.	Correo									

Gracias por participar