

25 00661



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
División de Estudios de Posgrado  
Maestría en Administración (Organizaciones)

Propuesta para fortalecer la imagen  
de la Secretaría de Agricultura de  
Gobierno del Estado de Hidalgo.

T E S I S

Que para obtener el título de  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
( ORGANIZACIONES )

p r e s e n t a

**CLAUDIA EUGENIA TOCA TORRES**

Asesora

M. A. Magdalena Chain Palavicini

Asesor de Metodología

M. A. Mario Gabriel Martinez C.



México D. F.

Junio de 2000

280716



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A GREGORIO, BELTINA, MARY, GREGORY Y TUTTY

## AGRADECIMIENTOS

La Autora expresa sus agradecimientos:

A México que me permitió vivir la experiencia de conocer los entraños de tan bello país y analizar sus problemáticas que posiblemente no sean muy diferentes a las de mi país Colombia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM por darme la oportunidad y el privilegio de formar parte de tan prestigioso Centro Universitario.

A las Autoridades y Maestros de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, de quienes recibí apoyo incondicional y permanente durante mi periodo de estudio.

A MAGALY CHAÍN PALAVICINI, Maestra de la División y Asesora de Tesis, por su orientación, apoyo, consejos y amistad brindados durante la maestría y la realización del presente trabajo.

A MARIO GABRIEL MARTÍNEZ C., Maestro de la División y Asesor Metodológico por sus recomendaciones y sugerencias durante la investigación.

A RAÚL MEJÍA ESTAÑOL, JESÚS PÉREZ PONCE Y MIGUEL E. SANCHEZ BOY, sinodales de tesis por sus comentarios, consejos y sugerencias para el desarrollo del trabajo.

A MERCEDES GARCIA GONZALEZ, Jefe del Departamento de Exámenes de Grado por su apoyo en la realización de los trámites administrativos para la presentación y sustentación del trabajo.

A GONZALO RODRÍGUEZ ANAYA, Secretario de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo por su confianza, colaboración y apoyo en el desarrollo de la investigación.

A ORLANDO PLÁ TOMAS, Asesor del Secretario de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo por facilitar el desarrollo de la investigación en dicha organización, por su apoyo y sus comentarios al trabajo.

A MARIA HELENA HIDALGO AGUILAR, Directora de Personal de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo SAGEH, por su colaboración y disposición en el desarrollo del trabajo con el personal de la institución

A JAVIER MARTÍNEZ MORALES, Vocal ejecutivo del Programa Elemental de Asistencia Técnica -PEAT- de la SAGEH y a su equipo de trabajo, por la colaboración, apoyo y disposición en el desarrollo del trabajo con el personal de la institución, con los productores y con los Expresidentes Municipales.

A GERARDO TORIS, Técnico del PEAT por su apoyo y colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores de Metepec, Agua Blanca y Acatlán.

A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA SAGEH por su tiempo y colaboración en el proceso de recolección de información primaria.

A RICARDO CONTRERAS VALDEZ, Ingeniero responsable de la Oficina Agropecuaria de la Presidencia Municipal de Almoloya, por su apoyo y colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores del municipio.

A MANUEL ANTONIO VEGA C. Médico veterinario de la Oficina Agropecuaria de la Presidencia Municipal de Cuautepec, por su apoyo y colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores del municipio.

A VICTOR MONROY GONZÁLEZ y FRANCISCO RODRÍGUEZ HUERTA, Ingenieros de la Oficina de Agricultura de la Presidencia Municipal de Apan, por su apoyo y colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores del municipio.

A HÉCTOR CABAÑAS, funcionario de la Presidencia Municipal de San Agustín Tlaxiaca por su apoyo y colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores del municipio.

A CECILIO ZARATE CRUZ, Enlace Agropecuario de la Presidencia Municipal de Ajacuba, por su colaboración en la realización del trabajo de campo con los productores del municipio.

A LOS PRESIDENTES MUNICIPALES DE ALMOLOYA, METEPEC, AGUA BLANCA, APAN, SAN AGUSTIN TLAXIACA y sus respectivos colaboradores, por su apoyo para el desplazamiento a las distintas comunidades.

A LOS EXPRESIDENTES MUNICIPALES DE ALMOLOYA, METEPEC, AGUA BLANCA, APAN, CUAUTEPEC, TLANALAPA, VILLA DE TEZONTEPEC Y TIZAYUCA, por su tiempo, colaboración e información proporcionada en las entrevistas.

A ROSARIO MIGUEL H. y MARGARITA VAZQUEZ A., amigas especiales por su comprensión, apoyo y cariño incondicionales.

A MIS PADRES Y HERMANOS por su amor, comprensión, apoyo y confianza, que motivaron la realización del presente trabajo.

A MI ESPOSO, por su compañía, amor, paciencia, apoyo y colaboración durante esta etapa de mi vida que ha exigido sacrificio y dedicación.

A todas aquellas personas que en una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

*Una buena imagen es asociada con eficiencia y ésta se relaciona automáticamente con calidad, seriedad y poder.*  
*Víctor Gordo.*

## CONTENIDO GENERAL

	Pág.
RESUMEN CAPITULAR	1
0. INTRODUCCIÓN	2
I. MARCO REFERENCIAL	3
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO	3
1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS	3
1.3 REFERENTE LEGAL	5
1.4 ESTRUCTURA REGIONAL	11
1.5 SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	13
1.5.1 Objetivos	13
1.5.2 Funciones	13
1.5.3 Organización	14
1.5.4 Programas de desarrollo	14
1.5.5 Principales públicos	20
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1 MERCADOTECNIA	22
2.2 MERCADOTECNIA PÚBLICA	23
2.3 MERCADOTECNIA INTERNA	27
2.4 MERCADOTECNIA SOCIAL	28
2.5 IMAGEN INSTITUCIONAL	29
2.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS PÚBLICAS	30
2.7 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	32
III. MEZCLA MERCADOLÓGICA ACTUAL DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	34
3.1 OFERTA DE PROGRAMAS	34
3.2 INTERCAMBIO PÚBLICO	35
3.3 COBERTURA	35
3.4 COMUNICACIÓN PÚBLICA	37
3.5 SERVICIO AL USUARIO	37
IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	38
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
4.2 JUSTIFICACIÓN	39
4.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.3.1 General	39
4.3.2 Específicos	39
4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
4.4.1 Investigación exploratoria	40
4.4.2 Investigación descriptiva	40
4.5 HIPOTESIS	41
4.5.1 Nula	41
4.5.2 Alterna	41
4.5.3 Identificación de variables	41
4.6 BARRERAS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	41

V.	INVESTIGACIÓN INTERNA EN LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	43
5.1	INVESTIGACIÓN CON EMPLEADOS DE NOMINA ESTATAL Y DE APOYO TÉCNICO	43
5.1.1	Universo	43
5.1.2	Muestreo	43
5.1.3	Tamaño de la muestra	43
5.1.4	Aplicación del instrumento	44
5.1.5	Presentación de resultados	44
5.1.6	Identificación de necesidades del universo	52
VI.	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO EXTERNO DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	53
6.1	INVESTIGACIÓN CON PRODUCTORES	53
6.1.1	Universo	53
6.1.2	Muestreo	53
6.1.3	Tamaño de la muestra	53
6.1.4	Aplicación del instrumento	54
6.1.5	Presentación de resultados	58
6.1.6	Identificación de necesidades del universo	65
6.2	INVESTIGACIÓN CON EXPRESIDENTES MUNICIPALES	66
6.2.1	Universo	66
6.2.2	Muestreo	67
6.2.3	Tamaño de la muestra	67
6.2.4	Aplicación del instrumento	67
6.2.5	Presentación de resultados	67
VII.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS OBTENIDOS	77
7.1	PRUEBAS ESTADÍSTICAS NO PARAMÉTRICAS	77
7.1.1	Prueba Chi Cuadrado	77
7.1.2	Interpretación de resultados	82
7.2	MEDIDAS DE CORRELACIÓN NO PARAMÉTRICAS	84
7.2.1	Coefficiente de contingencia	84
7.2.2	Interpretación de resultados	87
VIII.	IMAGEN ACTUAL DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	88
IX.	PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PROPUESTO PARA LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO	89
9.1	MISIÓN	89
9.1.1	Propósitos	89
9.1.2	Valores y principios	89
9.1.3	Parámetros de acción	90
9.1.4	Enfoque estratégico de mercado	90
9.1.5	Redacción final de la misión	92
9.2	VISIÓN	92
9.3	ANÁLISIS INTERNO	92



9.3.1	Oferta de programas públicos	92
9.3.2	Intercambio	93
9.3.3	Cobertura	93
9.3.4	Comunicación pública	93
9.3.5	Servicio al usuario	93
9.3.6	Estructura organizacional	93
9.3.7	Capital humano	93
9.3.8	Recursos materiales	94
9.3.9	Recursos financieros	94
9.3.10	Información	94
9.4	ANÁLISIS EXTERNO	94
9.4.1	Factores demográficos	94
9.4.2	Factores sociales	94
9.4.3	Factores económicos	95
9.4.4	Factores políticos	96
9.4.5	Factores ambientales	96
9.5	MATRIZ DOFA	96
9.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	97
9.7	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	97
9.8	FORMULACIÓN DE TÁCTICAS	97
X.	CONCLUSIONES	104
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	112

## INDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1.1	Localización del Estado de Hidalgo	4
Figura 1.2	División Municipal del Estado de Hidalgo	7
Figura 1.3	Regionalización del Estado de Hidalgo	12
Figura 1.4	Organigrama de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo	14
Figura 1.5	Delegaciones Regionales de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo	17
Figura 1.6	Principales públicos de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo	21
Figura 6.1	Ilustración de las organizaciones de productores visitadas	55

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1 Superficie Agrícola del Estado de Hidalgo	5
Tabla 5.1 Distribución de la muestra de empleados de acuerdo a grupos	44
Tabla 5.2 Distribución de la muestra de empleados de acuerdo a subgrupos	44
Tabla 6.1 Distribución de la muestra de organizaciones de productores de acuerdo a actividades	54
Tabla 6.2 Distribución de las encuestas a productores por municipio	55
Tabla 6.3 Respuestas de los Expresidentes Municipales	66
Tabla 9.1 Matriz DOFA de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo	98
Tabla 9.2 Propuesta básica para la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo	99

## INDICE DE ANEXOS

		Pág.
Anexo 1	Guía de entrevista al <i>Gobernador del Estado de Hidalgo</i>	113
Anexo 2	Guía de entrevista al <i>Secretario de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo</i>	114
Anexo 3	Guía de entrevista a los <i>Expresidentes Municipales</i>	115
Anexo 4	Formulario definitivo aplicado a los <i>empleados de la Secretaría</i>	116
Anexo 5	Formulario piloto aplicado a los <i>empleados de la Secretaría</i>	120
Anexo 6	Formulario definitivo aplicado a los <i>productores del Estado de Hidalgo</i>	123
Anexo 7	Formulario piloto aplicado a los <i>productores del Estado de Hidalgo</i>	127
Anexo 8	<i>Personal de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo</i>	130
Anexo 9	<i>Tablas de frecuencia del trabajo con empleados</i>	131
Anexo 10	<i>Organizaciones de productores del Estado de Hidalgo</i>	143
Anexo 11	<i>Tablas de frecuencia del trabajo con productores</i>	144
Anexo 12	<i>Análisis estadístico orientación adecuada de recursos</i>	156
Anexo 13	<i>Análisis estadístico actitud frente a comentario negativo</i>	157
Anexo 14	<i>Análisis estadístico contacto con el Secretario de Agricultura</i>	158
Anexo 15	<i>Análisis estadístico gestión de la Secretaría</i>	159
Anexo 16	<i>Análisis estadístico calidad de servicios</i>	160
Anexo 17	<i>Análisis estadístico atención al público</i>	161
Anexo 18	<i>Ajustes al formulario de empleados</i>	162
Anexo 19	<i>Ajustes al formulario de productores</i>	162
Anexo 20	<i>Cuadro analítico de observación focalizada al interior de la organización</i>	163
Anexo 21	<i>Cuadro analítico de observación focalizada al exterior de la organización</i>	164
Anexo 22	<i>Cuadro análogo de propuestas de empleados</i>	165
Anexo 23	<i>Cuadro análogo de propuestas de productores</i>	168

## RESUMEN CAPITULAR

La investigación se desarrolla a lo largo de diez capítulos, el primero de ellos presenta el marco referencial, donde se abordan aspectos relacionados con la historia y ubicación geográfica del Estado de Hidalgo, también hace referencia a las disposiciones legales que enmarcan el funcionamiento de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo (en adelante SAGEH o Secretaría) y finalmente se hace una descripción de la unidad de análisis.

En el capítulo segundo se hace una revisión de conceptos como mercadotecnia pública, interna y social, así como de imagen institucional, planeación estratégica en empresas públicas y administración pública.

En el capítulo tercero se identifican las distintas variables que conforman la mezcla mercadológica de la SAGEH. El cuarto capítulo establece la metodología de la investigación, es decir los objetivos, hipótesis y tipos de estudio aplicados. En el capítulo quinto se establece el procedimiento de la investigación realizada al interior de la SAGEH, así como los resultados obtenidos.

El capítulo sexto presenta aspectos relacionados con la investigación realizada con productores y Expresidentes Municipales del Estado de Hidalgo, así como los resultados obtenidos.

En el séptimo capítulo se realiza el análisis estadístico de los datos obtenidos, se aplican las pruebas correspondientes y medidas de correlación a fin de establecer el grado de asociación de las distintas variables. La imagen actual de la SAGEH se establece en el capítulo octavo, con base en los resultados de la investigación.

En el noveno capítulo se presenta la propuesta del plan estratégico de mercadotecnia para la SAGEH. Para terminar en el capítulo décimo se presentan las conclusiones finales de la investigación.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones del sector público deben desarrollar una gestión eficiente que apoye políticas y prácticas que les permitan una provisión de servicios adecuada y equitativa a todos y cada uno de sus usuarios. La gestión pública eficiente por tanto es fundamental para gozar de buena imagen y de un concepto favorable por parte de los distintos públicos con los que se relaciona una organización. Esto es posible naturalmente con la voluntad de los dirigentes de la organización, pero también requiere la cooperación y disposición de su equipo de colaboradores.

Una organización pública ofrece una serie de productos y servicios que satisfacen las necesidades y demandas de los ciudadanos de una localidad específica, los cuales están dispuestos a ofrecer algo a cambio por recibir los beneficios derivados de su adquisición. Por esta razón se deduce que la relación existente entre el ciudadano y la organización pública, es similar a la existente entre un cliente y una empresa comercial.

De esta manera, la mercadotecnia pública puede apoyar a los dirigentes públicos en el desarrollo y difusión de una gestión administrativa eficiente que conlleve a la organización a gozar de una imagen favorable entre sus públicos. Por lo tanto debe considerar como punto de partida las necesidades y demandas de los ciudadanos y debe estar dispuesto a ofrecer los productos y servicios públicos adecuados, capaces de proporcionar la satisfacción deseada, en procura del bienestar de los usuarios.

La Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo como organización pública estatal, tiene como función básica velar por el sector agrícola, ganadero, avícola, apícola, piscícola y forestal en todos sus aspectos y brindar a los usuarios satisfacción a través de sus distintos programas, políticas, servicios y productos. Como entidad pública debe orientar todos los esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos y valerse de herramientas administrativas como la mercadotecnia y la planeación que faciliten el desarrollo de una gestión eficiente.

Por la razón expuesta anteriormente se presentará a consideración una propuesta que permita a la organización mejorar su gestión y fortalecer su imagen institucional, a través de un plan estratégico de mercadotecnia. Resulta necesario entonces desarrollar previamente ocho capítulos que den una visión clara de la Secretaría, identificando su mezcla mercadológica, públicos investigados y resultados obtenidos, para finalmente conocer la imagen actual de la organización.

## I. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 CONTEXTO HISTÓRICO

El Estado de Hidalgo está ligado con el desarrollo de los pueblos prehispánicos, ya que fue en Tula (la capital de los Toltecas) donde se derivaron los conceptos culturales que modelaron la vida de gran parte de los pueblos mesoamericanos<sup>1</sup>. En el periodo clásico, los primeros asentamientos humanos en Hidalgo se registraron en Tepeapulco, Zacuala y Huapalcalco por grupos teotihuacanos. Después del colapso de Teotihuacán llegaron grupos indígenas del norte guiados por Mixcóatl, radicaron en Tulancingo y después se establecieron en Tollán (Tula). A la muerte de Mixcóatl, Quetzalcoatl se convirtió en el gobernante y sacerdote supremo de la gran metrópoli de Tula, la cual se convirtió en el reinado de los Toltecas. Después de abandonar Tenochtitlán en 1520, Hernán Cortés pasa por Apan y se convierte en el primer europeo en cruzar lo que hoy es el territorio hidalguense.

Pedro Rodríguez de Escobar y Andrés Barrios conquistaron Ixmiquilpan en 1530, por lo que la expansión de los españoles estableció numerosas encomiendas en el Estado. Por otro lado, la "conquista espiritual" correspondió a los franciscanos, sobresaliendo los conventos de Tepeapulco, Apan, Tulancingo, Huichapan y Pachuca. En 1547, Fray Bernardino de Sahagún realizó investigaciones en Tepeapulco, dando origen allí al principio de su obra magna: "Historia General de las Cosas de la Nueva España". Mientras tanto los agustinos fundaban los templos de Meztlán, Molango, Huejutla, Ixmiquilpan y Actopan, entre otros.

A mediados del siglo XVI, la explotación minera fue un factor importante en el desarrollo económico durante la época novohispana, así surgieron el Real de Minas de Pachuca y el Real del Monte. Posteriormente Durante la guerra de Independencia, Hidalgo albergó a grupos insurgentes durante los primeros años del movimiento, pero ya al iniciar su vida independiente, el territorio de Hidalgo formaba parte de la provincia de México. Consumada la Independencia, se reanudaron las actividades mineras de la región y se fundó la compañía Real del Monte en Londres.

Al triunfo de la República Mexicana, se aceptaron las gestiones para la creación del Estado de Hidalgo y el 15 de enero de 1869 fue expedido el decreto que validaba y reconocía al Estado. Pachuca su capital fue fundada en 1527 por Francisco Tellez, se convirtió en el centro minero más rico y antiguo de México.

### 1.2 ASPECTOS GEOGRÁFICOS

El Estado de Hidalgo forma parte de la zona centro del país y con sus 20.502 Km<sup>2</sup> de superficie ocupa el lugar número 26 con extensión en el país. Se localiza entre los 19°35'52" y 21°25'00" de latitud norte y los 97°57'27" y 99°51'51" de longitud oeste. Limita al norte con el Estado de San Luis Potosí, al noreste y este con Veracruz, al este y sureste con Puebla, al sur con Tlaxcala y México y al oeste con Querétaro (Ver figura 1.1)

<sup>1</sup> Tomado de la página [www.students.aim\\_net.mx/spanish/Hidalgo/Historia](http://www.students.aim_net.mx/spanish/Hidalgo/Historia)

Figura 1.1 Localización del Estado de Hidalgo



El territorio del Estado de Hidalgo está constituido por cadenas montañosas como la Sierra Madre Oriental, que comprende toda la porción boreal de la entidad, en ella se encuentra desde la cálida Huasteca Hidalguense con su colorido siempre verde y sus suelos fértiles, propicios para las actividades agropecuarias, hasta el paisaje semiárido del flanco occidental de la Sierra, pasando por los impresionantes bosques templados de las partes altas y las selvas perennifolias de las laderas orientales, donde se encuentran manifestaciones cárnicas como la Dolina de Cuesta Colorada y otras más, ubicadas en los alrededores de Jacala. La Sierra Madre es surcada por los profundos cañones de los ríos Moctezuma y Amajac.

También esta integrado por llanuras y lomeríos de condición semiárida entre los que se encuentran algunas sierras, de las cuales la de Pachuca es la más importante, ya que en ella se localizan los principales yacimientos de plata, oro, plomo, cobre y zinc. En las llanuras las escasas lluvias no han obstaculizado el florecimiento de la agricultura, pues de los pozos y ríos se obtiene el agua para los cultivos. En el Estado de Hidalgo las principales localidades que funcionan como núcleos de desarrollo o como centros reactores en diversas actividades son Pachuca, Tizayuca, Tulancingo y Tula de Allende, entre otros.

Geográficamente se distinguen tres zonas climáticas bien definidas<sup>2</sup>:

- ✓ Zona de climas cálidos y semicálidos de la Huasteca Hidalguense.
- ✓ Zona de climas templados de la Sierra Madre Oriental y Eje Neovolcánico.
- ✓ Zona de climas secos y semisecos de la Sierra madre Oriental y Eje Neovolcánico.

<sup>2</sup> Destino de la producción agropecuaria en el estado de Hidalgo. (México: INEGI, 1997) pp 3



En el Estado de Hidalgo las corrientes son escasas por el clima y la topografía, sus ríos más importantes son Tula, Amajac y Mezquitlán.

La principal actividad que se realiza en Hidalgo en la superficie destinada para uso agropecuario o forestal es la agricultura, tal y como lo muestra la tabla 1.1.

**Tabla 1 1 Superficie Agrícola del Estado de Hidalgo**

Entidad	Superficie con actividad agropecuaria forestal ha	Superficie agrícola ha	%
Total República	91 413.396	30 537 702	33.4
Morelos	171.758	162.221	94.4
Tlaxcala	221.942	199.159	89.7
México	854.207	726.893	85.1
Sinaloa	1 697 121	1 334 501	78.6
Puebla	1 489 746	1.114 319	74.7
Guerrero	1.454.200	1 082 670	74.5
Hidalgo	891 148	652.582	73.2
Oaxaca	2 094 454	1.455.034	69.4

Fuente: Destino de la producción agropecuaria en el estado de Hidalgo. INEGI. 1997. pp. 5.

El cultivo no básico más importante en Hidalgo es la cebada, siendo el primer productor a nivel nacional, con una producción anual de 61.449 toneladas, que significa casi 16% de la producción del país. Otro cultivo no básico importante es la avena forrajera con una producción anual de 42.856 toneladas, situándose como el octavo productor a nivel nacional superado por Coahuila, Chihuahua y Durango. Los productos básicos son maíz y frijol, la aportación del Estado a la cosecha nacional de frijol es de 1.6%, colocándose en el lugar decimoquinto. Los cultivos permanentes más importantes son pastos, café, alfalfa, naranja y caña de azúcar.

La participación de Hidalgo a nivel nacional en la cría y explotación de bovinos no es destacable; ocupa el lugar 21. Existen 235.017 cabezas de ganado porcino colocándose en décimo primer lugar. El estado aparece como noveno productor de aves de corral, las existencias ascienden a 9.886.538 y en cuanto a producción de borregos se coloca como el segundo productor después del Estado de México.

### 1.3 REFERENTE LEGAL

Teniendo en cuenta que la unidad de análisis de la investigación está constituida por la Secretaría de Agricultura del Estado de Hidalgo, entidad dependiente del Gobierno del Estado, se hará referencia a las principales normas legales que enmarcan dicha división territorial, así como el funcionamiento de la Secretaría, entre las cuales se encuentran la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Hidalgo, la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo.

*1.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* El territorio nacional está integrado por los Estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Coahuila, Colima, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Guerrero, *Hidalgo*, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas y el Distrito Federal<sup>3</sup>.

Los Estados de la Federación adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo y popular; teniendo como base su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre, conforme a las bases establecidas por la Constitución<sup>4</sup>.

A su vez el poder público de los Estados se dividirá, para su ejercicio, en Ejecutivo, Legislativo y Judicial y no podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un sólo individuo. Los poderes de los Estados se organizarán conforme a la Constitución de cada uno de ellos, con sujeción a las normas establecidas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>5</sup>.

*1.3.2 Constitución Política del Estado de Hidalgo.* El Estado de Hidalgo, como integrante de la Federación, es libre y soberano en todo lo que concierne a su régimen interior conforme a los preceptos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>6</sup>. Las autoridades y los servidores públicos del Estado no tienen más facultades que las que expresamente les concedan, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Hidalgo y las leyes que de ella emanen. El Estado podrá, en los términos de Ley, convenir con la Federación la asunción por parte de aquel, del ejercicio de funciones de dicha Federación la ejecución y operación de obras y la prestación de servicios públicos, cuando el desarrollo económico y social lo haga necesario<sup>7</sup>.

Todos los habitantes del Estado tienen derecho a la alimentación, a la salud, a disfrutar de una vivienda digna y decorosa y en general, al bienestar y a la seguridad individual y social, como objetivos de la permanente superación del nivel de vida de la población. La Ley definirá las bases y formas para conseguir estas finalidades en concurrencia con la Federación<sup>8</sup>. El territorio del Estado es el expresado en el Supremo Decreto de Erección de 15 de enero de 1869 y se integra por 84 municipios (Ver figura 1 2). Son ellos:

Acatlán, Acaxochitlán, Actopan, Agua Blanca de Iturbide, Ajacuba, Alfajayucan, Almoloya, Apan, Atitalaquia, Atlapexco, Atotonilco el Grande, Atotonilco de Tula, Calnali, Cardonal, Cuautepec de Hinojosa, Chapantongo, Chapulhuacán, Chilcuautla, El Arenal, Eloxochitlán, Emiliano Zapata, Epazoyucan, Francisco I. Madero, Huasca de Ocampo, Huautla, Huazalingo, Huehuetla, Huejutla de Reyes, Huichapan, Ixmiquilpan, Jacala de Ledezma, Jaltocán, Juárez Hidalgo, La Misión, Lolotla, Metepec, Metztlán, Mineral del Chico, Mineral del Monte, Mineral de la Reforma, Mixquahuala de Juárez, Molango de Escamilla, Nicolás Flores, Nopala de Villagrán, Omitlán de Juárez, Pacula,

<sup>3</sup> Instituto Federal Electoral. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Artículo 43, pp. 45

<sup>4</sup> *Ibid* Artículo 115, pp. 101

<sup>5</sup> *Ibid* Artículo 116, pp. 105.

<sup>6</sup> *Constitución Política del Estado de Hidalgo*. Artículo 1

<sup>7</sup> *Ibid* Artículo 3

<sup>8</sup> *Ibid* Artículo 8

*Pachuca de Soto, Pisaflores, Progreso de Obregón, San Agustín Metzquitlán, San Agustín Tlaxiaca, San Bartolo Tutotepec, San Felipe Orizatlán, San Salvador, Santiago de Anaya, Santiago Tulantepec de Lugo Guerrero, Singuilucan, Tasquillo, Tecozautla, Tenango de Doria, Tepeapulco,*

**Figura 1.2 División Municipal del Estado de Hidalgo**



Tepehuacán de Guerrero, Tepeji del Río de Ocampo, Tepetitlán, Tetepango, Tezontepec de Aldama, Tianguistengo, Tizayuca, Tlahuelilpan, Tlahuiltepa, Tlanalapa, Tlanchinol, Tlaxcoapan, Toluca, Tula de Allende, Tulancingo de Bravo, Villa de Tezontepec, Xochiatipan, Xochicoatlán, Yahualica, Zacualtipán de Angeles, Zapotlán de Juárez, Zempoala y Zimapán<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Ibid. Artículo 23

El Estado adapta su régimen interior, la forma de gobierno republicano, democrático, representativo y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre<sup>10</sup>.

El poder del Estado, en el ejercicio de sus funciones, se divide en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. De igual manera no podrán reunirse dos o más poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un solo individuo. Los poderes colaboran entre sí para el eficaz cumplimiento de las funciones del Estado<sup>11</sup>. Los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial residirán en la ciudad capital, Pachuca de Soto. La sede de cualesquiera de los Poderes podrá trasladarse a otro sitio, con la aprobación del Congreso Local, siempre que las circunstancias lo justifiquen<sup>12</sup>.

El ejercicio del Poder Legislativo se deposita en un órgano que se denominará "Congreso del Estado Libre y Soberano del Estado de Hidalgo"<sup>13</sup>. Se deposita el ejercicio del Poder Ejecutivo en un ciudadano que se denominará Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo quien es elegido por 6 años, debiendo tomar posesión el 1ero de abril del año correspondiente y nunca podrá ser reelecto<sup>14</sup>.

Son facultades y obligaciones del Gobernador, entre otras, nombrar y remover libremente a los Secretarios de Despacho; promover el desarrollo económico del Estado buscando siempre que sea compartido y equilibrado entre los centros urbanos y los rurales; fomentar la creación de industrias y empresas buscando la participación armónica de todos los factores de la producción, estableciéndose especialmente el equilibrio entre el campo y los centros urbanos<sup>15</sup>.

Corresponde al Gobierno Estatal la rectoría del desarrollo de la entidad, para garantizar que sea integral, fortalezca su economía, su régimen democrático, la ocupación y una más justa distribución del ingreso, permitiendo el ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, dentro de lo que prescribe la Constitución General de la República, la particular del Estado y las Leyes que de ellas emanen. El Estado programará, planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica en la Entidad y regulará y fomentará las actividades que demande el interés público sin menoscabo de las libertades y derechos que otorgan la Constitución particular del Estado y la General de la República<sup>16</sup>.

En el desarrollo estatal concurrirán con responsabilidad, los sectores público, social y privado. Así mismo, el sector público del Estado podrá participar por sí o con los otros, de acuerdo con la Ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias de desarrollo del Estado, de conformidad con la legislación correspondiente. La Federación podrá concurrir al desarrollo de la Entidad en forma coordinada con el Estado, o en los términos que señalen los convenios correspondientes y los objetivos nacionales y estatales<sup>17</sup>.

<sup>10</sup> Ibid Artículo 25

<sup>11</sup> Ibid Artículo 26

<sup>12</sup> Ibid. Artículo 27.

<sup>13</sup> Ibid Artículo 28

<sup>14</sup> Ibid Artículo 61

<sup>15</sup> Ibid. Artículo 71, fracciones XII, XLIII, XLIV

<sup>16</sup> Ibid. Artículo 82

<sup>17</sup> Ibid. Artículo 83.

En un Sistema de Economía Mixta, el Gobierno Estatal bajo normas de equidad social, producción y productividad, dará protección, apoyo, ayuda y estímulos a las empresas de los sectores social y privado, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público, cuando contribuyan al desarrollo económico y social, en beneficio de la colectividad, procurando que en el aprovechamiento de los recursos se cuide su conservación y el medio ambiente<sup>18</sup>.

La planeación será democrática, por tanto por medio de la participación de los diversos sectores del Estado, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad, para incorporarlas al plan y a los programas de desarrollo. Con esto se diseñará un Plan Estatal de Desarrollo, al que se sujetarán obligatoriamente los programas sectoriales, institucionales, operativos, regionales, municipales y especialmente que se elaboren en el estado<sup>19</sup>.

La Administración Pública del Estado, será centralizada y paraestatal de acuerdo a la Ley Orgánica que expida el Congreso, la que establecerá las dependencias y entidades necesarias para el despacho de los asuntos del Ejecutivo Estatal y los requisitos que deberán cumplir los servidores públicos. En todo caso, las dependencias de la Administración Pública Centralizada y las entidades de la Administración Pública Paraestatal deberán planear, programar y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo estatal<sup>20</sup>.

Para los efectos de la responsabilidad se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder judicial, a los presidentes municipales, a los empleados y empleados y en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo, comisión o concesión de cualquier naturaleza en la administración pública estatal y municipal y a todos aquellos que manejen o apliquen recursos económicos estatales o municipales, quienes serán responsables por los actos y omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones<sup>21</sup>.

*1.3.3 Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.* Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones, para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales, así como de las normas específicas que al respecto rijan el servicio de las fuerzas armadas<sup>22</sup>. La ley establece que cada funcionario público debe:

- ✓ Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio.
- ✓ Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste.
- ✓ Adoptar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad.
- ✓ Demostrar respeto y subordinación con respecto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que éstos dicten en el ejercicio de sus atribuciones.

<sup>18</sup> Ibid Artículo 84.

<sup>19</sup> Ibid Artículo 86.

<sup>20</sup> Ibid Artículo 73.

<sup>21</sup> Ibid Artículo 149.

<sup>22</sup> Ley federal de responsabilidades de los servidores públicos (México: Porrúa, 1996) Artículo 47, fracción I, V, VI, VII.

#### 1.4 ESTRUCTURA REGIONAL

El desarrollo económico y social del Estado de Hidalgo se instrumenta mediante el Desarrollo Regional a fin de que este incida en el bienestar social, en la creación permanente de fuentes de producción, empleo e ingresos, a través de una política de carácter regional, desconcentrando y descentralizando acciones para fortalecer el nuevo federalismo y a los 84 H. Ayuntamientos para posibilitar mayor capacidad técnica, económica y administrativa

Con este propósito se crearon 14 coordinaciones regionales para dar cumplimiento a cuatro objetivos básicos<sup>30</sup>:

- ✓ Incrementar sustancialmente el desarrollo de proyectos productivos
- ✓ Establecer más espacios de participación ciudadana
- ✓ Cuidar el manejo honesto y transparente de los recursos públicos
- ✓ Promover instrumentar y ejecutar estrategias para cada región de la entidad

Las coordinaciones con sus respectivas sedes de operación se presentan a continuación:

COORDINACIÓN	SEDE
I	Pachuca y Atotonilco el Grande
II	Tulancingo
III	Tula de Allende
IV	Huichapan
V	Zimapan y Jacala
VI	Ixmiquilpan
VII	Actopan
VIII	San Agustín Metzquititlan y Zacualtipan
IX	Molango
X	Huejutla
XI	Apan
XII	Tizayuca
XIII	Tenango de Doria
XIV	Tepejí del Río

La SAGEH trabaja de acuerdo a esta regionalización para el desarrollo y ejecución de todos sus programas. La figura 1.3 presenta la división del Estado por coordinaciones y subcoordinaciones, así como los municipios adscritos a cada una.

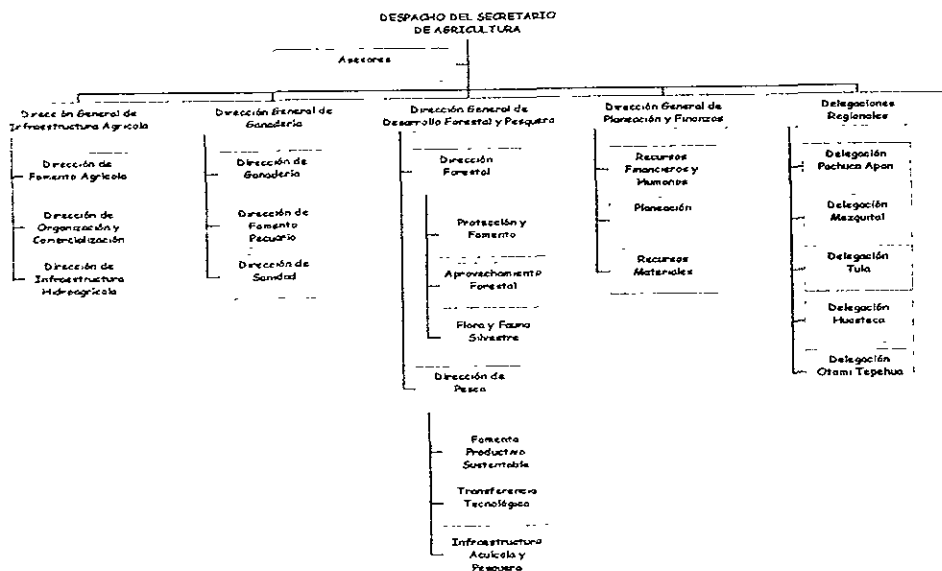
<sup>30</sup> Información proporcionada por el Vocal Ejecutivo del Programa Elemental de Asistencia Técnica, en entrevista realizada

- ✓ Fomentar la asociación de minifundistas en unidades de producción, para favorecer la tecnificación, financiamiento, industrialización y comercialización de sus productos.
- ✓ Promover en coordinación con las autoridades federales competentes y con la Comisión Estatal del Agua, la eficaz utilización de los recursos hidráulicos del estado.
- ✓ Determinar y realizar en coordinación con la Comisión Estatal del Agua las necesidades de obras de captación, derivación y alumbramiento de aguas en las comunidades rurales del Estado, conforme a la normatividad vigente a efecto de controlar al máximo, su aprovechamiento.
- ✓ Organizar en coordinación con las Secretarías de Desarrollo Económico y de Turismo en su caso, ferias, exposiciones y certámenes en las materias que sean de su competencia, así como participar en congresos, seminarios y reuniones de trabajo que se realicen dentro y fuera del Estado.

**1.5.3 Organización.** La Secretaría cuenta con el apoyo de 4 divisiones para el cumplimiento de sus funciones: Dirección General de Planeación y Finanzas, Dirección General de Infraestructura Agrícola, Dirección General de Desarrollo Forestal y Pesquero y Dirección General de Ganadería. Cada dirección tiene bajo su responsabilidad la coordinación de los programas relacionados con su área específica que benefician al máximo de productores del Estado (ver figura 2.1).

Adicionalmente cuenta con cinco delegaciones regionales, creadas con el fin de descentralizar las actividades de la Secretaría y atender los municipios asignados.

**Figura 1.4 ORGANIGRAMA DE LA SAGEH**



Fuente: El autor

*1.5.3.1 Despacho del Secretario.* Su función principal consiste en instrumentar y conducir ejecutivamente las políticas y los programas relativos a la producción, industrialización y comercialización agrícola, ganadera, apícola, piscícola y forestal en todos sus aspectos. También debe suscribir convenios y acuerdos entre el poder ejecutivo estatal y la administración pública federal, así como con los gobiernos municipales en materias relativas a su competencia.

*1.5.3.2 Dirección General de Infraestructura Agrícola.* Encargada de atender y coordinar todo lo relacionado con los programas agrícolas, de infraestructura y organización de productores en el Estado. La Dirección brinda los siguientes servicios:

- ✓ Asesoría técnica agrícola
- ✓ Asesoría en la construcción de obras civiles
- ✓ Cursos de capacitación a productores

*1.5.3.3 Dirección General de Ganadería.* Responsable por el fomento de la actividad ganadera en el Estado, entre sus actividades básicas se encuentran:

- ✓ Velar por la sanidad animal en el Estado.
- ✓ Procurar el mejoramiento genético del ganado bovino, ovino y porcino.
- ✓ Desarrollar programas lecheros idóneos para los productores.
- ✓ Asesorar al productor en la búsqueda de ganado alternativo.
- ✓ Diseñar y ejecutar los programas apícolas, lecheros y ovinos más adecuados para cada una de las regiones del Estado.
- ✓ Asesorar a los productores en la elaboración de proyectos productivos.

*1.5.3.4 Dirección General de Desarrollo Forestal y Pesquero.* La dirección se encuentra dividida en dos áreas, cada una con objetivos bien definidos:

#### Forestal

- ✓ Mejorar el manejo técnico y conservación de los recursos forestales.
- ✓ Impulsar y modernizar la tecnología utilizada en el procesamiento de los recursos forestales.



- ✓ Elevar la productividad y la competitividad.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los productores.

#### Pesca

- ✓ Ofrecer al productor hidalgense alternativas alimenticias nutricionales y económicas.
- ✓ Concientizar al productor de la necesidad de aprovechar los cuerpos de agua para la explotación pesquera.

Esta dirección también es responsable de la asistencia y capacitación de los productores en materia forestal y pesquera.

*1.5.3.5 Dirección General de Planeación y Finanzas.* Encargada de la administración de los recursos financieros tanto federales como estatales, los recursos materiales de la SAGEH y la administración de su personal. Adicionalmente esta encargada de pagar a los proveedores, prestar servicios de información a todo el público y brindar atención a los usuarios de la SAGEH.

*1.5.3.6 Delegaciones.* Su función principal consiste en dar a conocer todos los programas de la SAGEH en los municipios bajo su jurisdicción, facilitando la labor de descentralización de actividades de la institución. Desarrollan un trabajo coordinado con los Distritos de Desarrollo Rural de la SAGAR, para llevar los programas agropecuarios a los productores.

Con estas delegaciones lo que se pretende es acercar la Secretaría a los productores, especialmente en los municipios más alejados. Se crearon cinco delegaciones cada una con un grupo de municipios bajo su responsabilidad.

DELEGACIÓN	No DE MUNICIPIOS
Mezquital	16
Tula	17
Pachuca - Apan	19
Otomi - Tepehua	11
Huasteca	21

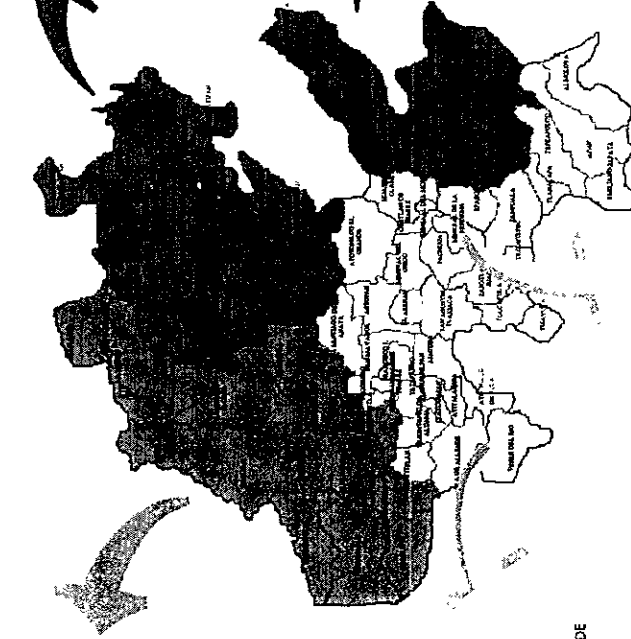
La figura 1.5 presenta la localización de cada una de las delegaciones regionales y los municipios que debe atender.

Figura 2 2

# DELEGACIONES REGIONALES LOCALIZACION

PISAFLORES	IXMIQUILPAN
CHAPULHUACAN	TECOZAUHTLA
LA MISION	ALFAJAYUCAN
JACALA	HUICHAPAN
ZIMAPAN	NOPALA DE VILLAGRAN
NICOLAS FLORES	CHAPANTONGO
CARDONAL	CHILCUAUTLA
TASQUILLO	PACULA

SANTIAGO DE ANAYA	AJACUBA
PROGRESO DE OBREGON	TLAXCOAPAN
SAN SALVADOR	TULA DE ALLENDE
ACTOPAN	ATTALAHQUA
MIXQUIAHUALA	TEPEIT DEL RIO
FRANCISCO I. MADERO	TETEPANGO
EL ARENAL	TLAHUILLIPAN
TEPETITLAN	ATOTONILCO DE TULA
TEZONTEPEC DE ALDAMA	



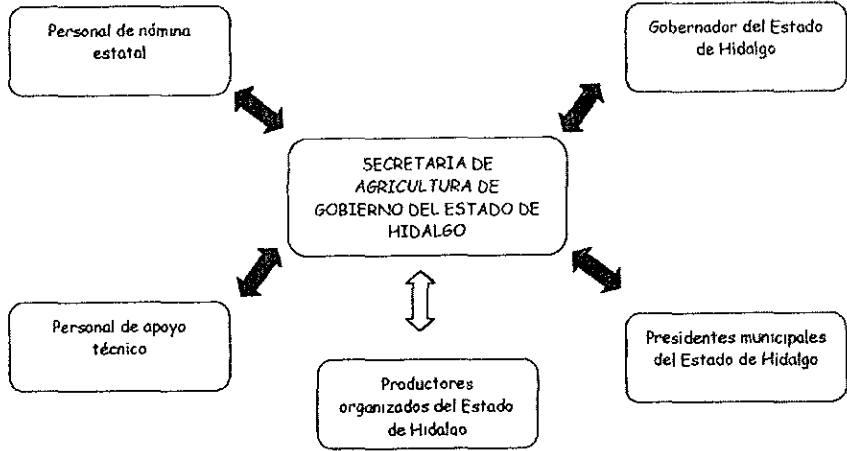
SAN FELIPE ORIZATLAN	MOLANGO
JALTOCAN	LOLOTLA
HUEJUTLA	CALNALI
TEPEHUACAN DE GRO	JUAREZ HIDALGO
TLANCHINOL	ELOXOCHITLAN
HUAZALINGO	XOCHICOATLAN
ATLAPEXCO	TIANGUISTENGO
HUAUTLA	ZACUALTPAN
YAHUALICA	MEZTITLAN
XOCHIMATPAN	METZQUITTLAN
TLAHUILTEPA	

## IV.- OTOMÍ-TEPEHUA

HUEHUETLA	ACAXOCHITLAN
SAN BARTOLO TUTOTEPEC	TULANCINGO
AGUA BLANCA	SANTIAGO TUJANTEPEC
TENANGO DE DORIA	SINGULIUCAN
METEPEC	CUAUTEPEC
ACATLAN	

ATOTONILCO EL GRANDE	TOLCAYUCA
MINERAL DEL CHICO	VILLA DE TEZONTEPEC
HUASCA DE OCAMPO	ZEMPOALA
OMITLAN DE JUAREZ	TLANALAPA
MINERAL DEL MONTE	TEPEAPULCO
SAN AGUSTIN TLAXIACA	EMILIANO ZAPATA
PACHUCA	ALMOLDOYA
MINERAL DE LA REFORMA	APAN
EPAZOYUCAN	TIZAYUCA
ZAPOTLAN DE JUAREZ	

Figura 1.6 Principales públicos de la SAGEH



## II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación, resulta necesario abordar conceptos relacionados con mercadotecnia, mercadotecnia pública, mercadotecnia interna, mercadotecnia social, imagen institucional, planeación estratégica pública y administración pública. Brevemente a continuación se realizará un esbozo de los principales postulados de cada uno.

### 2.1 MERCADOTECNIA

Para hablar de mercadotecnia es básico tener claro el concepto de mercado, el cual desde el punto de vista del administrador involucra cinco elementos básicos: *Personas, ubicación geográfica, necesidades en común, disposición para adquirir bienes/servicios y capacidad o poder adquisitivo.* Con base en esto, el mercado es el conjunto de personas ubicadas geográficamente con necesidades comunes, en el cual se identifica una amplia disposición para adquirir bienes y servicios, por lo cual deben contar con capacidad adquisitiva. La mercadotecnia precisamente abarca el estudio de cada uno de estos elementos y la relación que existe entre ellos.

Para comprender mejor su aplicación, es necesario identificar cada una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Distribución
- ✓ Promoción y publicidad

La mercadotecnia en términos concretos consiste en el proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través del intercambio de productos<sup>31</sup>. Actualmente se pueden encontrar infinidad de definiciones de mercadotecnia, sin embargo, el punto de coincidencia entre ellas lo constituyen las necesidades, deseos o demandas; adicionalmente el producto/servicio y el intercambio también juegan un papel primordial y complementario en dicha definición, por lo que se hará referencia a cada uno de estos elementos.

Necesidad. "Estado en el que se siente la carencia de algún satisfactor básico, no se crea, forma parte integral de la biología y de la condición humanas".

Deseo. "Satisfactor específico para necesidades profundas, continuamente es transformado por fuerzas sociales e institucionales".

Demanda. "Requerimiento de productos específicos, respaldado por la capacidad y voluntad de adquirirlos".

<sup>31</sup> Philip Kotler *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control.* (México Prentice Hall, 1993) pp. 5

**Producto.** "Se refiere al bien, servicio, obra, idea, práctica, etc., capaz de satisfacer una necesidad, deseo o demanda"<sup>32</sup>.

**Servicio.** "Actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que normalmente tiene lugar en la interacción entre el cliente y el prestador del servicio, los cuales son ofrecidos como soluciones a los problemas del cliente"<sup>33</sup>.

**Intercambio.** "Acto que le permite al consumidor obtener los productos que necesita, desea o demanda ofreciendo algún recurso a cambio, como dinero, otro producto o algún servicio"<sup>34</sup>.

Inicialmente la mercadotecnia se enfocaba de manera exclusiva al área comercial, pero con el transcurso del tiempo surge la necesidad de trasladar sus métodos y técnicas a otras áreas, es entonces cuando aparece la mercadotecnia social, la pública, la política y electoral, aplicable a organismos no lucrativos y causas sociales; organizaciones públicas y partidos políticos, respectivamente. Por tanto y de acuerdo con L. Fisher, la mercadotecnia actualmente puede clasificarse como sigue:

- a) Mercadotecnia comercial o lucrativa
- b) Mercadotecnia social
  - Mercadotecnia en organismos no lucrativos
  - Mercadotecnia de causa social
- c) Mercadotecnia pública
- d) Mercadotecnia política
- e) Mercadotecnia electoral

## 2.2 MERCADOTECNIA PÚBLICA

Este concepto puede ser definido como el proceso social y de gestión que permite a grupos y ciudadanos, satisfacer oportuna y eficientemente sus necesidades, deseos, demandas y requerimientos, mediante la adquisición de productos y/o servicios adecuados.

La mercadotecnia al servicio de la administración pública es aplicable a todas las empresas e instituciones públicas. Por lo tanto, la mercadotecnia pública, surge como un concepto que trata de armonizar elementos contrarios tradicionalmente concebidos: el sector privado con el sector público.

<sup>32</sup> *Ibid.* pp. 6.

<sup>33</sup> Chias Josep, *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público* (España: McGraw Hill, 1995), pp 24.

<sup>34</sup> Kotler. *Op Cit.* pp. 9

En este sentido, el objetivo básico de la mercadotecnia pública consiste en satisfacer necesidades requerimientos y demandas de los ciudadanos de forma eficiente, productiva y oportuna. Para lograrlo es posible hacer uso de las siguientes herramientas de la mezcla de mercadotecnia pública<sup>35</sup>:

- ✓ Portafolio de programas
- ✓ Obligaciones contributivas
- ✓ Distribución de competencias
- ✓ Comunicación pública

Por otro lado, el enfoque de mercado público involucra igualmente aspectos como bienes, servicios, intercambio y pago monetario.

En el ámbito público, los beneficios comunes o colectivos proporcionados por el gobierno se llaman normalmente "bienes públicos". Un bien común, colectivo o público se define como un bien cualquiera tal que, si una persona  $X_i$  que forma parte de un grupo  $X_1, X_2, \dots, X_n$  lo consume, no puede serle negado a los otros miembros de ese grupo. Aquellos que no compran o no pagan alguno de los bienes públicos o colectivos no pueden ser excluidos o impedidos de participar en el consumo de ese bien<sup>36</sup>.

Los bienes públicos proporcionados son de naturaleza tal, que de ellos disfrutan todos los ciudadanos, obviamente no sería factible, si fuera posible, negar la prestación y uso de servicios y bienes a quienes no han pagado voluntariamente su parte de los costos del gobierno.

El servicio público puede ser definido como aquella actividad propia del Estado o de otras administraciones públicas, capaz de asegurar la ejecución regular y continua de un servicio técnico indispensable para la vida social<sup>37</sup>. Dentro de las principales características de un servicio público se encuentran:

- a. Interés general: Debe ser de interés para toda o la mayoría de la comunidad, un servicio de interés general se rige por los siguientes principios:
  - ✓ Igualdad: Todos pueden disfrutar de él.
  - ✓ Continuidad: Su funcionamiento debe ser regular y continuo.
  - ✓ Movilidad: Adaptarse a las necesidades del público.
  - ✓ Neutralidad: Adoptar una actitud de respeto en lo concerniente a ideas y convicciones de las personas y tratar de brindarles beneficios útiles, sin tratar de modificarlos.
- b. Intangibilidad: No se puede tocar, sin embargo puede estar acompañado de elementos tangibles que complementan el servicio prestado. Es el caso de los documentos que respaldan la realización de un trámite.

<sup>35</sup> Josep Chias. Op. Cit. pp. 60.

<sup>36</sup> Olson Mancur. *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos.* (México Limusa. Grupo Noriega Editores, 1992). pp 24.

<sup>37</sup> Chias. Op. Cit pp.23

Los servicios públicos deben satisfacer a los usuarios y por tanto al no ser adecuada su prestación, la comunidad esta en todo su derecho de manifestar sus críticas y demandar su mejora. Los distintos servicios prestados por la administración pública se pueden clasificar de la siguiente manera<sup>38</sup>:

- ✓ Servicios reglamentarios: Ordenan, condicionan y regulan de modo coactivo la actividad del público hacia la administración y viceversa.
- ✓ Servicios comunitarios: Proporcionan beneficios colectivos, derivados de las infraestructuras y de los servicios especiales, que cumplen fines del Estado.
- ✓ Servicios de prestación final y directa al público: Tienen que ver con los trámites y gestiones administrativos.
- ✓ Servicios de fomento: Impulsan la actividad social.

Tal y como se señaló inicialmente otro de los conceptos que involucra el enfoque de mercado público es el intercambio. En el ámbito público se identifican dos tipos de intercambio<sup>39</sup>:

*Obligada*: Cuando se obliga al ciudadano a intercambiar con las organizaciones públicas, dada su posición monopolística legal.

*Voluntaria*: Cuando existe competencia con el sector privado o cuando el ciudadano puede escoger entre distintos niveles de la administración pública que le ofrecen el mismo servicio público.

En cuanto a precio o costo de accesibilidad, este puede ser de dos tipos:

- ✓ Directo y simultáneo: Pago de un servicio público que es prestado con carácter individual, aun cuando éste no sea un precio ligado directamente al costo de prestación (precio política).
- ✓ Indirecto y diferido: Pago realizado respecto a la utilización del servicio público, en servicios de prestación colectiva y no exclusiva que se financian a través de la recaudación fiscal.

En otro ámbito, ser ciudadano no tiene que ver sólo con los derechos reconocidos por los aparatos estatales a quienes nacieron en un territorio, sino también con las prácticas sociales y culturales que dan sentido de pertenencia y hacen sentir diferentes a quienes poseen una misma lengua, semejantes formas de organizarse y satisfacer sus necesidades. Las modificaciones socioculturales ocurridas actualmente incluyen el paso del ciudadano como representante de una opinión pública al ciudadano como consumidor interesado en disfrutar de una cierta calidad de vida<sup>40</sup>.

La aproximación de la ciudadanía, la comunicación masiva y el consumo, tienen entre otros fines, reconocer nuevos escenarios de constitución de lo público y mostrar que para vivir en sociedades democráticas es indispensable aceptar que el mercado de opiniones ciudadanas incluye tanta variedad y disonancia como el mercado de los productos comerciales<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> Ibid pp 29.

<sup>39</sup> Ibid, pp 20.

<sup>40</sup> Néstor García Canclini. *Consumidores y ciudadanos Conflictos multiculturales de la globalización* (México: Grijalbo, 1995)

<sup>41</sup> Ibid pp 18.

La cuestión de quién es el cliente o el consumidor para las organizaciones públicas, puede variar con el tipo de servicio suministrado y de acuerdo a su contexto político e institucional, por lo que a continuación se presentan las principales relaciones cliente/proveedor, establecidos por David Shand.

Posición del ciudadano	Posición del ciudadano frente al proveedor del servicio
Beneficiario de prestaciones	El ciudadano recibe una prestación respecto de la cual es altamente dependiente y hacia la cual existe un derecho por ley.
Consumidor	El ciudadano puede tener en cierta medida una posibilidad de elección entre varios servicios públicos y privados, pero es altamente dependiente del servicio, el cual generalmente será personalizado.
Productor/consumidor Usuario	El ciudadano puede ser un consumidor que juega un papel en la producción del servicio. El ciudadano no tiene alternativa en cuanto al servicio público pero no es altamente dependiente y el servicio no es personalizado.
Comprador	El ciudadano compra un servicio y paga un cargo. El proveedor frecuentemente tiene un monopolio sobre el servicio y muy probablemente la dependencia sea alta.
Contribuyente	El ciudadano tiene obligaciones definidas y específicas, pero espera contar con el servicio o asistencia que les permita cumplir con sus obligaciones.
Reglamentado	El ciudadano está sujeto a inspecciones, reglamentos, normas, que tienen un impacto significativo sobre sus operaciones. Tiene obligaciones legales pero espera un trato cortés y una actividad expedita por el encargado de la regulación.

Fuente: David Shand y Otros. *Un gobierno alerta: Iniciativas de servicios de calidad en la administración*. (México: OCDE, 1996), pp 19.

La necesidad actual consiste en conseguir un cambio en los servicios públicos de las tradicionales burocracias a unas organizaciones realmente destinadas a servir al público. Así mismo es importante introducir las necesidades del público como elemento importante en la elaboración de proyectos, programas y políticas públicas.

En todo gobierno se reconoce que para lograr un mayor acercamiento al ciudadano se requiere de un cambio cultural significativo en la manera de operar de las organizaciones de servicios al público. La capacidad de lograr dicho cambio difiere dependiendo de factores tales como el liderazgo político y administrativo, la intensidad de las presiones externas e internas de las organizaciones y el nivel de entendimiento de los objetivos de administración de los servicios en general y de las maneras de lograr los cambios necesarios.

Muestra de ello lo constituye la consulta directa con ciudadanos, la cual puede proporcionar nuevos canales para que la información acerca de las necesidades de los ciudadanos alcance a los encargados de la toma de decisiones. Al determinar que es lo que el ciudadano quiere y a lo que tiene derecho, el proceso democrático, que implica los puestos de elección popular en otros niveles del gobierno, juega un importante papel. Los empleados electos representan las preocupaciones e intereses de los clientes ante el gobierno teniendo la función de equilibrar los intereses de clientes y contribuyentes. La participación activa del cliente y su discrecionalidad forman parte de un enfoque al cliente.

En la medida de lo posible debería ser agradable y simple para los usuarios, realizar trámites y gestiones necesarios con las instituciones del gobierno. Lo agradable implica aspectos como el trato cortés y justo y lo simple se refiere a la simplificación administrativa, eliminar requisitos administrativos innecesarios.



En algunos niveles de las instituciones públicas el cliente no existe, en otros casos el cliente existe pero no se comporta como tal. La precisa especificación de clientes es para la organización la posibilidad de construir un referente capaz de evaluar su gestión y sus productos y de orientar sus diseños. Así, es necesario que tales clientes sean lo suficientemente específicos como para poder investigar sus requerimientos, presentarles ofertas adecuadas a éstos y conocer sus evaluaciones continuamente.

Finalmente, se establece que una de las principales diferencias entre la empresa pública y la privada es su concepción con respecto al mercado, por cuanto la empresa privada, selecciona el segmento más interesante para sus objetivos y con base en el mismo desarrolla su actividad, excluyendo a los que no resultan interesantes (segmentación del mercado selectiva y discriminante), mientras que la administración pública no puede generar modelos excluyentes sino que sólo debe servirse de la segmentación para la fijación de prioridades entre públicos y para la optimización del servicio a cada comunidad.

## 2.3 MERCADOTECNIA INTERNA

Esta mercadotecnia se define como el conjunto de métodos y técnicas que permitirán a la organización, aumentar su nivel de efectividad, en beneficio de los clientes externos y de sus clientes internos. En primera instancia se deben realizar investigaciones al interior de la organización y con base en los resultados obtenidos, emprender acciones que mejoren las condiciones de progreso, desarrollo e imagen. Para lograrlo se debe inducir la participación de los empleados en el proceso de implementación de estrategias.

Es importante resaltar que el equilibrio y la coherencia entre la mercadotecnia interna y la externa permitirán a la organización pública desarrollar plenamente sus funciones en todos los aspectos de su gestión. Bajo este criterio, resultará más fácil modificar los comportamientos y expectativas de los clientes internos.

Por tanto, la aplicación de la mercadotecnia interna comprende tres fases básicas:

*2.3.1 Conocimiento y comprensión del mercado interno.* Para lograrlo, elementos como las entrevistas y los cuestionarios para medir el clima organizacional resultan ser útiles, esta fase involucra las siguientes actividades<sup>42</sup>:

- a. Definir el tipo de estudio cualitativo de mercado interno. Ellos pueden ser:
  - ✓ Estudio de motivación. Permite la identificación de necesidades, expectativas y motivaciones de los empleados, así como la evaluación de sus niveles de satisfacción en relación con la política de desarrollo de la organización, sus dirigentes y su gestión, servicios, imagen, etc.
  - ✓ Estudio de comunicación: Su propósito es buscar información sobre las percepciones del funcionamiento de las relaciones, procesos de información y comunicación de la administración con sus empleados.

<sup>42</sup> Michael, Levonnois. *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. (Madrid: Díaz de Santos, 1992) pp. 98.

- ✓ Estudio de imágenes: Permite conocer la imagen que tienen los empleados de la institución, su dirigente, desempeño, estilo de dirección, niveles de comunicación,
  - ✓ Estudio de organización: Permite analizar el tipo de poder ejercido en la organización; definición de los puestos de trabajo, responsabilidades, funciones y el análisis de las interacciones funcionales, operacionales y jerárquicas.
  - ✓ Estudio de estimación del factor humano: Es de tipo experimental donde cada empleado contrasta el puesto que ocupa y el que desearía tener, para ubicarlos de acuerdo a sus conocimientos, formación, experiencia, trayectoria, capacidades, por otro lado definir claramente niveles de responsabilidad, autoridad, autonomía, posibilidades de desarrollo y relacionarlas con las capacidades técnicas, humanas, necesidades de formación y ambiciones de los empleados.
- b. Segmentación del mercado. Se realiza para determinar el grupo al cual estará dirigido el estudio, dependiendo el objetivo que se persiga.
  - c. Lanzar y dirigir el estudio elegido. Preparar el medio a utilizar para recolectar la información como los cuestionarios o guías de entrevista, así como determinar el carácter del estudio, individual o grupal.
  - d. Comunicar los resultados. Presentar un informe a los empleados con los resultados más importantes.

**2.3.2 Adecuación.** Se refiere a la habilidad para resolver problemas y superar obstáculos frente a los cambios presentados, para lo cual resulta indispensable:

- a. El desarrollo de un ambiente laboral que permita la identidad y pertenencia de los empleados.
- b. El dirigente debe adquirir habilidades de líder, capaz de motivar y vincular a los empleados en las actividades cotidianas.
- c. Poner en marcha un sistema que permita a la administración lograr la armonización de su capital humano y su mercado externo, adaptando el primero a las exigencias del segundo y optimizarlo.

**2.3.3 Movilización general en torno a las acciones de mejora.** Los círculos de calidad resultan ser una herramienta capaz de responder a las siguientes exigencias:

- ✓ Elevar el nivel de calidad de servicios.
- ✓ Mantener y dinamizar su potencial de creatividad, de innovación y para solucionar problemas.
- ✓ Satisfacer expectativas, necesidades y motivaciones de los mercados externo e interno.

## 2.4 MERCADOTECNIA SOCIAL

Definida como el conjunto de conocimientos y técnicas para organizar y poner en práctica programas efectivos de cambio social en cualquier área social<sup>43</sup>. Su objetivo básico consiste en

<sup>43</sup> Kotler, Philip y Eduardo L. Roberto. *Marketing social*. (España: Ediciones Díaz de Santos 1992) pp 54

originar un cambio social planificado y orientado para mejorar y elevar la calidad de vida de la sociedad en general. En este sentido una campaña de cambio social se define como el esfuerzo organizado, dirigido por un grupo que intenta persuadir a otros de que acepten, modifiquen o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas y conductas. Se identifican, por lo tanto, como elementos clave de una campaña social los siguientes:

- ✓ Causa: Objetivo social que proporciona una respuesta a un problema
- ✓ Agente de cambio: Individuos, organizaciones, alianzas, etc.
- ✓ Adoptantes objetivo: Individuos o grupos.
- ✓ Canales: Vías de comunicación y distribución.
- ✓ Estrategia de cambio: Dirección de programas tendientes a cambiar actitudes y conductas.

Los productos de la mercadotecnia social pueden clasificarse como sigue:

- ✓ Idea: Puede ser una creencia, una actitud o un valor.
- ✓ Práctica: Puede tomar forma de acto o conducta.
- ✓ Objeto tangible: Herramienta para lograr una práctica.

El éxito en mercadotecnia social radica en la capacidad para predecir como se comportarán los adoptantes objetivo y de conocer los procesos que guían y determinan la conducta de los adoptantes objetivo. La mercadotecnia social se configura a través de prestaciones sociales, que son parte de la oferta de las organizaciones públicas y de otras instituciones no lucrativas. En el mercado se centra en los segmentos de "causas sociales" que son parte del conjunto de públicos considerados también en la mercadotecnia pública.

## 2.5 IMAGEN INSTITUCIONAL

La imagen institucional puede definirse como la identidad o personalidad de una institución proyectada sobre sus empleados, proveedores, clientes y comunidad en general<sup>44</sup>. O bien, en palabras de Victor Gordo, la imagen es percepción que se convierte en identidad y con el tiempo en reputación, esta última definida como la opinión que la gente tiene de una organización<sup>45</sup>. La imagen es lo que va a poner a un consumidor a las puertas de una organización para acceder a sus servicios, complementariamente la reputación es lo que va a hacer que ese consumidor vuelva. Es precisamente la reputación la que le permite a la organización sobrevivir en tiempos de crisis y repeler cualquier ataque, chisme o rumor que atente contra su estabilidad.

Se dice además que la imagen institucional debe ser flexible, exige vigilancia permanente y adicionalmente debe estar de acuerdo con la esencia de la organización, con las necesidades de su audiencia y con el objetivo que se desea cumplir. Esta integrada por una serie de elementos sensoriales, conceptuales y simbólicos, con los cuales identifican y posicionan la organización.

<sup>44</sup> Sebastián Romero Buj. *Imagen y posicionamiento. Las claves de la publicidad efectiva*. (Colombia: Grijalbo, 1998) pp 14

<sup>45</sup> Victor Gordo. *El poder de la imagen pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad*. (México: Edamex, 1999) pp 35

Para el cumplimiento de tales funciones se establecen *Secretarías, Direcciones o Departamentos* cuyos niveles jerárquicos, adscripción orgánica y ámbito de competencias varía de un estado a otro en atención a su evolución histórica, grado de desarrollo alcanzado y nivel de modernización administrativa logrado.

En los últimos años el creciente desarrollo del país ha obligado a una transformación de la estructura administrativa de los Estados para adecuarla al ritmo de las necesidades presentes. Con el apoyo federal se han hecho reformas administrativas mediante innovaciones practicadas al instrumental jurídico regulador de la actividad pública. La mayoría de los Estados de la Federación han llevado a la práctica cambios o ajustes a su legislación administrativa.

### III. MEZCLA MERCADOLÓGICA EN LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

La mezcla de mercadotecnia pública se define como el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la organización pública para la consecución de sus objetivos en el mercado que constituye su fin principal.

Resulta necesario aclarar en este momento que los mercados existen no sólo en el sector privado, también existen dentro del sector público. Cuando es así normalmente se denominan "sistemas". (p.e. el sistema de fomento agropecuario). Si se aplica la filosofía orientada al mercado a los sistemas públicos es posible lograr grandes cosas, pero desafortunadamente muy pocas personas piensan de este modo sobre el Gobierno, básicamente porque consideran que la competencia en estos mercados no existe, *sin embargo las organizaciones públicas se comportan en medios competitivos tan eficazmente como las organizaciones privadas*<sup>48</sup>.

Retomando lo expuesto en el marco conceptual, la mezcla de mercadotecnia pública involucra las siguientes herramientas:

- ✓ Oferta de programas públicos
- ✓ Intercambio público
- ✓ Cobertura
- ✓ Comunicación pública
- ✓ Servicio al usuario

Estas variables son controlables por la organización y visibles al público, están interrelacionadas y sobre cada una es posible formular *estrategias tendientes a mejorar y fortalecer* la imagen institucional.

#### 3.1 OFERTA DE PROGRAMAS PÚBLICOS

Constituye la herramienta fundamental de la mezcla de mercadotecnia pública y representa la oferta tangible e intangible de la SAGEH a los productores. A la SAGEH corresponde la instrumentación y conducción de los programas relativos a la producción, industrialización y comercialización agrícola, ganadera, avícola, apícola, piscícola y forestal en todos sus aspectos. Dichos programas se traducen en productos y servicios, los cuales se resumen como sigue:

- ✓ Asistencia técnica
- ✓ Asesoría en la construcción de obras civiles
- ✓ Capacitación a través de cursos y parcelas demostrativas
- ✓ Fuentes de empleo temporal
- ✓ Préstamo de lanchas, motores, redes de captura

<sup>48</sup> David Osborne y Ted Gaebler *La reinvencción del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público.* (Barcelona: Paidós, 1997). pp. 139.

- ✓ Semilla mejorada
- ✓ Fertilizantes, abonos, medicinas
- ✓ Paquetes de alevinos, peces, borregos, cerdos, pollos, conejos
- ✓ Paquetes de árboles y plantas
- ✓ Apoyos económicos para la compra de maquinaria, equipos, tractores, sistemas de riego, refacciones, infraestructura
- ✓ Subsidios
- ✓ Créditos

En teoría cualquier productor del Estado de Hidalgo puede acudir a la SAGEH para solicitar cualquiera de los servicios y productos mencionados, sin embargo actualmente sólo son otorgados a aquellos que se encuentren formalmente organizados a través de cualquier figura asociativa (sociedad de producción rural de responsabilidad limitada o ilimitada). Esto denota falta de equidad en cuanto a la prestación de servicios.

### 3.2 INTERCAMBIO PÚBLICO

A cambio de los productos y servicios ofrecidos por la SAGEH, tanto el Secretario de Agricultura, como el Gobernador del Estado esperan de los productores el máximo de productividad y eficiencia a fin de lograr que Hidalgo sea un estado autosuficiente por lo menos en cuanto a productos básicos y competitivo frente a los demás estados de la República.

Desean que Hidalgo siga siendo a nivel nacional el primer productor de cebada, el octavo productor de avena forrajera, el décimo quinto productor de frijol, el primer productor de lana, el segundo productor de ganado bovino y el noveno productor de leche.

Por otro lado el productor debe pagar una contrapartida indirecta y diferida, la cual se limita a su participación en los procesos electorales, por lo que en este sentido se puede hablar de un precio político.

Los dirigentes de cualquier organización gubernamental son movidos por el deseo de ser elegidos en las contiendas electorales en las que participen, para lograrlo utilizan los programas y apoyos institucionales con fines electoreros y con la intención de ganar adeptos para su causa política<sup>49</sup>.

En caso que el Secretario (o cualquiera de su grupo político) busque un cargo de elección, puede en determinado momento exigir a los productores del Estado el pago de dicho precio político.

### 3.3 COBERTURA

Este aspecto comprende las diferentes actividades y medios que establece la SAGEH para que los servicios sean accesibles y estén a disposición de su público. Para que la SAGEH pueda atender a todos los productores es necesario acudir a la regionalización (segmentación) del Estado y de acuerdo a las necesidades y demandas de cada área regional ofrecer los productos y servicios más

<sup>49</sup> Afirmación basada en las opiniones de los productores encuestados

adecuados. Como se indicó en el marco referencial, el Estado se encuentra dividido en 14 regiones que concentran los 84 municipios, cada región dada sus características geológicas, climatológicas y sociales demanda atención en diferentes magnitudes.

La SAGEH cuenta con cinco unidades de servicio o delegaciones regionales, a través de las cuales lleva a los productores de los distintos municipios sus servicios y productos:

- ✓ Delegación Pachuca - Apan
- ✓ Delegación Mezquital
- ✓ Tula
- ✓ Huasteca
- ✓ Otomí - Tepehua

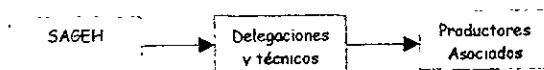
Así mismo es posible considerar como agentes de servicio a los técnicos de los siguientes programas que atienden y asesoran a los productores de las diferentes comunidades que les han sido asignadas:

- ✓ Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT)
- ✓ Asistencia Técnica de Ovinos
- ✓ Asistencia Técnica de Bovinos
- ✓ Asistencia Técnica Forestal
- ✓ Capacitación Acuícola
- ✓ Programa Agroindustrial

Tanto unidades como agentes de servicio actúan como intermediarios de la SAGEH y su objetivo principal es garantizar y asegurar la entrega de apoyos y beneficios a los productores, constituyen el enlace entre el público y la organización, razón por la que se debe considerar la importancia del papel que juegan en la mezcla de mercadotecnia, ya que cumplen una doble función:

- ✓ Llevar los apoyos y servicios de la SAGEH a los productores
- ✓ Identificar y comunicar las necesidades específicas de cada región, municipio o comunidad.

Con base en lo anterior se establece el siguiente canal de cobertura de la SAGEH:



Sin la disposición de los agentes y unidades de servicio difícilmente la organización lograría una cobertura adecuada.

### 3.4 COMUNICACIÓN PÚBLICA

Comprende las diferentes actividades que la SAGEH lleva a cabo para comunicar a sus públicos programas, acciones, actividades y aspectos relacionados con su gestión.

Los medios de comunicación empleados actualmente en la SAGEH son:

Folletos y trípticos. Resulta un medio efectivo para dar a los productores información sobre programas como: PEAT, Procampo, Kilo por Kilo, Empleo Temporal, Fertilizantes, Protección de Bosques, etc.

Manual de servicios al público. Documento disponible para la consulta de todos aquellos que deseen conocer el procedimiento para efectuar trámites, solicitudes o gestiones, permitiendo ahorro de tiempo y esfuerzos.

Carteles. Su finalidad es informar y recordar al público sobre los programas. Se encuentran ubicados en sitios estratégicos como: Gobierno del Estado, SAGEH, Presidencias Municipales, Casas Ejidales, Parcelas Demostrativas, Ferias Agropecuarias, Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), Oficinas de Comisariados y en los cultivos.

Radio y televisión. Medios usados para difundir y promocionar programas como Procampo y Kilo por Kilo, así como para informar sobre incendios, reforestaciones, suelos y presentar reportajes y noticias relacionadas con el sector agropecuario.

La publicidad masiva no es muy utilizada ya que en muchos de los municipios del Estado no hay señal de radio, ni televisión regional, mientras que la publicidad impresa y la publicidad exterior resultan ser una buena alternativa de comunicación.

### 3.5 SERVICIO AL USUARIO

El elemento primordial para la SAGEH son los productores, mismos que justifican y explican su razón de ser y por lo tanto deben constituir su centro de acción y su preocupación central.

La forma más eficiente de prestar una atención óptima está dada por la capacitación en relaciones públicas y humanas, el respeto al usuario y una adecuada selección del personal, con la consecuente inducción de los nuevos empleados. Pero esto no es suficiente, pues el servicio al público va más allá, ya que el servicio incluye elementos materiales como garantía de programas, oportunidad en la entrega de apoyos y el elemento personal representado en la interacción de los empleados con el público quien valora permanentemente el servicio tangible e intangible que recibe.

La SAGEH brinda atención al público a través de la "ventanilla única", donde se reciben quejas, sugerencias y reclamos que son pasados directamente al Secretario, quien los canaliza a las direcciones encargadas de darles respuesta.



## IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿En verdad la palabra "gobierno" trae a la mente una imagen de lentitud, ineficacia y trato impersonal?<sup>50</sup>. A partir de este interrogante se iniciará la exploración de la imagen de las instituciones públicas, con miras a identificar sus orígenes y consecuencias sobre su gestión, así como proponer alternativas de solución que contribuyan a su fortalecimiento.

Ciertamente las organizaciones públicas tienen una imagen pero casi nunca la que desean proyectar de sí mismas, por lo que posicionarse es un ejercicio indispensable, ya que necesitan marcar su diferencia en un mundo político y social cada día más competitivo y agresivo. Para lograrlo la mejor herramienta resulta ser la mercadotecnia conformada por sus diferentes elementos y enfoques.

La mercadotecnia no es algo que se considere de uso exclusivo del sector privado ya que organizaciones públicas y privadas tienen más semejanzas entre sí, de lo que normalmente se concibe, puesto que participan activamente en la sociedad e inciden en las circunstancias de la vida cotidiana, forman parte en la producción de bienes y servicios y al mismo tiempo en la creación de relaciones con los colaboradores internos, con el público y demás entidades e instituciones<sup>51</sup>. Por tanto, esta herramienta puede ser adoptada por las empresas que producen bienes vendibles a clientes, pero igualmente por los organismos que proveen servicios a sus miembros sin recibir una contrapartida monetaria directa. La relación entre el gobierno, llámese federal, estatal o local y el ciudadano, se asemeja a la existente entre una empresa privada y quienes demandan su producto.

La Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo como entidad pública estatal no escapa a las consideraciones anteriormente expuestas, pero *¿Cuál es la imagen actual de la SAGEH? ¿Un plan estratégico de mercadotecnia contribuirá a mejorar su imagen y relaciones con sus públicos?*

Para responder a estos interrogantes resulta necesario emprender una investigación al interior de la organización y de su mercado externo con el fin de identificar las opiniones de cada público y con base en ello establecer las estrategias que contribuyan a mejorar el funcionamiento organizacional y fortalecer su imagen institucional.

<sup>50</sup> David Osborne Op. Cit pp. 42

<sup>51</sup> Willert, Rainer "Marketing Municipal", Revista Perfiles Liberales Edición especial, 1994. pp. 45.

## 4.2 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones públicas por tiempos han sido consideradas (con algunas excepciones) como ineficientes, corruptas, burocráticas y poco competitivas, por lo que deben emprender acciones tendientes a recuperar la confianza de la opinión pública, la credibilidad perdida y urge un fortalecimiento institucional que les ayude a salir victoriosas de los apuros que día a día enfrentan.

Conceptos como la administración por objetivos, la calidad total, el desarrollo organizacional, la reingeniería y el benchmarking que podrían ofrecer la solución al problema inicial, no dejan de ser para las organizaciones públicas un complejo teórico difícilmente aplicable a sus actividades. La mercadotecnia no escapa a estas consideraciones y lo que ha prevalecido es una concepción errónea, que la considera válida única y exclusivamente para las empresas comerciales y privadas productoras de bienes y servicios.

Actualmente la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo manifiesta disposición para emprender actividades tendientes a fortalecer la imagen entre sus públicos, se considera que un plan estratégico de mercadotecnia formulado adecuadamente permitirá lograr dicho propósito, por tanto esta organización constituirá la unidad de análisis de la presente investigación.

La motivación central de la investigación será mostrar como un plan estratégico de mercadotecnia, puede ser implementado por una organización estatal y abrir nuevas posibilidades a la investigación y aplicación de las técnicas desarrolladas, en otro tipo de organizaciones públicas.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se presentará a consideración la propuesta de un plan estratégico de mercadotecnia que permita dar solución al problema inicialmente planteado.

## 4.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.3.1 General

Formular un plan estratégico de mercadotecnia con miras a fortalecer la imagen de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo.

### 4.3.2 Específicos

- 1) Determinar los principales aspectos relacionados con el funcionamiento, organización y gestión de la SAGEH.
- 2) Identificar cada uno de los elementos de la mezcla mercadológica en la SAGEH.
- 3) Realizar una investigación a nivel interno que permita identificar la imagen de la SAGEH, entre sus empleados.

- 4) Realizar una investigación externa con productores miembros de organizaciones agrícolas, ganaderas, piscícolas, forestales y florícolas de los distintos municipios del Estado, que permita conocer su opinión y concepto sobre la SAGEH.
- 5) Realizar una investigación con algunos Expresidentes Municipales de Hidalgo, para conocer opiniones y expectativas con respecto a la SAGEH.
- 6) Realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos que permita examinar la diferencia entre la población de empleados y de productores, así como conocer el grado de relación entre las variables analizadas.
- 7) Establecer la imagen actual de la SAGEH.
- 8) Diseñar una matriz DOFA para la SAGEH con base en un análisis al interior y exterior de la organización.

#### 4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**4.4.1 Investigación exploratoria.** Este tipo de investigación permitirá obtener ideas y comprender el tema de estudio, con el fin de tener una apreciación más clara respecto al problema planteado.

**Información secundaria.** Revisión y consulta de libros, periódicos, revistas, reportes, datos estadísticos, censos, leyes, decretos y normas, con el fin de complementar los marcos teóricos y caracterizar la unidad de análisis.

**Información virtual.** Acceso al internet para obtener información actualizada, relacionada con el tema de investigación.

**4.4.2 Investigación descriptiva.** Permitirá recopilar información directamente de las fuentes involucradas en la investigación y describir características, fenómenos, comportamientos y variables de la población específica.

**Entrevista exploratoria.** Entrevista personal no estructurada con los directores de las distintas áreas de la Secretaría para tener una visión más clara de la organización y conocer aspectos básicos del funcionamiento de cada dirección.

**Entrevista de profundidad.** Entrevista personal con guía estructurada (ver anexos 1, 2, 3) con los siguientes públicos:

- ✓ Gobernador del Estado de Hidalgo. Identificar expectativas frente a la Secretaría.
- ✓ Secretario de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo. Conocer las opiniones del dirigente de una organización pública del nivel estatal.
- ✓ Expresidentes municipales. Conocer la opinión y expectativas respecto a la SAGEH.

**Cuestionario.** Aplicación de un formulario estructurado a los empleados de la Secretaría (ver anexo 4), previa aplicación de un formulario piloto a 24 empleados (ver anexo 5). El ajuste del cuestionario se presenta en el Anexo 18.

Encuesta. Entrevista y formulario a los presidentes o miembros de organizaciones agropecuarias (ver anexo 6), previa aplicación de un formulario piloto a 10 miembros de organizaciones agropecuarias (ver anexo 7). El ajuste del formulario se presenta en el anexo 19.

Observación. Registro de patrones de conducta y comportamiento de los públicos, para lo cual se llevaron cuadros analíticos sobre situaciones específicas, basados en técnicas de observación focalizada.

## 4.5 HIPÓTESIS

*4.5.1 Nula.* La Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo goza de una imagen favorable entre su público interno y externo.

*4.5.2 Alterna.* La Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo tiene una imagen desfavorable entre su público por tratarse de una entidad pública.

### 4.5.3 Identificación de variables.

#### Independientes

- ✓ Gestión de la SAGEH.
- ✓ Calidad de los servicios ofrecidos por la SAGEH.
- ✓ Trato y atención al público de la SAGEH.
- ✓ Orientación de los recursos de la SAGEH.
- ✓ Contacto del público con el dirigente de la SAGEH.

#### Dependiente

- ✓ Imagen institucional de la SAGEH.

## 4.6 BARRERAS Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ El universo de productores no es totalitario. La investigación tendría mayor validez si el universo de los productores estuviera conformado por productores organizados e independientes.
- ✓ El universo de organizaciones no involucra todas las actividades. Se excluyeron las organizaciones acuícolas, frutícolas, hortícolas, de recursos no renovables y prestadoras de servicios por no ser representativas dentro del universo de organizaciones.
- ✓ Retraso en el trabajo de campo con productores por los desplazamientos entre municipios y comunidades para poderlos contactar y porque fue necesario aplicar entrevista y cuestionario simultáneamente, dada la dificultad que representa para este tipo de gente diligenciar un formulario.

- ✓ Retraso en el trabajo de campo con empleados por la falta de colaboración y disposición de los mismos.
- ✓ Concentración de la investigación con productores en 13 municipios, ya que la falta de recursos limitó los desplazamientos a los demás municipios del Estado.
- ✓ Sólo se tomó una muestra del 10% de los Expresidentes municipales de todo el Estado, dadas las limitaciones económicas.
- ✓ Falta de información recopilada en documentos como manuales de organización, procedimientos, funciones y fundamentos.
- ✓ Necesidad de excluir del universo de la investigación al Gobernador por no haber sido posible concertar cita para realizar la entrevista.

## V. INVESTIGACIÓN INTERNA EN LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

Para abordar la investigación de manera sistemática se usaron las técnicas de la inferencia estadística buscando la economía sin perder representatividad de las poblaciones observadas. A continuación se presentan los elementos que guiaron el desarrollo de la investigación.

### 5.1 INVESTIGACIÓN CON EMPLEADOS

*5.1.1 Universo.* El universo estará conformado por la totalidad del personal de la SAGEH, tanto de nomina estatal como de apoyo técnico, el cual asciende a 392 empleados, cifra que permite determinar que se trata de una población finita. Ver anexo 8.

*5.1.2 Muestreo.* Debido a que el personal de la Secretaría se clasifica en dos grupos: personal de nomina estatal y de apoyo técnico se estimó conveniente trabajar muestreo probabilístico por grupo de modo que la muestra sea aplicada de acuerdo al peso poblacional de cada tipo de personal.

*5.1.3 Tamaño de la muestra.* Se aplicó la fórmula determinada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{(e)^2 (N - 1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Donde:

Z = Confiabilidad del 90%, ubicado en la tabla de distribución normal corresponde a 1.64.

P = Probabilidad que el ambiente laboral de la SAGEH sea adecuado 92%\*.

Q = Probabilidad que el ambiente laboral de la SAGEH sea inadecuado 8%\*.

N = Población igual a 392 empleados.

e = Error igual a 4,5%.

\* Estas proporciones fueron establecidas con base en la prueba piloto aplicada. La variable tomada en cuenta es ambiente laboral pues se estima que en la medida que este es adecuado la imagen de los empleados sobre su organización resulta favorable.

Remplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.64)^2 (92) (8) (392)}{(4,5)^2 (392 - 1) + (1.64)^2 (92) (8)} = 78,40 \approx 78$$

El resultado indica que es necesario aplicar 78 encuestas proporcionales al peso poblacional de los dos grupos y subgrupos establecidos, tal y como lo muestran las tablas 5.1 y 5.2.

**Tabla 5.1 Distribución de la muestra de acuerdo a grupos**

Personal	Población	Proporción %	Submuestra
Nomina estatal	145	36,99	29
Apoyo técnico	247	63,01	49
Total	392	100	78

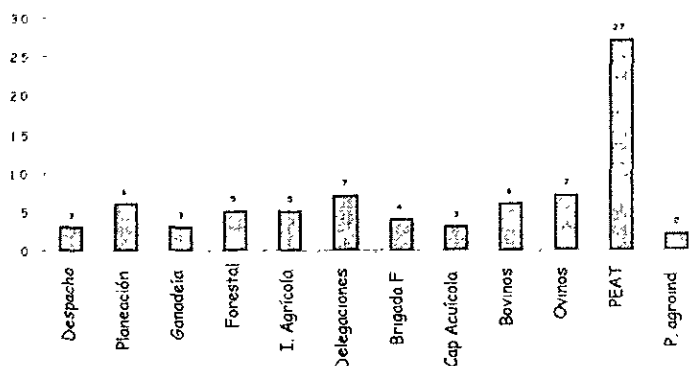
**Tabla 5.2 Distribución de la muestra de acuerdo a subgrupos**

Personal Nomina Estatal	Población	Proporción %	Submuestra
Despacho	14	9,65	3
Dirección General Planeación y finanzas	33	22,76	6
Dirección General Infraestructura Agrícola	25	17,24	5
Dirección General Desarrollo Forestal y Pesquero	24	16,56	5
Dirección General Ganadería	14	9,65	3
Delegaciones	35	24,14	7
Total	145	100	29
Personal Apoyo Técnico	Población	Proporción %	Submuestra
Brigada de asistencia técnica forestal	21	8,50	4
Capacitación acuícola	16	6,48	3
Asistencia técnica bovinos	31	12,55	6
Asistencia técnica ovinos	37	14,98	7
Programa elemental de asistencia técnica PEAT	134	54,25	27
Programa agroindustrial	8	3,24	2
Total	247	100	49

**5.1.4 Aplicación del instrumento.** El cuestionario se entregó aleatoriamente en cada una de las direcciones y programas. Se permitió a los empleados diligenciarlo de manera personal, evitando la presencia del investigador y de directivos, para dar confianza y evitar presiones que pudieran sesgar las respuestas.

**5.1.5 Presentación de resultados.** Los cuadros frecuenciales y la codificación de las variables se presentan en el anexo 9. A continuación se presenta el análisis e interpretación para cada una de las preguntas y gráficamente se presentan las variables más significativas.

## DEPENDENCIA



- ✓ El 37% de los empleados corresponde a personal de nómina estatal, mientras que el porcentaje restante a personal de apoyo técnico.

El Programa Elemental de Asistencia Técnica concentra una proporción mayor 35%, debido a que cuenta con mayor número de empleados técnicos.

- ✓ El 68% del personal de la Secretaría tiene formación profesional, mientras que el 6% no la tiene, un 26% no responde.

Esta tendencia es marcada por los técnicos de los programas ya que para ingresar a cualquiera de ellos es requisito contar con formación profesional.

- ✓ El 76% es personal masculino, mientras que en una menor proporción (20%) es femenino.

Este resultado obedece a que la mayoría de técnicos de los diferentes programas son hombres, el personal femenino por lo general desempeña cargos en las oficinas de la SAGEH.

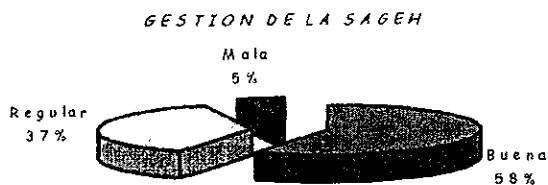
- ✓ El 58% del personal es joven (entre 18 y 33 años).

Lo anterior lleva a pensar que la Secretaría es una organización joven, dinámica y activa en el desarrollo de sus actividades, lo que se contrapone a la creencia generalizada que en las organizaciones públicas los empleados se caracterizan por ser mayores.

- ✓ El 30% del personal se vinculó a la Secretaría por recomendación política y un 62% por concurso y mérito propio.

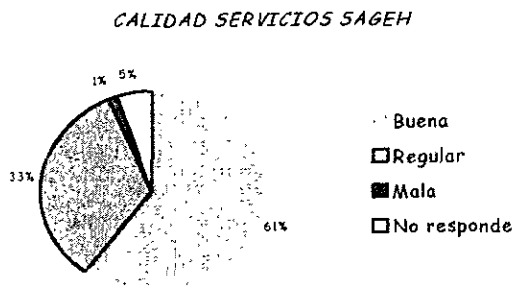


Una organización pública para ser eficiente y productiva debe contar con personal que demuestre sus habilidades y capacidades al momento de su vinculación. En la mayoría de organizaciones de este tipo se tiende a vincular personal recomendado sin importar si es o no un buen elemento.



- ✓ Para el 58% de los empleados la gestión de la Secretaría ha sido buena, mientras que un 5% opina de manera contraria.

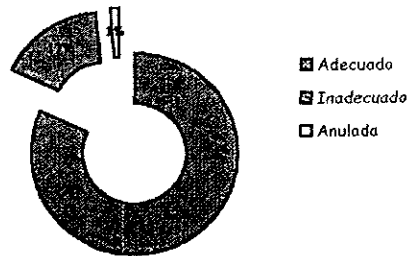
Considerando que la mayoría de los encuestados son técnicos, la gestión es calificada en función del apoyo directo ofrecido por la institución a los productores.



- ✓ El 61% de los empleados considera que la calidad de los servicios ofrecidos por la SAGEH es buena, el 33% considera que es regular y el 1% que es mala.

Indica que los empleados en su totalidad no tienen un concepto favorable sobre la calidad de los servicios de su organización.

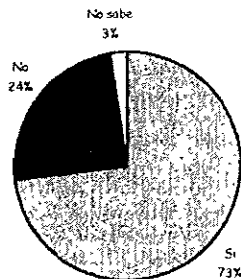
#### TRATO AL PÚBLICO



- ✓ El 82% considera que el trato dado al público es adecuado, sin embargo el 17% manifiesta que es inadecuado.

Es importante contrastar la respuesta dada por los empleados con los resultados derivados de la observación focalizada (ver anexo 20) ya que en el nivel secretarial y asistencial se detecta falta de cortesía y amabilidad con productores que asisten a las oficinas de la Secretaría y con personas externas que van a realizar trámites.

#### ORIENTACIÓN ADECUADA RECURSOS



- ✓ Un 73% manifiesta que la orientación de recursos es adecuada, mientras que un porcentaje alto (24%), considera que no lo es.

La pretensión básica de esta pregunta es corroborar la respuesta de los empleados sobre la gestión de la Secretaría, ya que se consideró que en la medida que los recursos son orientados a los productores que verdaderamente lo necesitan, la gestión de la Secretaría será calificada como buena.

- ✓ El 99% esta dispuesto a colaborar en un programa de mejora.

La Secretaría puede emprender programas tendientes a mejorar su gestión, con la seguridad que el personal está dispuesto a colaborar.

- ✓ El 81% del personal cree conocer la misión de la SAGEH, mientras que un 19% de entrada se abstiene de responder.

Los resultados no son ciertos ya que los empleados se limitan a describir la misión como sigue: "Ayudar y prestar asistencia a los productores del Estado".

- ✓ El 35% de los empleados considera que en la medida que se logran los objetivos de la Secretaría permite el desarrollo y superación profesional; para un 26% permite la aplicación de conocimientos, tan solo para un 19% permite su desarrollo y satisfacción personal y para un 4% no hay contribución alguna.

Para los empleados no hay mucha compatibilidad entre los objetivos personales y los organizacionales.

- ✓ Las opiniones respecto al grado de satisfacción con el cargo que desempeñan los empleados son repartidas, ya que un 50% manifiesta que esta satisfecho, mientras que los conformes o insatisfechos suman un 49%.

La mitad de los empleados realiza un trabajo que no los complace plenamente.

- ✓ Un 33% de los empleados identifica como características en su ambiente de trabajo la amabilidad y respeto, integración del personal, compromiso y responsabilidad, amistad y camaradería; para un 9% básicamente priman los roces personales y la formación de grupos cerrados.

Aparentemente los resultados son alentadores y hacen pensar que el ambiente de trabajo se caracteriza por ser armonioso, sin embargo se debe tener en cuenta que estos resultados están reportados en su gran mayoría por los técnicos quienes pocas veces establecen contacto con sus compañeros de trabajo.

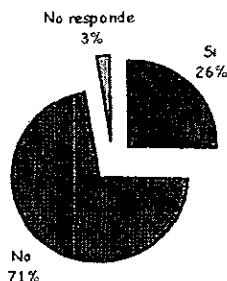
- ✓ El 36% manifiesta que desarrollando su trabajo siente gusto por lo que hace, los resultados son notorios, hay reconocimiento de su labor, cuenta con el respaldo de sus superiores y aporta en gran medida en la satisfacción de los productores.

La proporción de técnicos encuestados refleja estos resultados ya que sienten gusto por su trabajo, el fruto de su labor es evidente y para ellos es importante el aporte de su trabajo en la satisfacción de los productores.

- ✓ En cuanto a condiciones del sitio de trabajo el 17% destaca amplitud y comodidad, seguridad y privacidad, equipo y mobiliario suficientes y adecuados, iluminación y ventilación, ubicación adecuada

Los resultados son lógicamente en función de lo expresado por los técnicos quienes efectivamente gozan de privilegios como amplitud, seguridad, iluminación y ubicación adecuadas. Sin embargo en lo que concierne al personal de oficina no goza de dichos beneficios ya que los espacios se ven saturados y poco provistos del equipo y mobiliario necesario, además que en ocasiones el personal de una misma dirección se encuentra disperso (ver anexo 20).

### REMUNERACIÓN ADECUADA



- ✓ El 71% manifiesta que su remuneración no es adecuada, mientras que solo el 26% considera que es adecuada.

Cruzando esta información con el tipo de cargo desempeñado se concluye que los niveles asistencial y técnico no son remunerados adecuadamente. Es posible que para el personal directivo la remuneración resulte adecuada.

- ✓ Para el 10% el compromiso al desarrollar su trabajo es para con su familia, consigo mismo, con los productores, con su institución y finalmente con su país. Para el 5% su compromiso es con su institución, su familia, consigo mismo, los productores y con el país.

Se percibe un bajo nivel de compromiso de los empleados con su institución (5%) y en consecuencia baja identidad institucional.

- ✓ Un 38% rechazaría otra propuesta laboral recibiendo el mismo salario por compromiso y lealtad con la organización y con los productores, mientras que un 12% lo haría porque se

siente a gusto y conforme con su actividad, lo preocupante es que un 15% aceptaría la propuesta.

Aunque casi un 80% de los empleados rechazaría la propuesta es necesario reforzar el sentido de pertenencia a la organización.

- ✓ El 100% manifiesta una actitud favorable frente a la petición de asistir un domingo a la oficina

El personal manifiesta su disposición a cumplir con su deber y obligaciones en todo momento.

- ✓ Un 78% manifiesta que nunca ha obtenido reconocimiento de sus superiores por buen desempeño.

Este resultado evidencia la falta de interés de las directivas por estimular y motivar a sus empleados mediante algún reconocimiento moral o económico.

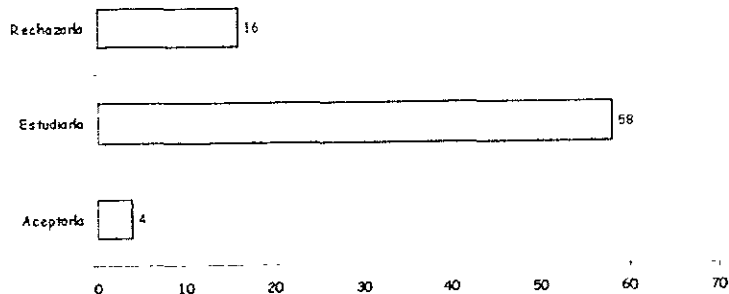
- ✓ Aunque un 63% de los empleados defiende su institución frente a un comentario negativo, un 31% guarda silencio y un 4% da la razón a la persona.

Los resultados reflejan que el 35% de los empleados no proyecta hacia el exterior una posición de lealtad organizacional, esto es derivado de un sentimiento de pertenencia débil.

- ✓ El 85% de los empleados recomendaría la Secretaría como un buen sitio para trabajar.

Esto se contrapone con ciertas respuestas ya que no es lógico que una persona recomiende una organización donde la remuneración es poca y donde no se garantizan las condiciones necesarias para tener un buen desempeño.

#### PROPUESTA LABORAL OTRA SECRETARIA



- ✓ El 21% de los empleados rechazaría una propuesta para trabajar en la Secretaría de Agricultura de otro Estado, mientras que el 74% la estudiaría y un 5% la aceptaría.

Esto refleja que el 79% no ha desarrollado un arraigo firme y definitivo con su organización, derivado posiblemente de la falta de motivación y sentido de pertenencia.

- ✓ Para el 68% su dependencia trabaja como un verdadero equipo, un 24% no lo cree así.

Para algunos empleados no hay una verdadera interacción entre las distintas direcciones y los miembros de una misma dirección.

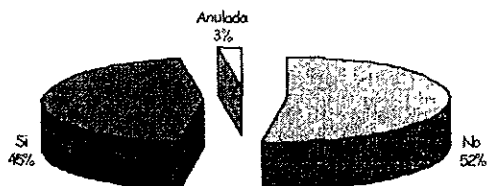
- ✓ El 32% establece que la comunicación funcionario directivo es adecuada y para el 17% no resulta adecuada

Para una proporción mayoritaria de empleados los canales de comunicación son adecuados debido a que se realizan reuniones de evaluación y porque resulta ser directa y oportuna.

- ✓ Para el 27% el medio impreso de comunicación resulta ser el oficio, para el 23% la circular y para el 10% los dos medios. No obstante el 14% manifiesta que no se dispone de medio alguno.

Aunque las circulares y oficios son adecuados para la comunicación de asuntos oficiales y relacionados con actividades laborales, la organización no dispone de un medio para comunicar noticias e información de interés general.

#### CONTACTO DIRECTO CON EL SECRETARIO



- ✓ El 52% de los empleados no ha tenido contacto directo con el Secretario, mientras que un 45% si lo ha tenido.

Sólo la mitad de los empleados han tenido contacto con su jefe máximo, mientras que la proporción restante no ha tenido oportunidad de establecer comunicación con él, posiblemente por la cantidad de asuntos que debe atender.

- ✓ Las condiciones necesarias para el desarrollo de una gestión eficiente son entre otras los programas de capacitación, participación en toma de decisiones, programas de incentivos, incrementos salariales y posibilidades de ascenso.

El personal manifiesta en primera instancia su deseo por capacitarse y superarse, así mismo reclaman la posibilidad de participar en la toma de decisiones, obtener incentivos e incrementos salariales, aspectos que cualquier empleado de empresa privada o pública aspira lograr en su trabajo.

*5.1.6 Identificación de necesidades del universo.* La investigación permitió establecer las siguientes demandas de los empleados que constituyen uno de los hallazgos prioritarios que nutren la investigación (ver anexo 22).

- ✓ Mejorar los salarios en los niveles técnico y secretarial, establecer programas de incentivos y realizar pagos oportunamente.
- ✓ Contratar personal de acuerdo a capacidades y méritos, dejando de lado las recomendaciones políticas.
- ✓ Mayor comunicación entre los empleados de las diferentes direcciones.
- ✓ Capacitación permanente en todos los niveles.
- ✓ Garantizar la estabilidad laboral de los empleados.
- ✓ Respeto a los empleados especialmente a la mujer.
- ✓ Establecer el servicio civil de carrera.
- ✓ Establecer un horario corrido de trabajo.
- ✓ Simplificación administrativa y eliminación de la burocracia.
- ✓ Encauzar los apoyos sin pretender beneficios particulares.
- ✓ Ejecutar los programas en tiempo y forma.
- ✓ Mayor información sobre los programas que desarrolla la SAGEH.
- ✓ Disponer vehículos suficientes para el desplazamiento de técnicos y empleados.
- ✓ Mayor coordinación interinstitucional con los tres niveles gubernamentales.
- ✓ Realizar giras y salidas al campo con los directivos a fin de que conozcan las necesidades de los productores.
- ✓ Permitir la participación de los técnicos en el diseño de programas y de los empleados en general en la toma de decisiones.
- ✓ Mayor supervisión de las actividades de los empleados.
- ✓ Mejorar la atención y el servicio dado a los productores.
- ✓ Fortalecer los canales de comunicación entre la SAGEH y los productores.

## VI. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO EXTERNO DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

A fin de profundizar el conocimiento sobre la SAGEH y considerando la importancia de la opinión de su público externo, se realizó trabajo de campo con productores y expresidentes municipales para obtener sus principales impresiones sobre la organización. A continuación se presentan los aspectos metodológicos y los principales resultados.

### 6.1 INVESTIGACIÓN CON PRODUCTORES

*6.1.1 Universo.* El universo estará conformado por la totalidad de organizaciones de productores del Estado de Hidalgo formalmente constituidas, se consideraron estas como universo ya que la SAGEH otorga mayores apoyos a los productores organizados que a aquellos que trabajan de forma independiente. Actualmente existen 223 organizaciones clasificadas de acuerdo a actividad, como se puede apreciar en el anexo 10, sin embargo solo se tomaron como universo 215 organizaciones, ya que las cinco últimas actividades no tienen una representación de peso que justifique la aplicación de cuestionarios de manera proporcional.

Para efectos de aplicar la encuesta se estableció contacto con los presidentes en las comunidades donde funcionan las organizaciones.

*6.1.2 Muestreo.* Debido a que las organizaciones se encuentran clasificadas de acuerdo a la actividad que desarrollan, se estimó conveniente aplicar muestreo probabilístico por grupo, no se tomaron en cuenta las sociedades prestadoras de servicios, acuícolas, frutícolas, hortícolas y de recursos no renovables, por la razón mencionada inicialmente, sin embargo se aplicó una encuesta a un representante de cada una de estas actividades por considerar su opinión de gran importancia, para efectos del análisis estadístico no se tomaron en cuenta.

*6.1.3 Tamaño de la muestra.* Se aplicó la fórmula determinada para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{(e)^2 (N - 1) + (Z)^2 (P) (Q)}$$

Donde:

Z = Nivel de significancia del 90% equivalente a 1,64 según tabla de distribución normal.

P = Probabilidad que los productores reciban buen trato de los empleados y técnicos de la SAGEH 90%\*.



Q = Probabilidad que los productores no reciban buen trato de los empleados y técnicos de la SAGEH 10%\*.

N = Población igual a 215 organizaciones.

e = Error igual a 5%.

\* Estas proporciones fueron establecidas con base en la prueba piloto aplicada a 10 productores del Estado. La variable involucrada es trato de los empleados y técnicos a los productores, pues se estimo que en la medida que este es bueno la imagen que tienen los productores de la SAGEH resulta favorable.

Remplazando en la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.64)^2(90)(10)(215)}{(5)^2(215 - 1) + (1.64)^2(90)(10)} = 66.97 \approx 67$$

El resultado indica que se deben contactar 67 presidentes de las distintas organizaciones del Estado de Hidalgo o en su defecto a un miembro, distribuidos de la siguiente forma:

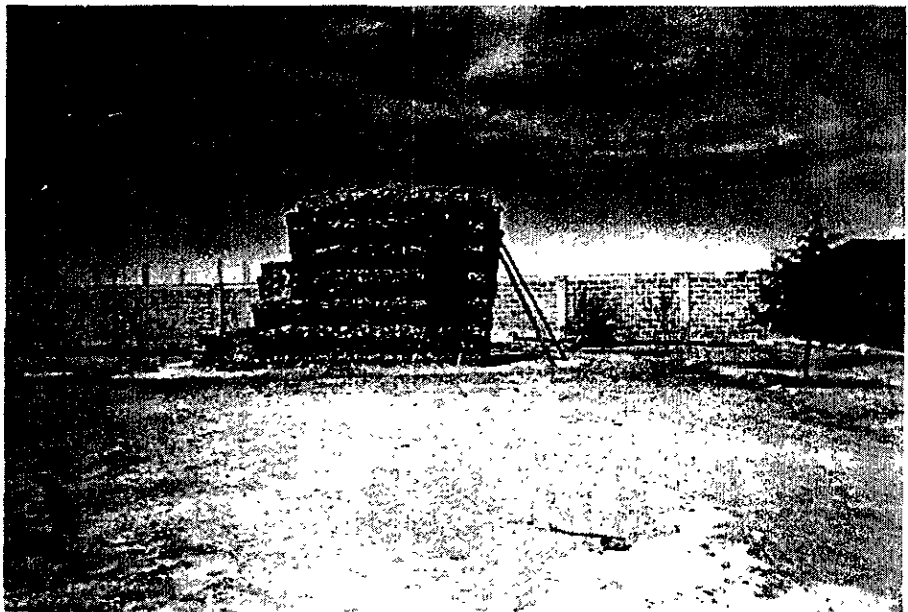
**Tabla 6.1 Distribución de la muestra de acuerdo a actividades**

Actividad	Población	Peso %	Submuestra
Agrícola	153	71.16	48
Ganadera	38	17.68	12
Piscícola	13	6.05	4
Forestal	7	3.25	2
Florícola	4	1.86	1
Total	215	100	67

*6.1.4 Aplicación del instrumento.* Con base en el Directorio de Organizaciones de Productores del Estado de Hidalgo, se seleccionaron las organizaciones de acuerdo a las actividades, se visitaron 49 comunidades de 13 municipios para establecer contacto con los presidentes o miembros de las organizaciones.

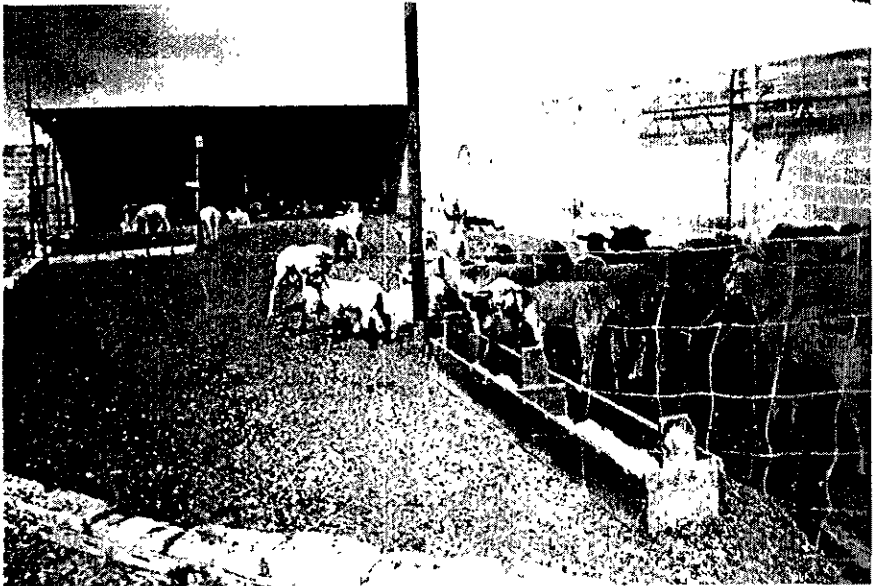
Figura 6.1 Ilustración de las organizaciones de productores visitadas

Organización Agrícola (Cebada)



Organización Agrícola (Engorda de cordero)

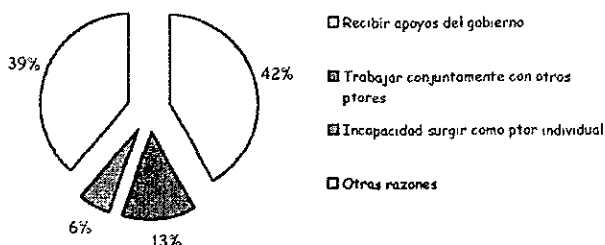
Organización Forestal (Tuna)



Organización Ganadera (Ovinos)

Es probable que los que no respondieron hayan sentido algún tipo de temor, sin embargo el hecho que la mayoría sean del PRI no resulta sorprendente considerando que Hidalgo es un Estado considerado mayoritariamente de esta afiliación.

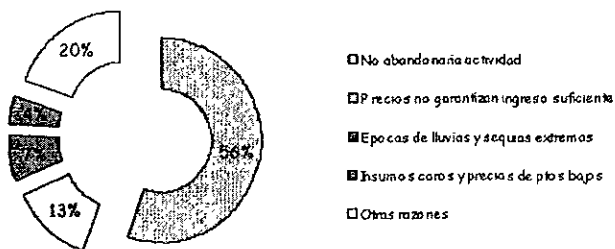
#### MOTIVACIÓN PARA FORMAR UNA SOCIEDAD



- ✓ Para el 42% la razón básica que lo motivó a formar parte de una organización fue el obtener apoyos del Gobierno Estatal, el 13% por su deseo de trabajar conjuntamente con otros productores, el 6% por su incapacidad de surgir como productor individual, el 39% por razones diversas.

La mayoría de productores es consciente que para poder beneficiarse de los programas de la Secretaría es necesario formar parte de una sociedad de producción rural, sin embargo esto no garantiza la continuidad de las actividades y trabajo colectivo ya que se detectaron casos de organizaciones que se disolvieron una vez obtuvieron los apoyos.

#### RAZON POR LA QUE ABANDONARIA ACTIVIDAD

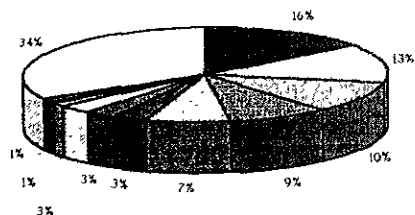


- ✓ El 56% no abandonaría su actividad como productor, el 13% lo haría ya que los precios de los productos no les garantizan un ingreso suficiente, un 7% por las inclemencias del tiempo, el 4% porque los insumos resultan costosos mientras que los precios de sus productos son bajos, para el 20% existen otras razones como la falta de apoyo del Gobierno y de las instituciones de fomento agropecuario y la carencia de herramientas.

A pesar de la situación tan adversa del campo hidalguense, derivada de fenómenos climatológicos y de las condiciones desfavorables en la comercialización, el productor está dispuesto a dar la lucha por salir adelante, demostrando con ello el arraigo a su tierra y a su Estado.

#### SITUACION DEL CAMPO ATRIBUIDA A

- Falta \$ para fomento actividades
- Comercialización desfavorable de pto
- Escasez agua y sistemas riego
- Fenómenos naturales
- Falta \$ y comercialización desfavorable
- Insumos caros y comercialización desfavorable
- Falta capacitación de pto
- Escasez agua y comercialización desfavorable
- Falta de tierras
- Tratado de Libre Comercio
- Otras razones



- ✓ El 16% atribuye la situación desventajosa del campo hidalguense a la falta de recursos económicos para el fomento de sus actividades; el 13% a las condiciones desfavorables en la comercialización de productos, el 10% a la escasez de agua y sistemas de riego; el 9% a fenómenos naturales, el 7% a una combinación de la falta de recursos y comercialización desfavorable, el 3% a insumos caros y comercialización desfavorable, el 3% a la falta de capacitación de los productores, el 3% a la escasez de agua y comercialización desfavorable, el 1% a la falta de tierras, el 1% al Tratado de Libre Comercio y un 34% combina las anteriores razones.

Los productores requieren mayores apoyos económicos para continuar con sus actividades, lógicamente que los esperan del Gobierno Estatal, adicionalmente la comercialización resulta ser un inconveniente ya que el sector empresarial no demuestra interés alguno en apoyar al productor mediante la compra de sus cosechas bajo condiciones favorables. Es necesario que la Secretaría intervenga al respecto, pues la mayoría de los productores se quedaron con sus cosechas de cebada almacenadas ya que debido a las lluvias el grano no logró los estándares de calidad exigidos por la industria cervecera. La falta de riegos auxiliares también está afectando las cosechas y la calidad de los productos en épocas de sequía.

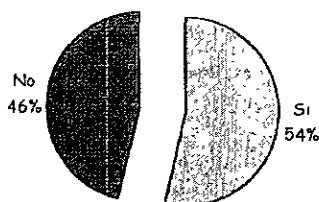
#### RECUERDA NOMBRE SECRETARIO



- ✓ El 54% de los productores recuerda el nombre del Secretario, mientras que el 46% no lo recuerda

Los resultados permiten afirmar que el posicionamiento del Secretario no es muy aceptable, resulta extraño ver como en su municipio de origen (Acatlán) muchos de los productores no recordaron su nombre.

SE HA REUNIDO CON EL SECRETARIO



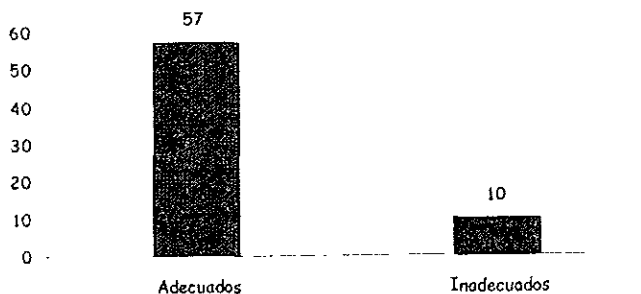
- ✓ El 54% se ha reunido con el Secretario y el 46% no lo ha hecho.

Tan sólo la mitad de los productores ha tenido contacto con el Secretario, esto puede ser debido a la dificultad para obtener audiencias públicas.

- ✓ Los principales programas que obtienen en su mayoría los productores son: Procampo, kilo por kilo y fertilizantes. Sin embargo un 6% manifiesta no haber recibido ningún servicio.

A pesar de que el 94% ha sido beneficiado con algún servicio de la Secretaría, se detectó que los productores no son conscientes del tipo ni la magnitud de dichos beneficios, por lo que no los recuerdan en el momento de preguntarles por ellos. Durante la encuesta el investigador tuvo que ayudar a los productores a recordar mencionándoles todos los programas de la Secretaría.

OPINION SOBRE PROGRAMAS DE SECRETARIA



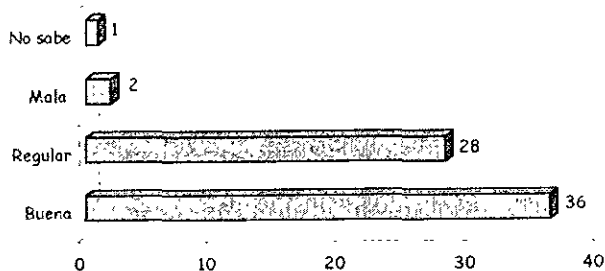
- ✓ El 85% de los productores considera que los programas de la Secretaría para sus municipios son adecuados y el 15% que son inadecuados.

Los programas a pesar de ser considerados adecuados para la mayoría, deben ser orientados a las comunidades más pobres y marginadas. Los programas son inadecuados ya que no se ajustan a las necesidades reales del productor, no son oportunos, no tienen la difusión suficiente y benefician a los que menos necesitan tal y como lo manifestaron los productores.

- ✓ El 25% no ha participado en los eventos organizados por la Secretaría, el 13% lo ha hecho a través de las reuniones de trabajo con personal de la institución, el 10% mediante parcelas demostrativas, el 9% en charlas y reuniones, el 43% ha participado de manera alterna con los anteriores y con ferias, exposiciones, pesca deportiva y demostraciones.

Los productores manifiestan deseo y disposición de seguir participando en las actividades y eventos organizados por la SAGEH, sin embargo un porcentaje considerable no ha participado en ninguno, posiblemente por la falta de información sobre los mismos.

#### GESTION DE LA SECRETARIA



- ✓ Para el 54% la gestión de la Secretaría ha sido buena, para el 40% regular y para el 4% mala.

En términos generales se puede afirmar que la gestión es buena, sin embargo es importante que la Secretaría emprenda acciones tendientes a que el 44% tenga la misma opinión.

- ✓ El 81% considera que la Secretaría orienta adecuadamente los recursos y apoyos sin discriminar a los productores, un 18% piensa de manera contraria.

Con esta pregunta se pretende corroborar la anterior, ya que se estima que en la medida que se orienten adecuadamente los recursos, la gestión de la Secretaría es buena.

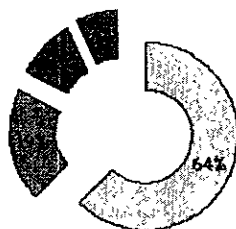
- ✓ El 90% no identifica preferencia de la Secretaría por ayudar a productores de una región específica, para el 7% si la hay.

Básicamente los productores identificaron preferencia de la Secretaría por ayudar a los municipios de Almoloya (Coatlaco), Huasca, Zempoala, Tepehuá, Valle del Mezquital y Metepec (El Acocul). Los resultados indican que en términos generales la Secretaría es justa y equitativa en el momento de brindar apoyo a los productores hidalguenses.

- ✓ El 70% recibe la información adecuada para realizar trámites y gestiones en la Secretaría, el 30% no

En términos generales la orientación que reciben los productores es adecuada, sin embargo, una proporción considerable considera que no lo es.

#### TRAMITES EN LA SECRETARIA

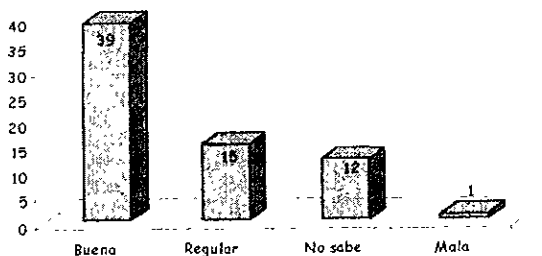


□ Tardados ■ Oportunos ■ Normales ■ No ha realizado trámites

- ✓ Para el 64% de los productores los trámites y gestiones en la Secretaría son tardados, para el 19% son oportunos, para el 10% el tiempo requerido es normal y el 7% no ha realizado trámites.

Una de las principales quejas de los productores es la tardanza en la entrega de los apoyos, lo cual afecta sobremedida la programación de sus actividades, especialmente las relacionadas con siembra, aplicación de fertilizantes, compra de engorde y pasturas para animales, entre otras.

#### ATENCIÓN DADA POR FUNCIONARIOS





- ✓ El 49% no conoce ningún tipo de publicidad impresa de la Secretaría y otro 49% si la conoce.

La publicidad que más recuerdan los productores son los folletos y trípticos del Programa Alianza para el Campo.

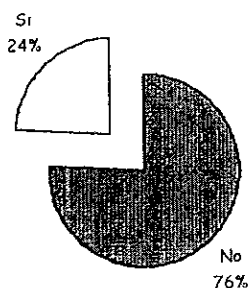
- ✓ El 52% nunca ha visto publicidad exterior de la Secretaría, mientras que un 49% si la ha visto.

La publicidad exterior que recuerdan los productores son los carteles ubicados en las presidencias municipales, los cultivos y la misma Secretaría.

- ✓ El 61% de los productores ha escuchado comerciales o programas radiales de la Secretaría, mientras que un 33% no.

Los mensajes más recordados son los de Procampo, posiblemente porque es el programa bandera de Alianza para el Campo.

#### RETENCION LOGOTIPO DE LA SECRETARIA



- ✓ El 76% no tiene retención del logotipo de la Secretaría, mientras que el 24% si.

Actualmente el aviso de la Secretaría esta conformado por dos elementos básicos: Un símbolo representado por los colores del Gobierno del Estado y un logotipo representado por el nombre de la institución, no obstante los productores no logran retenerlo.

**6.1.6 Identificación de necesidades del universo.** La investigación permitió identificar las siguientes demandas por parte de los productores, que constituyen uno de los hallazgos prioritarios que nutren la investigación (ver anexo 23).

- ✓ Evitar la discriminación a la hora de entregar los apoyos.
- ✓ Mayor difusión de los programas, especialmente en las comunidades más necesitadas.

- ✓ Disponer la infraestructura necesaria para el suministro y almacenamiento del agua
- ✓ Desembolso oportuno de los apoyos económicos, especialmente de Procampo.
- ✓ Atender las demandas de productos como semillas, fertilizantes, sembradoras, cultivadoras, ganado, herbicidas, insecticidas, redes, lanchas, motores.
- ✓ Construcción de centros de acopio en comunidades que concentran el mayor volumen de la producción de productos básicos y no básicos.
- ✓ Dejar de lado los favoritismos y compadrazgos cuando se asignen los apoyos.
- ✓ Apoyar la adopción de cultivos alternos como el nopal, maguey, hongos
- ✓ Impulsar el Programa de Empleo Temporal en las comunidades más pobres y marginadas.
- ✓ Apoyar los proyectos para la construcción de pozos y sistemas de riego auxiliares.
- ✓ Erradicar la corrupción y la burocracia y dar respuesta rápida a las solicitudes.
- ✓ Fortalecer los programas de asistencia técnica y vincular personal más especializado.
- ✓ Mayor supervisión a fin de garantizar el uso adecuado de los apoyos entregados.
- ✓ Garantizar mercado (precios justos) para los productos del campesino, especialmente el de la cebada.
- ✓ Intervenir junto con el Gobernador del Estado para evitar el monopolio de las comercializadoras de granos.
- ✓ Entregar los apoyos directamente a los comisariados del ejido y no a los presidentes municipales.
- ✓ Dar apoyo a los productores que verdaderamente lo necesitan.
- ✓ Visitas personales del Secretario para que se entere de las necesidades reales de las comunidades.
- ✓ Mantener un contacto permanente con los representantes de los ejidos.
- ✓ Otorgar subsidios para combustibles, insumos y energía eléctrica.
- ✓ Dar mayor capacitación y asistencia técnica.

## 6.2 INVESTIGACIÓN CON EXPRESIDENTES MUNICIPALES

Los expresidentes municipales son personas que poseen un mayor conocimiento de la gestión pública estatal, en virtud de ello obtuvo información indicativa de la gestión de la SAGEH por su medio.

*6.2.1 Universo.* El universo lo conformó la totalidad de Expresidentes Municipales del Estado de Hidalgo, que equivale a 84, se consideró que tenían mayor validez las opiniones de estos servidores públicos, ya que tuvieron contacto con la Secretaría de Agricultura, mientras que los actuales presidentes apenas tomaron posesión en enero del presente año y muy pocos han trabajado conjuntamente con la organización objeto de estudio.

**6.2.2 Muestreo.** Considerando la cantidad de municipios que conforman el Estado, se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico por juicio, donde los municipios seleccionados fueron aquellos en donde se realizó investigación de las organizaciones agropecuarias

**6.2.3 Tamaño de la muestra.** Se aplicó la entrevista al 10% de la población lo que equivale a ocho Expresidentes municipales del Estado de Hidalgo.

**6.2.4 Aplicación del instrumento.** La guía de entrevista fue aplicada de manera personal a los ocho Expresidentes y todas sus respuestas se grabaron para su posterior análisis. Las personas contactadas fueron:

- |  |  |
|--|--|
| A) Expresidente de Almoloya            | C. Rafael Olvera Quintos                 |
| B) Expresidente de Metepec             | C. Félix Gonzalo Tenorio Ortega          |
| C) Expresidenta de Agua Blanca         | C. María Enriqueta Ortiz Ramírez         |
| D) Expresidente de Cuauhtepac          | Lic. Martín Guillermo Hernández Castelán |
| E) Expresidente de Apan                | Dr. Alonso Soto Yaguno                   |
| F) Expresidente de Tlanalapa           | Lic. Flavio Castillo Juárez              |
| G) Expresidente de Villa de Tezontepec | Dr. Fernando Lucio González              |
| H) Expresidente de Tizayuca            | C. Fernando Escalante Gutiérrez          |

**6.2.5 Presentación de resultados.** Los resultados de la entrevista se presentan en la tabla 6.3, para facilitar su comprensión es importante remitirse a la guía de entrevista (anexo 3) y tener en cuenta la letra que identifica a cada uno de los Expresidentes.

- ✓ Según la opinión de los entrevistados las principales demandas de los productores de los ocho municipios son:
  - ◆ Precios bajos de insumos y combustibles
  - ◆ Mejorar el precio de venta de productos
  - ◆ Semillas de mejor calidad
  - ◆ Apoyo en comercialización de productos
  - ◆ Apoyos económicos
  - ◆ Tecnificación del campo
  - ◆ Asesoría técnica
  - ◆ Acabar con el monopolio de Impulsora Agrícola

Tabla 6.3 Respuestas de los Expresidentes Municipales

Preg c	A	B	C	D
1	PRI Precios bajos de combustibles e insumos (fertilizantes, insecticidas, fungicidas); mejorar el precio de venta de productos; mejorar la calidad de las semillas para que resistan heladas y lluvias; acabar con el monopolio de la Impulsora Agrícola.	PRI Apoyos económicos, tecnificación del campo, sistemas de riego.	PRI Programas con asesoría técnica que permitan recuperar la productividad de la tierra, ya que durante los últimos 30 años solo se siembra maíz y sería conveniente dejar descansar la tierra	PRI Apoyos económicos, ayuda en la comercialización de los productos, asesoría técnica
2	Todas las comunidades	Temascalillos pues ha descuidado la tierra de labor lo que repercute en el bienestar de sus familias	El Ejido de Lama Ancha ya que carece de agua, es una zona muy drida	Todas las comunidades del municipio necesitan ayuda por igual
3	El programa de empleo temporal para la rehabilitación de todos los caminos del municipio y la rehabilitación de parcelas mediante la construcción de bordos y zanjas para evitar la erosión del suelo por el exceso de lluvias, se trabajo bien	Gestión para apoyos de tractores y herramientas, el trabajo fue efectivo	Proyecto de 15 kilómetros de tubería para llevar agua desde la cabecera municipal hasta Loma Ancha. La gente de la Secretaría presenta mucha disposición para ayudar a la comunidad	Coordinar la entrega de los paquetes de borregos, semillas y fertilizantes
4	No tuvo problemas con la Secretaría.	No tuvo problemas con la Secretaría	No tuvo problemas con la Secretaría	No tuvo problemas con la Secretaría
5	Ninguna barrera	El no considerar la opinión del Presidente municipal a la hora de aprobar los apoyos	Los apoyos de Alianza para el Campo se retrasan y los productores piensan que es negligencia del Presidente Municipal	Falta de coordinación para atender las solicitudes
6	Asistencia técnica y semillas mejoradas	Procampo y semillas mejoradas	Apoyos (tubería) para fertilización en Cerro Alto para más de 100 hectáreas, así mismo el programa de subsuelo (renovación de tierras) para 50 hectáreas	Todos los programas de Alianza para el campo
7	Los programas son adecuados sin embargo algunos productores no los aprovechan porque no disponen del 50% de su aporte económico, podrían ser mejores especialmente los relacionados con la agricultura	Los programas no son adecuados para los municipios temporales como Metepec falta más apoyo y atención.	Los programas son adecuados, además que permiten la participación de la Presidencia Municipal	Los programas son adecuados pero podrían ser mejores
8	Presta atención sin discriminación	Hay discriminación porque no se tiene una relación de amistad con el Secretario, como si la tienen otros presidentes.	Presta atención sin discriminación	No hay discriminación, da atención a todos los municipios de manera equitativa
9	Los apoyos son suficientes para la persona que los obtiene, hay mucha gente que aún no ha podido beneficiarse de ellos por carecer del recurso necesario para el aporte correspondiente	Los apoyos son insuficientes para el municipio	Los apoyos son insuficientes en cuanto a recursos, asistencia técnica y sistemas de riego no eléctricos	Los apoyos son insuficientes, considerando que el municipio se ve seriamente afectado por fenómenos climatológicos
10	Los apoyos son oportunos	Los apoyos no son oportunos	Los apoyos no son oportunos	Los apoyos no son muy oportunos pues se tardan en la entrega de algunos paquetes

11	Si están informados, dada la comunicación que existe entre productores y técnicos	Si hay suficiente información, lo que falta es orientar mejor dichos apoyos	Si están informados	Están bien informados dada la difusión realizada por la oficina de Desarrollo Agropecuario de la Presidencia y a las reuniones con los ejidatarios
12	Del nivel estatal y del federal	Del nivel federal	Del nivel Federal y del Estatal	Del nivel Federal y del Estatal
13	Nunca ha presenciado situaciones de trato inadecuado	Nunca ha presenciado situaciones de trato inadecuado	Nunca ha presenciado situaciones de trato inadecuado	Nunca ha presenciado situaciones de trato inadecuado
14	Muy buena, se preocupan por el bienestar del productor	Los técnicos son buenos, lo que se necesita es que desarrollen proyectos y programas de acuerdo a las necesidades y condiciones climatológicas del municipio	Los técnicos no tienen el respaldo económico para parcelas demostrativas, para llevarlo a cabo en sus comunidades	Son buenos solo que resultan insuficientes para atender a todos los productores
15	Si especialmente cuando acompañaba al Gobernador en giros de trabajo	En varias ocasiones para recibir información sobre alianza para el campo y reforestación	Cuando se obtuvo la donación de una galera para el almacenamiento de granos, o para instalar algún tipo de industria	Si para obtener información sobre los distintos programas
16	Para gestionar los apoyos del municipio	Todos los trámites los realizaba la persona encargada de la oficina agropecuaria	Presentar proyectos productivos, averiguar sobre las solicitudes de Alianza para el Campo y programas de fertilización, tanques piscícolas	La mayoría de trámites se realizaban a través de la oficina de Desarrollo Agropecuario
17	La atención es muy buena	El trato era amable	El trato era adecuado	El trato era adecuado
18	El horario más adecuado es en las tardes	El horario más adecuado es en las tardes	En las tardes de las 6 a las 8 p.m.	El horario más adecuado es las mañanas
19	Apoyos insuficientes para la gente más humilde, para muchos los programas resultan inalcanzables	Falta de apoyo, porque no tienen conciencia que es imposible atender todos las peticiones de los productores	Necesidad que los apoyos de Alianza para el Campo (Procampo) lleguen en tiempo y forma	Se requieren mayores apoyos
20	No recibió ningún tipo de queja o crítica	No recibió quejas de este tipo	Nunca recibió críticas o quejas	Nunca recibió quejas o críticas
21	Si es conveniente, pues da mayores oportunidades y acerca la institución a la comunidad, sería de gran beneficio	Es conveniente dándole mayor participación al presidente municipal en la aprobación de beneficios para los productores ya que en algunas ocasiones se otorgan a quienes no los necesitan. Permitiría también un contacto más cercano y permanente	No es conveniente, no se justifica dado que Agua Blanca es muy pequeño, además la cercanía a Tulancingo facilita la realización de cualquier tipo de gestión	No es necesario, además que resultaría oneroso para el Gobierno del Estado
22	Triplícos de alianza para el campo	Folleto de los programas y requisitos para su obtención	Triplícos sobre prevención de incendios forestales	Los folletos que llegaban a la Presidencia sobre semilla mejorada, Procampo, protección de bosques
23	En la presidencia municipal y en las parcelas demostrativas	Carteles que llegaban a la presidencia sobre los programas y apoyos de la Secretaría	En una charla sobre estanques piscícolas donde participaron todas las sociedades del Estado	En las oficinas de Desarrollo Agropecuario y en las oficinas de la Secretaría
24	En televisión informativos sobre aspectos agropecuarios	Comerciales sobre semillas mejoradas, paquetes de animales	Promoción sobre Alianza para el Campo	Promoción de Alianza para el campo y en general todos los apoyos
25	Informando a la gente sobre nuevas normas y lineamientos para la obtención de los apoyos	Tomar en cuenta la opinión de los presidentes municipales a la hora de conceder apoyos a los productores y de esta manera garantizar que se otorguen a quien verdaderamente los necesita	Mayores apoyos para los campesinos, ya no quieren sembrar ni el maíz, prefieren comprarle: semillas, fertilizantes; mayor asesoría técnica; lograr que el productor por lo menos siembre para autoconsumo	Mayor oportunidad en cuanto a la entrega de apoyos; tener mayor conocimiento de las necesidades del productor y así desarrollar los programas más adecuados

26	Apoyos para la construcción de hoyas y presas para la captación y almacenamiento de agua, implementar un invernadero en cada comunidad	Estricta vigilancia para el cumplimiento de los programas pues se han dado casos en que el productor no da un uso debido a los apoyos recibidos	Revisión de algunos proyectos productivos que en la actualidad no funcionan, mayor asistencia técnica e inspección Encarzar adecuadamente los proyectos productivos, mayor seguimiento de estos	Apoyo en la comercialización de la cebada, apoyos económicos en tiempos de lluvias y heladas, mayor asistencia técnica, seguir llevando los programas Procampo, semilla mejorada, paquetes de borregos, mayor coordinación la presidencia municipal
----	--	---	---	---

## Continuación tabla 6.3

Prog	E	F	G	H
1	Partido del Trabajo Apoyo para la compra de la semilla, para la venta de la cebada, ya que Impulsora Agrícola es la que tiene el monopolio del producto, los productores están expuestos a las contingencias naturales, a las plagas y a la falta de riego	Partido Revolucionario Institucional Apoyo al campo ya que en los últimos años el clima no ha sido favorable, se adelanta el hielo, se atrasa la lluvia, se están buscando otras alternativas diferentes a la cebada, maíz y frijol, como el nopal	Partido de la Revolución Democrática Apoyo directo a la productividad y la asesoría técnica, actualización tecnológica en la conservación de suelos	Partido Revolucionario Institucional Requiere ayuda de todo tipo ya que el 90% de las tierras son de temporal, son tierras delgadas, por lo que el productor esta a la suerte del clima
2	Todas ya que solo el 1% de la región cuenta con riego, el resto está expuesto al temporal	La comunidad de Bella Vista es la más necesitada, actualmente no tienen drenaje	Colonia Guadalupe y Acozacca por la orografía del terreno y por la falta de empleo	Las comunidades del norte del municipio, pues no tienen sistema de riego alguno y demandan pozos
3	Alianza para el Campo, crédito a la palabra, programas para cercos, ganado (bovino, porcino), se trabajo bien	Se realizaron reforestaciones de nopal, con la asesoría técnica adecuada y un aporte de \$112 000	Programa PEAF (cursos para la cristalización y conservación de alimentos, embutidos, elaboración de dulces, quesos, soya, asistencia técnica) Programas de mecanización con maquinaria, tractores, Manejo de bordos y jagüeyes	Los programas crédito a la palabra, kilo por kilo, Procampo, la relación de trabajo era la mejor
4	No tuvo problemas con la Secretaría	No tuvo problemas con la Secretaría	No tuvo problemas; los técnicos son un apoyo importante para la presidencia municipal	No tuvo problemas con la Secretaría
5	Ninguna barrera	Ninguna barrera	Amiguismo que rompe con la normativa de la Secretaría, pues los amigos de los funcionarios o del mismo Secretario obtienen rápidamente los apoyos	Ninguna barrera
6	La organización de los productores	Proyecto de hongo seta pues le permitió a 8 familias tener trabajo seguro, apoyo para la adquisición de tractores, herramienta agrícola, paquetes para huertas, paquetes de cerdos, borregos, vacas y pollos	Parcelas demostrativas de cebada, frijol (variedades diversas), apoyo de la cebada certificada (esmeralda), aplicación de una sustancia a los cultivos de cebada que permite la fijación del nitrógeno. Labor de convencimiento de la utilidad de las nuevas tecnologías para hacer más productivo el campo	Todos los programas llevados al municipio crédito a la palabra, kilo por kilo, Procampo

23	Enviaban a la presidencia carteles para informar a los productores sobre los programas	Carteles que enviaban a la presidencia y a los comasidados sobre los programas, en la Secretaría, en los Distritos de Desarrollo Rural, en Gobierno del Estado	Carteles en la oficina de agricultura	Carteles que llegaban para la Dirección de Fomento Agropecuario
24	No hay señal radial en el municipio	En el canal de Hidalgo radio y televisión, reportajes sobre los apoyos que se otorgan a los productores	Programas de apoyo a los productores de la zona de Tulancingo, control de plagas y aplicación de pesticidas	Promoción de programas por televisión
25	Dar seguimiento a cada uno de los programas puestos en marcha y seguir orientando adecuadamente los recursos	Organizar conferencias para los productores para enseñarles como mejorar la calidad de su producto, orientar al productor en materia técnica como se deben abonar las tierras para evitar las plagas. Distribución oportuna de los productos que ayudan las cosechas como abono, fertilizantes, herbicidas. Garantizar los precios de los productos y no darle oportunidad a los ocupadores a imponer los precios.	Trabajar más en los municipios, que la Secretaría cuente con un parque de maquinaria propio y hacer demostraciones en áreas amplias para los productores (labranza de conservación, ceno labranza)	Seguir implementando los programas, solo que más orientados y fortalecidos en aquellas comunidades donde predominan los cultivos de temporal
26	La Secretaría debe apoyarse en los líderes de las organizaciones para conocer las verdaderas necesidades de los productores del municipio, así como realizar reconocidos para cerciorarse y enterarse de la situación del campo	Que los directores de área visiten todos los municipios y tengan contacto con los productores, para identificar las necesidades reales en cada comunidad. Se necesita maquinaria pesada para realizar subseleo. Mayores apoyos (créditos para abonos) para que el productor se dedique al cultivo del nopal que puede garantizarle un mejor ingreso	Evitar que se sigan llevando el agua del Corredor de San Javier o que se garantice la devolución de las aguas residuales tratadas para el riego de cultivos. Tener en cuenta las propuestas de la gente de otros partidos políticos. Trabajo conjunto y coordinado con las demás dependencias que dan apoyo al campo. Ayudar al municipio en la conservación de suelos, en reforestación, recargar los acuíferos. Obligar a los presidentes municipales a asistir a las reuniones de Distrito de Desarrollo	Seguir apoyando al campo, no abandonar los municipios temporales

- ✓ Los Expresidentes Municipales consideran que todas las comunidades requieren ayuda por igual, sin embargo las más necesitadas resultaron ser:
  - ◆ Temascalillos de Metepec
  - ◆ Ejido Loma Ancha de Agua Blanca
  - ◆ Belkavista de Tlanalapa
  - ◆ Guadalupe y Acozaca de Tezontepec
  - ◆ Todas las del norte de Tizayuca
  
- ✓ Durante su gestión como Presidentes desarrollaron conjuntamente con la SAGEH varios programas, en su concepto la experiencia fue buena, el trabajo fue efectivo y la gente demostró disposición para ayudar, entre los principales programas se encuentran:
  - ◆ Empleo temporal (Rehabilitación de caminos)
  - ◆ Mecanización (tractores, herramientas)
  - ◆ Infraestructura (Tubería)
  - ◆ Paquetes de ganado bovino, ovino, porcino
  - ◆ Kilo por kilo
  - ◆ Fertilizantes
  - ◆ Crédito a la palabra
  - ◆ Reforestación
  - ◆ PEAT
  - ◆ Procampo
  
- ✓ Ninguno de los entrevistados tuvo dificultades o problemas con el personal de la SAGEH.
  
- ✓ Las principales barreras de la SAGEH que impiden el desarrollo de una gestión eficiente de la Presidencia Municipal, son:
  - ◆ Omitir la opinión del Presidente Municipal al aprobar los apoyos y beneficios.
  - ◆ Tardanza en la entrega de apoyos
  - ◆ Falta de coordinación con la Presidencia para atender solicitudes
  - ◆ Amiguismo y compadrazgo en la entrega de apoyos y beneficios.
  
- ✓ Los logros más importantes de la SAGEH en los municipios son:
  - ◆ Asistencia técnica
  - ◆ Semilla mejorada
  - ◆ Procampo
  - ◆ Infraestructura para fertirrigación
  - ◆ Organización de los productores
  - ◆ Adquisición de tractores y herramientas
  - ◆ Paquetes de cerdos, borregos, vacas y pollos
  - ◆ Parcelas demostrativas
  - ◆ Crédito a la palabra
  - ◆ Procampo
  
- ✓ Algunos Expresidentes consideran que los programas no son adecuados para los municipios temporales, adicionalmente no resultan adecuados porque los productores de escasos



recursos no se pueden beneficiar de ellos ya que no disponen de su aporte y porque no se implementan de acuerdo al diagnóstico de los terrenos.

- ✓ En general los apoyos se orientan sin discriminación sin embargo para algunos no es así, ya que consideran que si no hay una relación de amistad con el Secretario, no se pueden obtener, además porque identifican favoritismo por dar apoyos a la Huasteca.
- ✓ En términos generales los apoyos para los productores resultan insuficientes considerando los problemas que enfrentan por fenómenos climatológicos.
- ✓ Los apoyos no son oportunos especialmente los de Procampo y paquetes de ganado, lo que pone en apuros al productor pues debe conseguir recursos para sus semillas, abonos, fertilizantes, mano de obra, etc.
- ✓ El productor está debidamente informado de los programas de la SAGEH gracias a la labor de difusión realizada por los técnicos, el enlace agropecuario de cada municipio los ejidatarios.
- ✓ La mayoría de los Expresidentes recibió apoyo tanto del nivel federal como del estatal.
- ✓ Los Expresidentes nunca presenciaron situaciones en las que algún empleado de la SAGEH diera trato indebido a los productores.
- ✓ El concepto que tienen los Expresidentes de los técnicos de la SAGEH es muy bueno, no obstante consideran que éstos deben tener más apoyo de su organización y que se deberían contratar más ingenieros para que den atención a todas las comunidades.
- ✓ Todos los Expresidentes tuvieron contacto con el Secretario para recibir información sobre programas, para coordinar actividades, así como para entregar apoyos a las comunidades.
- ✓ Por lo general los trámites que realizaban los Expresidentes en la SAGEH se limitaban a la gestión de apoyos, presentar proyectos productivos y averiguar el avance de solicitudes.
- ✓ Según los Expresidentes la atención recibida por los empleados de la SAGEH fue buena, adecuada, amable y cortés.
- ✓ Las opiniones respecto al horario más adecuado para realizar trámites en la SAGEH están divididas ya que la mitad afirma que es en las mañanas y la otra en las tardes (después de las 6 p.m.)
- ✓ Los comentarios más frecuentes entre los productores sobre la SAGEH son:
  - ◆ Los apoyos resultan insuficientes para la gente más humilde.
  - ◆ Procampo no llega en tiempo y forma.
  - ◆ Falta interés para apoyar a los productores en la comercialización de sus cosechas.
- ✓ Solamente uno de los Expresidentes recibió quejas sobre la calidad de los servicios de la SAGEH y las canalizó a través de los foros y reuniones de Distrito de Desarrollo Rural.

- ✓ La mitad de los Expresidentes argumenta que es necesaria la descentralización de funciones al nivel local pues acercaría la institución a la comunidad, se permitiría mayor participación del Presidente en la aprobación de apoyos y dado que se requiere la atención permanente de los productores. Para la otra mitad no es necesario ni conveniente porque: hay municipios muy pequeños, resultaría oneroso para el Gobierno del Estado, se cuenta con la atención de las coordinaciones regionales, conllevaría mayor corrupción, adicionalmente porque las oficinas agropecuarias de las Presidencias Municipales sirven de enlace entre productores y la SAGEH.
  
- ✓ Los medios de comunicación impresos más recordados son:
  - ◆ Trípticos sobre Procampo
  - ◆ Folletos sobre los requisitos de los distintos programas
  - ◆ Trípticos sobre prevención de incendios forestales y protección de bosques
  - ◆ Folletos sobre el programa kilo por kilo
  - ◆ Folletos sobre control de plagas
  - ◆ Folletos sobre acuicultura
  
- ✓ Los Expresidentes han visto publicidad exterior de la SAGEH en:
  - ◆ Parcelas demostrativas
  - ◆ Oficinas agropecuarias de la Presidencia Municipal
  - ◆ Oficinas de los Comisariados
  - ◆ Distritos de Desarrollo Rural
  - ◆ Gobierno del Estado
  
- ✓ Los mensajes transmitidos en los medios de comunicación masiva, los más recordados son:
  - ◆ Informativos.
  - ◆ Promoción de programas como semilla mejorada y paquetes de animales.
  - ◆ Reportajes sobre apoyos otorgados a productores.
  - ◆ Recomendaciones para el control de plagas y aplicación de pesticidas.

## VII. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para decidir adecuadamente si una hipótesis es comprobada por un conjunto de datos, se necesita un procedimiento que permita tener un criterio objetivo para rechazar o aceptar esa hipótesis. Este procedimiento objetivo debe basarse en la información obtenida de la investigación y en el margen de riesgo que se este dispuesto a aceptar si el criterio de decisión con respecto a la hipótesis resulta incorrecto.

Estadísticamente los datos se analizarán a la luz de las técnicas no paramétricas, específicamente aquellas que permiten relacionar variables de dos muestras independientes (empleados y productores).

### 7.1 PRUEBAS ESTADÍSTICAS NO PARAMÉTRICAS

Estas pruebas sirven para examinar la significancia de la diferencia entre dos muestras independientes. Sus modelos no especifican las condiciones de los parámetros de la población de la que se sacó la muestra, no requieren mediciones tan fuertes y se aplican a datos medidos en escala ordinal y nominal<sup>52</sup>.

Para la obtención de las pruebas, se empleo el paquete estadístico SPSS (Paquete Estadístico para Ciencias Sociales), por lo que fue necesario unificar en una base de datos las respuestas tanto de empleados como de productores respecto a las variables analizadas.

*7.1.1 Prueba Chi cuadrada  $\chi^2$ .* Permite determinar la significación de las diferencias entre la muestra de empleados y la de productores, se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabla cruzada y es aplicable a datos medidos en escala nominal u ordinal.

Las variables de la investigación medidas en escala nominal son:

- ✓ Orientación de recursos de la SAGEH
- ✓ Actitud frente a comentario negativo
- ✓ Contacto con el Secretario de Agricultura

Las variables de medidas en escala ordinal son:

- ✓ Gestión de la SAGEH
- ✓ Calidad de los servicios de la SAGEH
- ✓ Atención al público

#### Orientación de los recursos de la SAGEH

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hoy diferencia en la opinión de los empleados y productores sobre la orientación adecuada de recursos.

<sup>52</sup> Siegel, Sidney. *Estadística no paramétrica. Aplicada a las ciencias de la conducta.* (México Trillas, 1994), pp 21.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de los empleados y productores sobre la orientación adecuada de recursos.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 12 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

Chi cuadrada = 0.774

Grados de libertad = 2

Nivel de significancia observado de la prueba = 0.679

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia es bastante grande (mayor de 0.05).

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$\chi^2$  calculada = 0.774

$\chi^2$  teórica = 5.99

$\chi^2$  teórica >  $\chi^2$  calculada

$\chi^2$  calculada tiene probabilidad de ocurrencia entre  $p = 0.70$  y  $p = 0.50$  (valores de la tabla), esto es:  $0.70 > p > 0.50$

De lo anterior se deduce que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia ( $p > \alpha$ ) por lo que la decisión es no rechazar  $H_0$ .

#### **Actitud frente a comentario negativo sobre la SAGEH**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la actitud de empleados y productores frente a un comentario negativo sobre la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la actitud de empleados y productores frente a un comentario negativo sobre la SAGEH.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 13 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

Chi cuadrada = 63.211

Grados de libertad = 4

Nivel de significancia observado de la prueba = 0.000

Decisión. Rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia es nulo.

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$\chi^2$  calculada = 63.211

$\chi^2$  teórica = 9.49

$\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada

$\chi^2$  calculada no tiene probabilidad de ocurrencia en la tabla

De lo anterior se deduce que la probabilidad es menor que el nivel de significancia ( $p < \alpha$ ), por lo que la decisión es rechazar  $H_0$

### **Contacto con el Secretario**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$  Hay diferencia respecto al contacto de empleados y productores con el Secretario.

Hipótesis alterna.  $H_1$  No hay diferencia respecto al contacto de empleados y productores con el Secretario.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 14 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

Chi cuadrada = 1.132

Grados de libertad = 1

Nivel de significancia observado de la prueba = 0.287

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05), por lo que la hipótesis que indica que las dos variables son independientes no es rechazada.

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$$\chi^2 \text{ calculada} = 1.132$$

$$\chi^2 \text{ teórica} = 3.84$$

$$\chi^2 \text{ teórica} > \chi^2 \text{ calculada}$$

$\chi^2$  calculada tiene probabilidad de ocurrencia entre  $p = 0.30$  y  $p = 0.20$ , o sea  $0.30 > p > 0.20$

De lo anterior se deduce que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia ( $p > \alpha$ ), por lo que la decisión es no rechazar  $H_0$ .

Por tratarse de una muestra grande el valor de la razón de probabilidad (likelihood ratio en el anexo 14) es similar al de  $\chi^2$  calculada.

La corrección de continuidad (0.805) corrige  $\chi^2$ , por tratarse de una muestra grande este valor no difiere significativamente.

La prueba exacta de Fisher indica la probabilidad exacta de obtener los resultados observados si las dos variables son independientes y los marginales son establecidos. No es muy útil ya que la muestra es grande y no hay valores esperados menores de cinco.

### **Gestión de la SAGEH**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la gestión de la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la gestión de la SAGEH.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 15 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

$$\text{Chi cuadrada} = 0.241$$

$$\text{Grados de libertad} = 2$$

$$\text{Nivel de significancia observado de la prueba} = 0.886$$

Decisión. No rechazar  $H_0$ , ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05), por lo que la hipótesis que indica que las dos variables son independientes no es rechazada.

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$$\chi^2 \text{ calculada} = 0.241$$

$$\chi^2 \text{ teórica} = 5.99$$

$$\chi^2 \text{ teórica} > \chi^2 \text{ calculada}$$

$$\chi^2 \text{ calculada tiene probabilidad de ocurrencia entre } p = 0.70 \text{ y } p = 0.50, \text{ o sea } 0.70 > p > 0.50$$

De lo anterior se deduce que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia ( $p > \alpha$ ), por lo que la decisión es no rechazar  $H_0$ .

Por tratarse de una muestra grande el valor de la razón de probabilidad (likelihood ratio en el anexo 15) es igual al de  $\chi^2$  calculada.

### Calidad de los servicios de la SAGEH

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la calidad de los servicios de la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la calidad de los servicios de la SAGEH.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 16 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

$$\text{Chi cuadrada} = 0.062$$

$$\text{Grados de libertad} = 2$$

$$\text{Nivel de significancia observado de la prueba} = 0.969$$

Decisión. No rechazar  $H_0$ , ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05), por lo que la hipótesis que indica que las dos variables son independientes no es rechazada.

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$$\chi^2 \text{ calculada} = 0.062$$

$$\chi^2 \text{ teórica} = 5.99$$

$$\chi^2 \text{ teórica} > \chi^2 \text{ calculada}$$

$$\chi^2 \text{ calculada tiene probabilidad de ocurrencia entre } p = 0.98 \text{ y } p = 0.95, \text{ o sea } 0.98 > p > 0.95$$

De lo anterior se deduce que la probabilidad es mayor que el nivel de significancia ( $p > \alpha$ ), por lo que la decisión es no rechazar  $H_0$ .

Por tratarse de una muestra grande el valor de la razón de probabilidad (likelihood ratio en el anexo 16) es igual al de  $\chi^2$  calculada.

### Atención al público

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la atención al público en la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la atención al público en la SAGEH.

Prueba estadística. Se escoge la prueba  $\chi^2$  para dos muestras independientes porque los dos grupos (empleados y productores) son independientes y porque los puntajes en estudio son frecuencias en categorías discretas.

Nivel de significación. Sea  $\alpha = 0.05$  y  $N = 145$  el número de empleados y productores de la muestra.

Resultados. En el anexo 17 se presentan los resultados arrojados por el programa estadístico:

Chi cuadrada = 14.937

Grados de libertad = 2

Nivel de significancia observado de la prueba = 0.001

Decisión. Rechazar  $H_0$ , ya que el nivel de significancia observado es pequeño (menor de 0.05), por lo que la hipótesis que indica que las dos variables son independientes es rechazada.

Comparación de  $\chi^2$  calculada y  $\chi^2$  teórica. Comparando el valor calculado con el valor establecido en la tabla de valores críticos de chi cuadrada se tiene:

$\chi^2$  calculada = 14.937

$\chi^2$  teórica = 5.99

$\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada

$\chi^2$  calculada tiene probabilidad de ocurrencia entre  $p = 0.001$  y  $p = 0.000$ , o sea  $0.001 > p > 0.000$

De lo anterior se deduce que la probabilidad es menor que el nivel de significancia ( $p < \alpha$ ), por lo que la decisión es rechazar  $H_0$ .

*7.1.2 Interpretación de los resultados.* El valor de chi cuadrada es bajo en la medida que hay diferencia entre las variables analizadas y es alto cuando no hay diferencia. Esta prueba estadística permiten establecer lo siguiente:



- ✓ La opinión de los empleados sobre la orientación adecuada de recursos de la SAGEH es diferente a la de los productores.

Como en la hipótesis no se estableció la dirección de la diferencia entre los dos grupos, resulta arriesgado afirmar que en uno u otro la proporción de los que opinan que los recursos son orientados adecuadamente es mayor o menor. Para los empleados la orientación de recursos puede ser adecuada porque la SAGEH los entrega a los productores, sin embargo para estos es adecuada en la medida que se entregan a los que verdaderamente los necesitan es decir a los productores más pobres.

- ✓ La actitud de los empleados frente a un comentario negativo sobre la SAGEH no difiere de la actitud de los productores.

Aunque esta variable no es determinante de la imagen de la SAGEH, si se considera un indicativo de la misma. Posiblemente la mejor alternativa de los productores y empleados al escuchar un comentario es guardar silencio.

- ✓ El contacto que han tenido los empleados con el Secretario difiere del contacto de los productores.

No es posible afirmar que los empleados han tenido mayor o menor contacto con el Secretario respecto a los productores, ya que la hipótesis no establece la dirección de la diferencia, sin embargo se debe tener en cuenta que para un empleado resulta más fácil reunirse con el Secretario.

- ✓ La opinión de los empleados sobre la gestión de la SAGEH y la opinión de los productores resultan ser variables independientes, por lo que se establece que hay diferencia.

La hipótesis no establece la dirección de la diferencia. Los empleados califican la gestión de la SAGEH en función de los programas desarrollados para las distintas comunidades y la oportunidad en la entrega de apoyos, mientras que los productores lo hacen en función de la atención y beneficios recibidos.

- ✓ La opinión de los empleados sobre la calidad de los servicios de la SAGEH y la opinión de los productores son variables independientes por lo que se establece que hay diferencia.

Los empleados califican la calidad de los servicios en función de los programas llevados a los productores, mientras que estos últimos lo hacen en función a la oportunidad e intensidad de los programas.

- ✓ La opinión de los empleados sobre la atención al público no difiere de la opinión de los productores, las dos variables no son independientes.

La atención al público tanto para empleados como para productores es calificada en función a la amabilidad, rapidez y cortesía con la que se atiende en las oficinas de la SAGEH.

## 7.2 MEDIDAS DE CORRELACIÓN

Estas medidas permiten saber si dos conjuntos de puntajes (empleados y productores) están relacionados y conocer el grado de su relación, representa el grado de asociación de las variables.

Las pruebas de significación para dichos coeficientes determinan en un nivel de probabilidad declarado, si la asociación verdaderamente existe en la población de la que se tomo la muestra productora de los datos con los que fue calculado el coeficiente de correlación.

*7.2.1 Coeficiente de Contingencia.* Mide el grado de asociación o relación entre dos conjuntos de atributos cuyas variables son medidas en una escala ordinal o nominal.

### **Orientación adecuada de recursos**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de los empleados y productores sobre la orientación adecuada de recursos.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de los empleados y productores sobre la orientación adecuada de recursos.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 12, según los cuales:

Coeficiente de contingencia = 0.073

Nivel de significancia observado = 0.679

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05).

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 0.774

$\chi^2$  teórica = 5.99

$\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  No rechazar  $H_0$

### **Actitud frente a comentario negativo sobre la SAGEH**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la actitud de empleados y productores frente a un comentario negativo sobre la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la actitud de empleados y productores frente a un comentario negativo sobre la SAGEH.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 13, según los cuales:

Coefficiente de contingencia = 0.551  
Nivel de significancia observado = 0.000

Decisión. Rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es nulo

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 63.211  
 $\chi^2$  teórica = 9.49  
 $\chi^2$  teórica >  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  Se debe rechazar  $H_0$

### **Contacto con el Secretario**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia respecto al contacto de empleados y productores con el Secretario.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia respecto al contacto de empleados y productores con el Secretario.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 14, según los cuales:

Coefficiente de contingencia = 0.088  
Nivel de significancia observado = 0.287

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05).

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 1.132  
 $\chi^2$  teórica = 3.84  
 $\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  No rechazar  $H_0$

### **Gestión de la SAGEH**

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la gestión de la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la gestión de la SAGEH.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 15, según los cuales:

Coefficiente de contingencia = 0.041  
Nivel de significancia observado = 0.886

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05).

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 0.241  
 $\chi^2$  teórica = 5.99  
 $\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  No rechazar  $H_0$

### Calidad de servicios de la SAGEH

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la calidad de los servicios de la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la calidad de los servicios de la SAGEH.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 16, según los cuales:

Coefficiente de contingencia = 0.021  
Nivel de significancia observado = 0.969

Decisión. No rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es grande (mayor de 0.05).

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 0.062  
 $\chi^2$  teórica = 5.99  
 $\chi^2$  teórica <  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  No rechazar  $H_0$

### Atención al público

Hipótesis de nulidad.  $H_0$ . Hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la atención al público en la SAGEH.

Hipótesis alterna.  $H_1$ . No hay diferencia en la opinión de empleados y productores sobre la atención al público en la SAGEH.

Correlación. Los datos de correlación arrojados por el programa estadístico se presentan en el anexo 17, según los cuales:

Coefficiente de contingencia = 0.306

Nivel de significancia observado = 0.001

Decisión. Rechazar  $H_0$  ya que el nivel de significancia observado es pequeño (menor de 0.05).

Prueba de significancia.

$\chi^2$  calculada = 14.937

$\chi^2$  teórica = 5.99

$\chi^2$  teórica >  $\chi^2$  calculada  $\Rightarrow$  Se rechaza  $H_0$

**7.2.2 Interpretación de los resultados.** El valor del coeficiente de contingencia es bajo cuando hay diferencia entre las variables analizadas y es alto cuando no hay diferencia. Con base en esto se establece lo siguiente:

- ✓ El grado de relación entre la opinión de los empleados sobre la orientación adecuada de los recursos de la SAGEH y la opinión de los productores es de 0.073 que indica una relación baja.
- ✓ El grado de relación entre la actitud de los empleados frente a un comentario negativo sobre la SAGEH y la actitud de los productores es de 0.551 que indica una relación considerable.
- ✓ El grado de relación entre el contacto que han tenido los empleados con el Secretario y el contacto de los productores es de 0.088 que indica una relación baja.
- ✓ El grado de relación entre la opinión de los empleados sobre la gestión de la SAGEH y la opinión de los productores es de 0.041 que indica una relación baja.
- ✓ El grado de relación entre la opinión de los empleados sobre la calidad de los servicios de la SAGEH y la opinión de los productores es de 0.021 que indica una relación muy débil.
- ✓ La relación entre la opinión de los empleados sobre la atención al público y la opinión de los productores es de 0.306 que indica una relación aceptable.

### VIII. IMAGEN ACTUAL DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

La imagen que tiene el público (interno y externo) de una organización depende de diversos factores, sin embargo para efectos de la presente investigación la imagen se establece en función de cinco aspectos básicos:

- ✓ Orientación de los recursos de la SAGEH
- ✓ Contacto con el Secretario
- ✓ Gestión de la SAGEH
- ✓ Calidad de los servicios de la SAGEH
- ✓ Atención al público

Bajo esta consideración se resume que:

Imagen SAGEH = Orientación recursos + Contacto Secretario + Gestión + Calidad servicios + Atención

El análisis estadístico permite establecer que la imagen de la SAGEH entre empleados, productores y expresidentes municipales, es favorable. Sin embargo resulta necesario emprender investigaciones con otros públicos a fin de reforzar esta afirmación, de momento no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) planteada al inicio de la investigación.

Por otro lado la variable actitud frente a un comentario negativo, da una idea clara de la imagen que tienen sus públicos y en este aspecto la SAGEH no resulta muy favorecida.

Es de recordar que la identidad de una organización es lo que dice qué hace y cómo lo dice, mientras que la personalidad es lo que verdaderamente hace y como lo hace. Si la SAGEH orienta adecuadamente los programas y apoyos, desarrolla una gestión eficiente y productiva, ofrece servicios de buena calidad, brinda la mejor atención y fuera de eso da la posibilidad al público de establecer contacto directo con su dirigente, gozará de una personalidad favorable, si además comunica esta personalidad logrará un juicio de altísimo valor entre su público y una posición preponderante frente a las demás organizaciones del sector público.

El desarrollo de las estrategias propuestas al final del documento permitirán a la SAGEH gozar de una imagen sólida y perdurable en el largo plazo, proporcionándole los siguientes beneficios:

- ✓ Elevar el entusiasmo y moral de los empleados.
- ✓ Mejorar las relaciones laborales
- ✓ Fomentar el aprecio, lealtad y compromiso con la organización
- ✓ Lograr un prestigio y reputación
- ✓ Dejar de relacionar la organización pública con sistemas lentos y burocratizados
- ✓ Lograr una mejor posición dentro del sistema gubernamental
- ✓ Ganar adeptos y seguidores para el dirigente público y su corriente política

## IX. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PROPUESTO PARA LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

Dado el análisis de resultados y los hallazgos encontrados en la investigación, se sugiere el siguiente plan estratégico a través del cual la SAGEH podrá establecer sus tareas concretas de operación, sin limitarse como toda organización pública a mencionar su propósito en términos de bienestar público e interés social. Le permitirá a la vez, enfrentar ambientes inestables y futuros inciertos.

El dirigente de la SAGEH está obligado a tomar en consideración en el campo de la planeación y la mercadotecnia, la progresiva diferenciación de las necesidades de sus usuarios, su comportamiento y expectativas.

### 9.1 MISIÓN DE LA SAGEH

Constituye la razón de ser de la SAGEH, sintetiza los principales propósitos, valores y principios, parámetros de acción y enfoque estratégico del mercado, que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los servidores públicos que deseen colaborar en el desarrollo de la organización, marca igualmente la dirección de sus objetivos como una respuesta a las necesidades de los productores.

*9.1.1 Propósitos.* Se refiere a la retribución que ofrece la SAGEH a sus distintos grupos de interés que están involucrados en el desarrollo de la organización.

- ✓ Gobierno Federal: Eficiencia en el cumplimiento de los fines y obligaciones en materia agropecuaria y fortalecimiento de la organización estatal.
- ✓ Gobierno Estatal: Seguridad en cuanto a la eficiente asignación de los recursos y garantía respecto al cumplimiento de programas en materia agropecuaria.
- ✓ Empleados: Fuente de ingresos, capacitación, promoción y ambiente laboral adecuado.
- ✓ Productores del Estado: Oportunidad e igualdad en la entrega de apoyos.

*9.1.2 Valores y principios.* Se refiere a los valores que prevalecen en la SAGEH, estos valores deben formar parte medular de la cultura organizacional.

#### *Valores a consolidar*

- ✓ Responsabilidad. Cumplir con agrado las funciones poniendo su mejor esfuerzo, evitando el abuso o desviación del poder.
- ✓ Honestidad. Manejo adecuado de los recursos sin pretender beneficios particulares.

*Valores a superar*

- ✓ **Transparencia.** Facilitar el acceso de la comunidad para la verificación de los actos de la organización.
- ✓ **Moralidad.** Actuaciones de los servidores públicos regidos por la ley y la ética propias del ejercicio de la función pública.
- ✓ **Igualdad.** Asegurar y garantizar los derechos de los beneficiarios sin ningún género de discriminación.
- ✓ **Concurrencia.** Cuando se asignen a la SAGEH competencias que deban desarrollar en unión o relación directa con otras autoridades (estatales o municipales), deberán ejercerlas de manera que su actuación no se prolongue más allá del límite fijado, buscando siempre el respeto de las atribuciones de las otras autoridades.

**9.1.3 Parámetros de acción.** Se establecen parámetros de eficiencia, eficacia, productividad y calidad.

**Eficiencia:** Simplificar métodos y procedimientos de gestión con base en la experiencia y el desarrollo de la capacidad creativa de los empleados para optimizar tiempos, optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos; definir una organización administrativa racional que permita el cumplimiento de funciones y programas.

**Eficacia:** Determinar con claridad los objetivos de cada dirección, definir al productor como centro de su actuación dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de servicios y establecer rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.

**Productividad:** Incremento de la cobertura en la prestación de servicios sin incrementar los costos; reducción en el número y costo de operaciones administrativas mediante la supresión de trámites.

**Calidad:** Satisfacer plenamente las necesidades del público (interno y externo) al menor costo posible con base en una filosofía y estrategia de mejora continua. Adecuar programas a las necesidades reales de los públicos.

**9.1.4 Enfoque estratégico de mercado.** Se establecen los siguientes aspectos:

**Campo de acción.** Coordinar los programas productivos agropecuarios, forestales y piscícolas, fortaleciendo las acciones con las dependencias estatales, federales, municipales, públicas y privadas.

**Productos y servicios.** Los principales productos y servicios de la SAGEH pueden resumirse como sigue:



- ✓ Asistencia técnica
- ✓ Asesoría en la construcción de obras civiles
- ✓ Capacitación a través de cursos y parcelas demostrativas
- ✓ Fuentes de empleo temporal
- ✓ Préstamo de lanchas, motores, redes de captura
- ✓ Semilla mejorada
- ✓ Fertilizantes, abonos y medicinas
- ✓ Paquetes de alevinos, peces, borregos, cerdos pollos, conejos
- ✓ Paquetes de árboles y plantas
- ✓ Apoyos económicos para la compra de maquinaria, equipos, tractores, sistemas de riego, refacciones, infraestructura
- ✓ Subsidios
- ✓ Créditos

Valor agregado. La SAGEH ofrece a su público como valor agregado:

- ✓ Calidad de los productos y servicios
- ✓ Oportunidad en la entrega de apoyos
- ✓ Trato profesional, cortes y amable

Segmento de mercado: La SAGEH considera básicamente dos segmentos de mercado:

- ✓ Prioritario. Pequeños productores del Estado de Hidalgo pobres y marginados.
- ✓ Complementario. Grandes productores del Estado de Hidalgo.

Necesidades y requerimientos: Establecidos para cada uno de los segmentos de mercado:

*Segmento prioritario*

- ✓ Apoyos económicos
- ✓ Subsidios
- ✓ Autoabastecimiento alimentario
- ✓ Asesoría y capacitación

*Segmento complementario*

- ✓ Asesoría y capacitación

Ventaja competitiva. La SAGEH cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ Personal altamente capacitado y experimentado
- ✓ Compromiso del Secretario con los productores

*9.1.5 Redacción final de la misión de la SAGEH.* Coordinar el desarrollo de programas productivos agropecuarios, forestales y piscícolas, dirigidos a los productores pequeños y grandes del Estado de Hidalgo, procurando la satisfacción de necesidades de apoyo económico, subsidio, financiación, asesoría, capacitación y autoabastecimiento alimentario, a través de los programas de Alianza para el Campo. El valor agregado de estos programas esta representado en la calidad de los productos y servicios, la oportunidad de su entrega y un trato profesional, amable y cortes del personal, regido por principios como la responsabilidad, honestidad, igualdad y transparencia.

Así mismo se garantiza el ofrecimiento de programas acordes con las necesidades reales de las comunidades, gracias al control y evaluación permanente de sus resultados, los apoyos pueden ser obtenidos por cualquier productor de manera rápida y oportuna, dada la simplificación de procedimientos y el apoyo de servidores altamente calificados y experimentados, todo esto conforme a las disposiciones de un Secretario comprometido con los productores de su Estado.

## 9.2 VISIÓN

Indica el punto al cual desea llegar la organización, es la guía que permite reconocer las desviaciones cuando se toman decisiones que la alejan de su objetivo final. En otras palabras fijar la visión es ubicar la organización en el futuro, imaginando su posición ideal, en la cual le gustaría estar como recompensa al esfuerzo realizado<sup>53</sup>.

La visión de la SAGEH se resume en el siguiente párrafo:

"Ser una entidad promotora del desarrollo, progreso y bienestar de las comunidades, los productores y sus familias, logrando de esta manera combatir la pobreza, elevar los niveles de rentabilidad en las actividades agropecuarias, forestales, piscícolas y garantizar la autosuficiencia del Estado en cuanto a productos básicos".

## 9.3 ANALISIS INTERNO

Este tipo de análisis persigue la identificación y aprovechamiento de las habilidades de la SAGEH, así como la identificación y fortalecimiento de sus deficiencias. Resulta básico realizar un análisis y evaluación de la situación actual de las variables y elementos internos disponibles en la organización para enfrentar el entorno externo. Las variables están representadas por las variables mercadológicas: oferta de programas, intercambio público, cobertura, comunicación pública y servicio al usuario, mientras que los elementos involucran aspectos como estructura organizacional; recursos materiales, financieros; información y capital humano, entre otros.

*9.3.1 Oferta de programas públicos.* Actualmente la SAGEH implementa un total de 24 programas enmarcados en el programa federal "Alianza para el Campo", entre los principales se encuentran: Kilo por kilo, PEAT, mecanización, Procampo, paquetes de animales, empleo temporal, desarrollo de proyectos agropecuarios integrales, desarrollo de proyectos productivos y crédito a

<sup>53</sup> Victor Gorda. Op Cit pp. 92.

la palabra. Estos programas en la actualidad no son llevados a la totalidad de las comunidades del Estado.

*9.3.2 Intercambio.* La SAGEH en estos momentos no puede exigir a los productores del Estado productividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades, ya que fenómenos naturales, como las lluvias de octubre y el estiaje de estos últimos meses han arruinado las cosechas (especialmente la de cebada) y los pastizales, dificultándose así el abastecimiento del mercado estatal en cuanto a productos básicos, como maíz, frijol, leche y carne.

*9.3.3 Cobertura.* A pesar de que las unidades regionales fueron creadas por la SAGEH con el fin de eficientar la prestación de servicios, actualmente de las cinco, sólo están funcionando las Delegaciones de Pachuca y la del Mezquital, las demás por problemas políticos que impiden la designación del delegado y sus colaboradores no están cumpliendo con el objetivo para el cual fueron creadas. Por otro lado en lo concerniente a los agentes de servicios sólo se cuenta con 126 técnicos del PEAT y 59 técnicos de los programas lechero, ovino, apícola y de establecimiento de praderas, 185 agentes resultan insuficientes para dar asistencia técnica a todas las comunidades de los municipios que conforman el Estado.

*9.3.4 Comunicación pública.* Para la difusión de los programas la SAGEH utiliza como medios básicos los folletos, trípticos, carteles y radio. Considerando que el público objetivo son los campesinos, algunos de ellos analfabetas, los diseños de los medios impresos no resultan muy claros, didácticos y llamativos de modo que no hay garantía de que los mensajes sean captados y comprendidos.

*9.3.5 Servicio al usuario.* A pesar de que la SAGEH cuenta con una ventanilla para la recepción de todo tipo de sugerencias, reclamos, quejas e inquietudes, la respuesta dada a los usuarios a través de este mecanismo es demorada e inadecuada.

*9.3.6 Estructura organizacional.* La SAGEH cuenta con direcciones generales, direcciones de área, subdirecciones de área, oficinas de departamentos y delegaciones regionales. Cada dirección se encarga de atender un área específica y debe estar en coordinación con las demás, por lo general semanalmente se hace una reunión con los directores generales y el Secretario a fin de programar actividades, comunicar el avance de los distintos programas y dar solución a problemas e inconvenientes. En abril del año pasado se reestructuro organizacionalmente la SAGEH, creándose nuevas direcciones, cambiando la denominación y asignando nuevas funciones a las ya existentes, vinculando nuevo personal y prescindiendo de otro, esto en virtud al inicio del segundo periodo de gestión del actual Secretario.

*9.3.7 Capital humano.* La SAGEH cuenta con el apoyo de 392 empleados, 145 de nomina estatal y 247 de apoyo técnico, estos últimos vinculados anualmente mediante contrato. La mayoría de empleados son profesionales salvo aquellos que desarrollan actividades secretariales o auxiliares, dentro de los directores generales se encuentran nutriólogos, ingenieros agrícolas, economistas, ingenieros industriales, biólogos, licenciados en ciencias políticas y administración pública. Todos los empleados de apoyo técnico son profesionales, entre los que se encuentran médicos, veterinarios, zootecnistas, ingenieros agrónomos y técnicos agropecuarios.

*9.3.8 Recursos materiales.* Las oficinas de la SAGEH se caracterizan por los grandes contrastes en cuanto a espacio, distribución y mobiliario, esto en virtud a que las oficinas de los directivos son amplias, dispuestas con muebles nuevos y adecuados, fácil acceso, buena ventilación y aireación, comodidad y confort, mientras que los espacios de trabajo de los empleados de los niveles administrativo, secretarial, asistencial y técnico son reducidos, incómodos, dispersos, mal ubicados, mal dotados en cuanto a mobiliario y equipo de cómputo. Adicionalmente la SAGEH no dispone de los vehículos suficientes, para el desplazamiento de los empleados a las distintas comunidades, las unidades disponibles están en mal estado por falta de mantenimiento.

*9.3.9 Recursos financieros.* El desarrollo de los programas de la SAGEH es posible gracias a los aportes del gobierno federal (30%) y del estatal (70%). Como siempre los recursos de los programas públicos resultan insuficientes ante las crecientes necesidades del sector agropecuario del Estado.

*9.3.10 Información.* Gracias a las encuestas y diagnósticos elaborados por los técnicos de los distintos programas, la SAGEH dispone de la información necesaria para determinar la situación y condiciones de las distintas comunidades y con base en ella programar sus acciones. Adicionalmente se allega de información proporcionada por las Delegaciones Regionales, las Delegaciones de la SAGAR, los Distritos de Desarrollo Rural, los Centros de Atención al Desarrollo Rural y las Delegaciones del Instituto Nacional de Capacitación.

## 9.4 ANÁLISIS EXTERNO

Este tipo de análisis permite conocer el entorno externo y detectar problemas que puedan atentar contra la buena gestión y funcionamiento de la organización. Para lograr un diagnóstico completo del entorno de la SAGEH es necesario analizar factores demográficos, sociales, económicos, políticos y ambientales<sup>54</sup>.

*9.4.1 Factores demográficos.* De acuerdo con el último censo, la población del Estado de Hidalgo asciende a los 2.111.782 habitantes<sup>55</sup>. Sin embargo los estimados indican que para el 2000 la población asciende a los 2.269.396 habitantes, con una esperanza de vida al nacer de 72 años. La presencia indígena es considerable aproximadamente 320.000, la principal lengua indígena es el Nahuatl y la segunda la Otomí, la mayoría se dedican a las actividades del campo. Los hidalguenses emigran a otros Estados e incluso a los países del norte en busca de fuentes de empleo y seguridad para sus familias.

*9.4.2 Factores sociales.* En apariencia Hidalgo es un Estado donde se genera mucha riqueza y en consecuencia se cree que sus habitantes gozan de condiciones sociales favorables, pero la realidad es otra.

<sup>54</sup> El análisis externo se realizó con base en Monitor "Las voces de México: Estado de Hidalgo" Radio Red. 9 a.m - 10 a.m. Mayo 2 de 2000. José Gutiérrez B, Rafael Gerezano, Ernesto Osorio y Víctor Carrión

<sup>55</sup> INEGI. Censo de Población y vivienda 1995

Pobreza. Junto con los Estados de Oaxaca, Chiapas y Guerrero, Hidalgo es uno de los Estados más pobres de la República Mexicana esto en virtud a que gran parte de la población es indígena, considerado como uno de los grupos más pobres. Según el Consejo Nacional de Población (1996) el grado de marginación del Hidalgo es muy alto y las comunidades rurales carecen de medios para satisfacer sus necesidades básicas, como son alimentación, agua potable y vivienda, entre otros. Los municipios reclaman mayor justicia y equidad, que se ayude tanto a ricos como pobres, dando más atención a la gente marginada. Hay zonas muy pobres como la Sierra de Zimapán donde la violencia es el único medio para dar solución a los problemas relacionados con la tenencia de la tierra.

Salud. Los servicios médicos se encuentran muy atrasados, las personas más humildes y marginadas tienen que esperar la atención del seguro la cual se dilata por falta de medicinas, equipo o personal médico, a pesar de esto hay una reducción de los índices de mortandad 4.9 por cada 1000 niños mueren al año, la contaminación del agua genera la mayor parte de las enfermedades.

Educación. El porcentaje de analfabetas mayores de 15 años se ubica en el 21%, mientras que los mayores de 15 años sin primaria completa suman el 46%. En las comunidades rurales (especialmente las más alejadas) funciona el sistema de telesecundaria de modo que los niños tienen facilidades para acceder a la educación básica primaria, sin embargo estos centros de educación carecen de la dotación necesaria para su normal funcionamiento.

Vivienda. Las viviendas de las comunidades rurales son deficientes, ya que no cuentan con los servicios de drenaje, excusado y agua entubada, los pisos son de tierra y las condiciones de hacinamiento son notables, a pesar que los programas sociales han concentrado esfuerzos para dotar a todas las comunidades de energía eléctrica, aún queda mucho por hacer.

Empleo. A principios de los 70, cuando se consideró que Hidalgo por su cercanía a la capital podía resultar un buen sitio para el establecimiento de la industria y el comercio, recibió una serie de inversiones, por lo que hubo demanda de mano de obra, al pasar los años estas industrias no prosperaron y con ello se originó el problema del desempleo, el cual se presenta en todas las regiones del Estado incluso en las zonas de tradición industrial como Tula, Cd. Sahagun y Tizayuca, sin embargo en la Zona de la Huasteca se acentúa más por la falta de industrias y la aridez de las tierras. Para los jóvenes profesionales tampoco existen oportunidades laborales.

*9.4.3 Factores económicos.* El Estado se caracteriza por tener una economía de contrastes ya que El Altiplano (zona centro - sur), tiene un desarrollo económico más fuerte que el de la Huasteca (zona norte) y genera mayores fuentes de empleo. La agricultura, la industria y el turismo constituyen las principales actividades económicas, en menor escala se desarrolla la minería, actividad que hace muchos años proporcionó recursos al Estado. Salvo las grandes industrias como la de Tula (cementera) y Ciudad Sahagun (metalúrgica), la mediana y pequeña empresa enfrentan serios problemas, sin embargo los que sostienen la economía del Estado son los microempresarios especialmente los de la industria textil ya que generan mayores fuentes de empleo.

El sector agropecuario pasa por uno de sus peores momentos, ya que fenómenos climatológicos, como lluvias, heladas y sequías, han provocado pérdidas incalculables especialmente en cuanto a los cultivos, de cebada, maíz, frijol, trigo y engorda para el ganado, aunado a esto la falta de crédito, la carencia de apoyo tecnológico y la falta de precios de garantía desalienta cada día más a los productores. La mayoría de cultivos del Estado son de temporal, por lo que el productor debe sujetarse al clima, lo cual se ha convertido en algo incierto y difícil de predecir, resulta imposible que las familias subsistan con los ingresos percibidos de la labor, por lo que a menudo deben prestar sus servicios como jornaleros para obtener un ingreso de \$15 diarios, lo cual es insuficiente considerando las necesidades básicas de su familia.

*9.4.4 Factores políticos.* Hidalgo ha sido un Estado básicamente priista, sin embargo los partidos de oposición Partido Acción Nacional (PAN) y Partido Revolucionario Demócrata (PRD) principalmente, están ganando terreno y posiciones, de 84 municipios con que cuenta la entidad, 7 son del PRD, 10 del PAN, 3 del Partido del trabajo (PT) y 64 del PRI. El PRI mantiene también una mayoría absoluta en el Congreso local con 18 de los 29 diputados, 8 son del PAN, 2 del PRD y 1 del PT. Tanto el Gobernador del Estado como el Secretario de Agricultura, son del PRI, por lo que a veces existen choques con los presidentes municipales de la oposición, ya que las sugerencias, peticiones y solicitudes de estos últimos no son tenidas en cuenta, mientras que los presidentes priistas reciben el máximo de atención y apoyo, lo que la oposición entiende como amiguismo y compadrazgo<sup>56</sup>.

Las comunidades de algunas regiones como la Tepehuá, no han recibido mucha ayuda de las autoridades, sin embargo los productores aún guardan esperanzas en el campo, los ciudadanos manifiestan frustración con sus gobernantes, ya que son demasiadas las carencias del Estado y ninguno hace nada para suplirlas.

*9.4.5 Ambientales.* El Estado actualmente enfrenta las consecuencias de un crecimiento industrial sin atención a las leyes que regulan la eliminación de desechos tóxicos, por lo que sus ríos están siendo contaminados con todo tipo de desperdicios de las industrias como las procesadoras de pollo. Los efectos de la contaminación del aire por las industrias llegaron ya a la zona arqueológica de Tula, en donde el año pasado por las lluvias se detectaron daños a los famosos "atlantes".

## 9.5 MATRIZ DOFA

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización se procede a la elaboración de una matriz de doble entrada que condensa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

*Fortalezas.* Son factores internos que prometen ofrecer apoyo positivo en la implementación de estrategias organizacionales. También se definen como habilidades necesarias para lograr el éxito mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

<sup>56</sup> Según lo manifestado en entrevista por un Expresidente Municipal del PRD.

*Debilidades.* Son factores internos que representan un obstáculo para el cumplimiento de las estrategias de la organización, tienen su origen en errores y omisiones pasados.

*Oportunidades.* Son factores externos que causan un impacto positivo en lo que se refiere a la consecución de un objetivo o una estrategia particular, siempre y cuando se emprenda un plan de acción con el propósito de aprovechar dicha oportunidad.

*Amenazas.* Son factores externos que atentan contra el desarrollo y buen funcionamiento de la SAGEH si no se enfrentan debidamente, constituye un reto propuesto por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno.

La tabla 9.1 presenta la Matriz DOFA para la SAGEH.

## 9.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos son atributos o realizaciones finales a largo plazo, que persigue la organización, su cumplimiento debe llevar a solucionar realmente los problemas. Los objetivos propuestos para la SAGEH se clasifican en seis grupos: Personal, programas, intercambio, cobertura, comunicación y servicio al usuario, los cuales se resumen en la tabla 9.2.

## 9.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia es el rumbo a seguir para lograr los objetivos propuestos, consiste en la selección, definición, aceptación de un curso de acción futuro que permita a partir de los objetivos optimizar el uso de los recursos en el logro de los mismos. Las estrategias propuestas para la SAGEH se clasifican en seis grupos: Personal, programas, intercambio, cobertura, comunicación y servicio al usuario, los cuales se resumen en la tabla 9.2.

## 9.8 FORMULACIÓN DE TÁCTICAS

Las tácticas se definen como el conjunto de actividades o tareas necesarias para desarrollar una estrategia, en términos prácticos constituyen su apoyo o sustento básico. Con base en las estrategias propuestas para la SAGEH se establecen sus respectivas tácticas, por lo que también se dividen en seis grupos: Personal, programas, intercambio, cobertura, comunicación y servicio al usuario, los cuales se resumen en la tabla 9.2.

Tabla 9.1 Matriz DOFA de la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
✓ Personal técnico insuficiente.	✓ Receptividad y cambio de actitud del productor respecto a nuevas técnicas para incrementar la productividad del campo.
✓ Falta de equipos, mobiliario y vehículos que garanticen el desarrollo de un trabajo adecuado.	✓ Apoyo y colaboración de la mayoría de los Presidentes Municipales en el desarrollo de programas.
✓ Vicios administrativos como burocracia y corrupción que afectan el buen desempeño de la organización.	✓ Apoyo de las entidades del Gobierno Federal, como los Distritos de Desarrollo Rural, Delegaciones de la SAGAR, Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), Delegaciones del Instituto Nacional de Capacitación (INCA), Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral (SINDER), Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)
✓ Carencia de recursos para desarrollar otros programas y atender a todos los productores.	✓ Productores cada vez más conscientes de la importancia de contar con la asesoría de un profesional.
✓ Personal desmotivado por baja remuneración y falta de incentivos.	✓ Comunidades cada vez más participativas y dispuestas a organizarse para obtener apoyos del Gobierno Estatal
✓ Gran cantidad de empleados vinculados por recomendación política y no por mérito propio.	✓ Disposición de los productores para optar por cultivos alternativos y crianza de animales poco tradicionales.
✓ Carencia de manuales de organización, funciones, procedimientos y fundamentos.	✓ Empeño de los productores para sacar adelante el campo hidalguense.
✓ Falta de identidad y lealtad de los empleados con su organización.	✓ Confianza de los productores en las acciones de la SAGEH.
	<b>AMENAZAS</b>
✓ Programas sólidamente constituidos y que cubren las distintas actividades del campo en el Estado	✓ Alto costo de insumos, combustibles y energía eléctrica.
✓ Apoyo logístico de los empleados de nómina estatal en el desarrollo de actividades de campo	✓ Precio desfavorable pagado a los productores por sus cosechas.
✓ Una estructura organizacional que le permite a la SAGEH distribuir funciones y competencias; en materia agrícola, ganadera, forestal, pesquera y administrativa	✓ Monopolio de Impulsora Agrícola que le permite abusar de los productores.
✓ Técnicos altamente calificados y experimentados.	✓ Falta de confianza de los productores en las acciones del Gobierno Estatal.
✓ Compromiso del Secretario y del personal con los productores del Estado.	✓ Condiciones de pobreza extrema de los productores, debido a que sus actividades no les permiten obtener recursos necesarios para su sustento.
✓ Personal de nómina estatal en su gran mayoría profesional.	✓ Fenómenos naturales como inundaciones, heladas y sequías que alteran la programación de las actividades de la SAGEH
✓ Disposición de los empleados para colaborar en programas de mejora	✓ Presidencia municipal de partidos de oposición que entorpecen la labor de la SAGEH.
	✓ Presencia de plagas que atacan los cultivos de los productores
	✓ Periodos cortos de gestión de los presidentes municipales
	✓ Acceso difícil de los productores pobres a los programas de la SAGEH.
	✓ Escasez de agua a nivel estatal, dejando como única alternativa los cultivos de temporal
	✓ Programas de la SAGEH dependientes de los presupuestos federales y estatales.
	✓ Tendencia de los campesinos a comprar los productos básicos como maíz, frijol y leche, en lugar de producirlos.
	✓ Gran cantidad de comunidades necesitadas en cuanto a asesoría técnica.
	✓ Propensión de las comercializadoras a acaparar los productos.



Tabla 9.2 Propuesta básica para la Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<p>PERSONAL</p> <p>✓ Motivar a todo el personal de la SAGEH (392 empleados) a partir del segundo semestre de 2000.</p> <p>✓ Informar al personal sobre el funcionamiento y actividades de la SAGEH en un máximo de seis meses.</p>	<p>PERSONAL</p> <p>✓ Reducir en una hora el horario de trabajo.</p> <p>✓ Aumentar en un 30% los salarios de los niveles técnico, auxiliar, secretarial y administrativo.</p> <p>✓ Pagar oportunamente los salarios.</p> <p>✓ Establecer semestralmente programas de incentivos para el personal de nómina y apoyo técnico.</p> <p>✓ Garantizar al personal de las cinco direcciones condiciones adecuadas para desarrollar el trabajo.</p> <p>✓ Dar a conocer los manuales de la organización.</p>	<p>PERSONAL</p> <p>✓ Eliminar el horario vespertino, adoptando un nuevo horario de 8 a 1.m. y de 3 a 6 p.m.</p> <p>✓ Pagar para cada uno de los niveles los siguientes salarios:                      - Técnico profesional: \$6.500                      - Auxiliar: \$2.000                      - Secretarial: \$2.100                      - Jefe de oficina: \$3.500</p> <p>✓ Pagar la nómina y salarios del personal de apoyo técnico los días 14 y 28 de cada mes.</p> <p>✓ Permitir la participación del personal en el diseño de programas, solución de problemas y elaboración de propuestas.</p> <p>✓ Otorgar a los empleados de alto rendimiento de cada área un bono por \$5.000 cada año.</p> <p>✓ Financiar cursos de especialización a los técnicos profesionales.</p> <p>✓ Contratar con agentes externos (institutos) cursos de computación para los empleados de oficina.</p> <p>✓ Adquirir cinco unidades completas de cómputo, así como paquetería básica.</p> <p>✓ Adquirir tres vehículos para la movilización de los técnicos a las distintas comunidades.</p> <p>✓ Instalar oficinas modulares o cubículos dando a cada área de trabajo independencia, privacidad y seguridad.</p> <p>✓ Realizar reuniones semestrales con los empleados para explicar los manuales de:                      - Organización                      - Procedimientos                      - Funciones                      - Fundamentos</p>

<p>✓ Informar al personal sobre el funcionamiento y actividades de la SAGEH en un máximo de seis meses.</p>	<p>✓ Informar a los empleados sobre los distintos programas de la SAGEH.</p>	<p>✓ Realizar una reunión anual con los empleados para explicarles los programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilo por kilo</li> <li>- Empleo Temporal</li> <li>- Fertilizantes</li> <li>- Mecanización</li> <li>- Paquetes de animales</li> <li>- Procampo</li> <li>- Asistencia Técnica</li> <li>- Crédito a la palabra</li> </ul>
<b>OFERTA DE PROGRAMAS</b>		
<p>✓ Orientar adecuadamente los ocho programas básicos de Alianza para el campo a partir del segundo semestre de 2000.</p>	<p>✓ Otorgar apoyos a los productores de los 84 municipios que verdaderamente los necesitan.</p>	<p>✓ Elaborar junto con los Presidentes Municipales, los enlaces Agropecuarios y Representantes Ejidales de cada municipio, listas de productores de escasos recursos con parcelas o corrales que requieren inversión</p> <p>✓ Verificar mediante visitas que los apoyos otorgados son invertidos para los fines que fueron aprobados</p> <p>✓ Entregar los apoyos directamente a los productores.</p>
<p>✓ Ejecutar en los tiempos establecidos los 4 programas más solicitados de Alianza para el Campo a partir del año 2001.</p>	<p>✓ Desembolsar los apoyos en el primer semestre de cada año.</p>	<p>✓ Entregar a finales de marzo y comienzos de abril los siguientes apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procampo</li> <li>- Semilla mejorada</li> <li>- Fertilizantes</li> <li>- Asistencia técnica</li> </ul>
<p>✓ Ampliar la oferta de programas en un 85% en un lapso de dos años.</p>	<p>✓ Fomentar e intensificar 6 programas que beneficien a las comunidades más necesitadas</p>	<p>✓ Desarrollar los siguientes programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo temporal para mujeres</li> <li>- Cultivos alternos: Nopal, maguey, hongo seta</li> <li>- Perforación de pozos para riego</li> <li>- Captación y almacenamiento de aguas</li> <li>- Subseleo de terrenos</li> <li>- Descasolve de cuerpos de agua</li> </ul>
<p>✓ Garantizar a los productores la comercialización de sus cosechas de temporal.</p>	<p>✓ Acabar con el monopolio de intermediarios y acaparadores.</p> <p>✓ Apoyar a los productores en la venta de la cebada que tienen almacenada desde la cosecha pasada.</p>	<p>✓ Buscar en otros Estados de la República mercados para los productos básicos como cebada, maíz, frijol y leche.</p> <p>✓ Establecer un convenio con la industria cervecera del Estado para proveerla del insumo básico (cebada)</p>

<p>✓ Simplificar a partir del próximo semestre los trámites administrativos para los 8 programas básicos de Alianza para el Campo.</p>	<p>✓ Facilitar a los productores la tramitación de los apoyos.</p>	<p>✓ <i>Diseñar solicitudes claras, prácticas y fáciles de diligenciar</i> por los productores          ✓ Limitar el proceso de aprobación de apoyos al visto bueno del encargado del programa y del Secretario.          ✓ Organizar la atención y despacho de solicitudes por días específicos de acuerdo al siguiente plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lunes: Kilo por kilo y fertilizantes</li> <li>- Martes: Asistencia técnica y empleo temporal</li> <li>- Miércoles: Procampo y paquetes de animales</li> <li>- Jueves: Mecanización y crédito a la palabra</li> </ul> <p>✓ Atender las solicitudes de los 20 municipios de oposición.</p>
<p>✓ Evitar la politización de los programas a partir del año 2001.</p>	<p>✓ Apoyar las comunidades de los 84 municipios sin importar su inclinación partidaria.</p>	<p>✓ Escuchar las sugerencias de los 20 Presidentes Municipales de la oposición: PRI, PRD y PT.          ✓ Evitar condicionar la entrega de apoyos a cambio de votos a favor del partido oficial.</p>
<p>✓ Ampliar en un 20% los techos financieros de los 4 programas más solicitados para el 2001.</p>	<p>✓ Solicitar al Gobierno mayor presupuesto para el sector agropecuario.</p>	<p>✓ Demostrar la efectividad en el Estado de los programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procampo</li> <li>- Kilo por kilo</li> <li>- Paquetes de animales</li> <li>- Asistencia técnica</li> </ul>
<p>✓ Disminuir el aporte de los productores al 20% para el programa de mecanización</p>	<p>✓ Solicitar mayores recursos del presupuesto federal y estatal para financiar el 80% de los programas de mecanización del campo.</p>	<p>✓ Demostrar la necesidad en cuanto a herramientas, maquinaria y tractores para lograr mayor productividad del campo.</p>
INTERCAMBIO		
<p>✓ Incrementar con ayuda de los productores, la eficiencia y productividad del campo hidalguense en un lapso de 2 años.</p>	<p>✓ Recuperar el primer lugar como productor de cebada a nivel nacional.          ✓ Situar al Estado en el 5to lugar a nivel nacional como productor de avena forrajera          ✓ Mantener el 1er lugar a nivel nacional en la producción de borregos          ✓ Situar al Estado dentro de los 10 primeros productores a nivel nacional de ganado porcino.          ✓ Lograr un sitio preponderante como productor de leche.</p>	<p>✓ Lograr una producción anual de 65,000 toneladas de cebada          ✓ Lograr una producción anual de 50,000 toneladas de avena forrajera          ✓ Aumentar en un 20% las existencias de borregos en el Estado          ✓ Aumentar las existencias de ganado porcino a 10,000,000 cabezas.          ✓ Elevar la producción diaria de leche a 1,200,000 litros.</p>
INTERCAMBIO		
<p>✓ Lograr la autosuficiencia del Estado en cuanto a productos básicos.</p>	<p>✓ Lograr un aporte del 3% a la cosecha nacional de frijol.          ✓ Lograr un aporte significativo del Estado a la cosecha nacional de maíz</p>	<p>✓ Intensificar los programas kilo por kilo, Procampo y Asistencia técnica.          ✓ Lograr un rendimiento por hectárea de 8 a 10 toneladas de maíz en cada cosecha.</p>

COBERTURA	COBERTURA	COBERTURA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar para el 2001 los programas básicos de Alianza para el Campo en las comunidades marginadas de los 84 municipios que no gozan de dichos beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intensificar el programa kilo por kilo a 10 000 toneladas</li> <li>✓ Intensificar la asistencia técnica del PEAT, de bovinos y de ovinos.</li> <li>✓ Intensificar el programa Procampo para los productores más pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir semilla mejorada de cebada, maíz y frijol resistente a las heladas y lluvias</li> <li>✓ Contratar 20 ingenieros agrícolas para el PEAT y 12 MVZ (médico veterinario zootecnista) para bovinos y ovinos.</li> <li>✓ Otorgar un subsidio a los productores más pobres y que no reciben este apoyo, para la compra de insumos y pago de mano de obra.</li> <li>✓ Asumir las pérdidas del campo en regiones como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apaza</li> <li>• Tizayuca</li> <li>• Tenango de Doria</li> <li>• Tulancingo</li> <li>• Huejutla</li> </ul> </li> </ul>
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la comunicación de la SAGEH con sus distritos públicos a partir del próximo semestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer la comunicación con otras entidades agropecuarias del nivel federal y municipal.</li> <li>✓ Fortalecer la comunicación con los 84 Presidentes Municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocar reuniones mensuales con un representante de los DDR, las delegaciones de la SAGAR, los CADER, las delegaciones del INCA, el SINDER, el INIFAP y el enlace agropecuario de cada municipio para evaluar la situación de los programas de Alianza para el Campo.</li> <li>✓ Realizar reuniones mensuales con los Presidentes Municipales a fin de escuchar propuestas para mejorar la situación de los productores y para coordinar actividades.</li> <li>✓ Realizar reuniones mensuales por municipio con los representantes ejidales, comisariados y presidentes de sociedades de producción rural para conocer inquietudes y demandas.</li> <li>✓ Atender los viernes como mínimo a 200 productores.</li> <li>✓ Publicar mensualmente un periódico de circulación interna que informe sobre actividades de la SAGEH.</li> <li>✓ Publicar semestralmente folletos y carteles llamativos e ilustrativos que informen a los productores sobre los diferentes programas de la SAGEH.</li> <li>✓ Publicar un boletín semestral que informe sobre los principales logros y actividades de la SAGEH.</li> </ul>
	<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer medios de comunicación impresa que circulen de manera periódica y que informen sobre actividades, programas y eventos de la SAGEH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conceder a los productores audiencias públicas con el Secretario un día en la semana</li> <li>✓ Editar un medio de comunicación interna</li> <li>✓ Diseñar medios de comunicación externa</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer medios de comunicación impresa que circulen de manera periódica y que informen sobre actividades, programas y eventos de la SAGEH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoptar un logotipo que identifique a la SAGEH entre su público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocar un concurso de dibujo entre productores y con base en los trabajos presentados, elegir el diseño que mejor identifique a la organización.</li> </ul>
<u>SERVICIO AL USUARIO</u>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la atención y el servicio personalizado a productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar a los productores medios para manifestar su incanformismo.</li> <li>✓ Capacitar a todo el personal en aspectos relacionados con atención al público.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>SERVICIO AL USUARIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponer buzones especiales para que los productores manifiesten quejas, reclamos, sugerencias o peticiones</li> <li>✓ Ubicar un módulo de atención, información y orientación al público en las oficinas de la SAGEH.</li> <li>✓ Recoger a través de los técnicos quejas, sugerencias, reclamos y peticiones de los productores en cada una de las comunidades atendidas.</li> <li>✓ Contratar con agentes externos (consultores, universidades) cursos de capacitación en relaciones humanas, públicas y atención personalizada.</li> </ul>

## X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Indudablemente la realización de un trabajo como el presentado, deja muchas enseñanzas profesionales y personales para el titular de la investigación. A manera de conclusiones generales y comentarios finales se presentan a continuación algunos aspectos relevantes producto de la labor desarrollada.

Existen instituciones públicas que se han transformado en organizaciones innovadoras, flexibles, capaces de reaccionar frente a un entorno político y social dinámico y de aprender con rapidez nuevas formas de desarrollar su gestión cuando las condiciones internas cambian. Emplean la competencia, la orientación al cliente y otros mecanismos no burocráticos a fin de cumplir con sus funciones con creatividad y eficiencia.

La mayor parte de las instituciones gubernamentales realizan actividades cada vez más complejas, en medios competitivos y cambiantes, a la vez que están al servicio de clientes exigentes y que desean calidad y diversidad de opciones, por lo que los dirigentes públicos deben echar mano de las herramientas administrativas que apoyen el desarrollo de una gestión eficiente y adecuada. Si bien es cierto que sus organizaciones no pueden gestionarse exactamente igual que una empresa privada, eso no significa que no pueda adoptar un talante más empresarial.

La Secretaría de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo -SAGEH- como entidad del gobierno estatal busca la adopción de este nuevo concepto de gestión, con miras a satisfacer las demandas de sus públicos y a lograr una posición en la mente de los mismos.

Hidalgo se caracteriza por ser un Estado eminentemente agrícola, donde los cultivos básicos son maíz, frijol y cebada, no obstante la mayoría de habitantes dedicados a esta actividad, carecen de los recursos necesarios para garantizar la participación del Estado en la producción nacional agrícola. Razón esta, que exige el apoyo de una organización que promueva y reactive permanentemente las labores del campo, es precisamente la SAGEH la encargada de coordinar el desarrollo de programas productivos agropecuarios, forestales y piscícolas, así como aprovechar eficientemente los recursos que estimulen el desarrollo rural.

Las actividades de la SAGEH se encuentran enmarcadas en el Programa "Alianza para el Campo", donde los principales programas desarrollados son: kilo por kilo, fertilizantes, paquetes de animales, procampo, asistencia técnica, crédito a la palabra, empleo temporal y mecanización. Como organización establece relaciones con diversos públicos de los diferentes niveles gubernamentales, sin embargo considera como prioritarios a sus empleados, tanto de nómina estatal como de apoyo técnico y a los productores del Estado, por lo que se emprendió una investigación con estos públicos. A continuación se presentan los resultados más importantes por grupo.

## EMPLEADOS

- ✓ La mayor proporción de empleados de la Secretaría es de apoyo técnico, con formación profesional y con una edad que oscila entre los 18 y 33 años.
- ✓ La atención dada a los productores y público en general es buena, no obstante la observación de las actitudes de algunos empleados contradice lo manifestado.
- ✓ Los empleados no tienen conocimiento ni siquiera de la misión organizacional.
- ✓ No existe compatibilidad entre los objetivos personales y los organizacionales.
- ✓ El ambiente laboral para los técnicos es adecuado mientras que para los de oficina no resulta ser así.
- ✓ El personal de oficina no goza de las condiciones necesarias de comodidad, disposición y equipamiento para desarrollar sus labores.
- ✓ La remuneración de los niveles asistencial, técnico y secretarial es muy bajo.
- ✓ Los empleados no han desarrollado un sentimiento de pertenencia, arraigo, lealtad y compromiso con su organización.
- ✓ Los directivos no reconocen el buen desempeño de sus colaboradores.
- ✓ Una gran proporción de empleados no ha tenido contacto directo con su dirigente máximo.
- ✓ El personal manifiesta su deseo por obtener capacitación, por participar en la toma de decisiones, por obtener incentivos e incrementos salariales.

## PRODUCTORES

- ✓ La mayoría de organizaciones formalmente establecidas son agrícolas y ganaderas, en una menor proporción se encuentran las piscícolas, forestales y florícolas.
- ✓ A pesar de las condiciones adversas del campo hidalguense, los productores están dispuestos a dar la lucha para salir adelante.
- ✓ Los productores necesitan mayores apoyos económicos para poder continuar con sus actividades del campo.
- ✓ El grado de recordación que tienen los productores de los apoyos recibidos de la Secretaría es muy bajo.
- ✓ Los apoyos de la Secretaría a menudo son entregados a personas que no los necesitan o que no les dan un uso adecuado, tampoco tienen la suficiente difusión en las comunidades más pobres.
- ✓ La Secretaría tarda demasiado en aprobar y entregar los apoyos, lo que perjudica las labores de los productores.
- ✓ Algunos productores están inconformes con el trato que reciben por parte de los empleados de oficina.
- ✓ Existe amplia aceptación de los productores hacia los técnicos de Secretaría y reconocen sus esfuerzos.
- ✓ Los productores no demuestran una actitud de lealtad y gratitud con la Secretaría.

Por otro lado, los hallazgos más importantes se resumen como sigue:

- ✓ El grado de motivación y la moral de los empleados es bajo, dado que la remuneración no es adecuada, no se tienen en cuenta las habilidades y capacidades para la asignación de cargos, no hay incentivos materiales o morales, se ofrece capacitación a empleados que no la aprovechan,

se vincula mucho personal por recomendación política, finalmente no existen condiciones físicas adecuadas para desarrollar eficientemente las funciones.

- ✓ La comunicación organizacional debe mejorarse. Es importante que se proporcione a todo el personal información concerniente a las actividades y programas desarrollados por la Secretaría; dar a conocer los manuales de organización, procedimientos, funciones y fundamentos, disponer medios de comunicación interna para enterar al personal de asuntos tanto oficiales como informales; permitir que todos los niveles tengan acceso directo al Secretario.
- ✓ La orientación de los apoyos debe ser eficiente, es decir entregarlos a los productores que verdaderamente los necesitan dada su situación económica precaria; dejar de lado todo tipo de preferencias, favoritismos y discriminaciones; supervisar el correcto uso de los apoyos entregados.
- ✓ La gestión de la SAGEH durante el último año ha sido buena ya que ha logrado llevar los programas básicos como procampo, kilo por kilo, fertilizantes y asistencia técnica a la mayoría de comunidades, sin embargo este concepto se ve demeritado por la tardanza en la entrega de los apoyos, derivada de los excesivos trámites burocráticos.
- ✓ Los técnicos han sido un gran apoyo para los productores del Estado. Las demostraciones de los técnicos a través de las parcelas y labranzas de conservación motivan la adopción de nuevas técnicas y formas de trabajo. No obstante existen aún muchas comunidades que no cuentan con la asesoría de los técnicos por lo que sus productores se sienten desamparados de los beneficios de la Secretaría.
- ✓ El público no está plenamente identificado con la organización. Los empleados no han desarrollado un sentimiento de pertenencia y lealtad con la organización como consecuencia de una baja motivación. Los productores por su parte al considerar que los apoyos son insuficientes y mal orientados no demuestran lealtad y gratitud con la organización.
- ✓ Como dirigente público el Secretario debe mejorar su posicionamiento entre los productores. Es importante que se dé a conocer en todas las comunidades, que establezca contacto permanente con los productores, a través de giras y visitas de trabajo o concediendo audiencias en sus oficinas. Demostrar con acciones que verdaderamente está comprometido con el campo hidalguense.
- ✓ Existen diferencias entre los directivos de la organización y los presidentes municipales de filiación política distinta a la del PRI, que deben superarse si se quiere evitar la "politización" de la organización. Es fundamental que se escuchen y tengan en cuenta los aportes y propuestas de todos los presidentes, así como reconocerles sus capacidades y habilidades de gestión.

El análisis estadístico no paramétrico permitió establecer diferencias en la opinión de los productores y empleados sobre aspectos como: orientación adecuada de recursos, contacto con el Secretario, gestión de la SAGEH y calidad de los servicios. Por otro lado, no hay diferencia estadística en la opinión sobre atención al público y en la actitud frente a comentarios negativos.

La imagen de la SAGEH es favorable entre los públicos investigados, no obstante resulta necesario ampliar la cobertura de la investigación a otros grupos de los distintos niveles gubernamentales a fin de obtener resultados más definitivos. Partiendo de la idea que lo importante no es lograr una imagen sino mantenerla y fortalecerla permanentemente, es necesario que la SAGEH emprenda acciones tendientes a perpetuar y solidificar su imagen actual.



Dichas acciones se encuentran contenidas en el plan estratégico de mercadotecnia propuesto en el capítulo nueve, el desarrollo de las estrategias presentadas en la tabla 9.2 para cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia y para el personal, garantiza la obtención de resultados positivos, lo que repercutirá en la imagen de la institución de manera favorable. La imagen de la Secretaría se verá fortalecida entre sus públicos, logrando que en tiempos de crisis los chismes, rumores y ataques no surtan un efecto tan negativo sobre la organización.

Como se menciona en el capítulo ocho, concretamente los beneficios esperados al poner en marcha la propuesta son los siguientes:

- ✓ Elevar el entusiasmo y moral de los empleados.
- ✓ Mejorar las relaciones laborales
- ✓ Fomentar el aprecio, lealtad y compromiso con la organización
- ✓ Lograr un prestigio y reputación
- ✓ Dejar de relacionar la organización pública con sistemas lentos y burocratizados
- ✓ Lograr una mejor posición dentro del sistema gubernamental
- ✓ Ganar adeptos y seguidores para el dirigente público y su corriente política

Para finalizar es importante aclarar que la implementación y seguimiento del plan estratégico pasan a ser responsabilidad de la organización, más no del investigador.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Villanueva, Luis F. Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Miguel Angel Porrúa, 1993.
- Albrecht, Karl y Lawrence J. Bradford. La excelencia en el servicio. Bogotá: Legis, 1991.
- Braidot, Néstor P. Marketing Total. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1996.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. Managerial public administration: strategy and structure for a new state. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International, Center for Scholars, 1996.
- Canclini García, Néstor. Consumidores y ciudadanos. México: Grijalbo, 1995.
- CEDEMUN. Base de datos del Centro de Desarrollo Municipal. Secretaría de Gobernación.
- Chaín Palavicini, Magdalena. Directiva Consultoría. Planzación en el mundo público. México: 1999.
- Chias, Josep. Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público. España: McGraw Hill, 1995.
- Cottle, David W. El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. España: Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Cunill, Gray Nuria. Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social. Caracas: CLAD; Nueva sociedad, 1997.
- Dwight, Waldo. The study of public administration. New York: Random House, 1954.
- Estado de Hidalgo. Legislación pública estatal. México: Instituto mexicano del seguro social, 1994.
- Fisher de la Vega, Laura. Mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1993.
- Gale, Bradley T. Descubra el valor de su cliente. Produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver. México: Prentice Hall, 1996.
- Gordoa, Víctor. El poder de la imagen pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad. México: Edamex, 1999.
- Grabaciones. Entrevistas con directivos de la SAGEH, Secretario de Agricultura y Expresidentes Municipales.

- Hébert, Nicole. La empresa y su imagen. La publicidad institucional: ¿para qué?, ¿cómo?. España: Deusto, 1996.
- Hernández S, Roberto y Otros. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 1998.
- Hood, Christopher y Otro. La argumentación administrativa. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1997.
- Horovitz, Jacques. La calidad del servicio. Madrid: McGraw Hill, 1991.
- Howard, John y Otro. El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing. México: Díaz de Santos.
- IFE. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1994.
- INAP. Fuentes para el estudio de la administración pública. México: INAP, 1992.
- INEGI. Destino de la producción agropecuaria en el Estado de Hidalgo. 1997.
- Jacques Lambin, Jean. Marketing estratégico. México: McGraw Hill. 1987.
- Jiménez Castro, Wilburg. Administración pública para el desarrollo integral. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.
- Kotler Philip. Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México D.F. Prentice Hall. 1993.
- \_\_\_\_\_ y Eduardo L. Roberto. Marketing social. España: Ediciones Díaz de Santos. 1992.
- \_\_\_\_\_ Mercadotecnia social. Estrategias para cambiar el comportamiento público. México: Diana, 1995.
- Lahera, Eugenio. Cómo mejorar la gestión pública. Santiago Chile: CIEPLAN, FLACSO, 1993.
- Larraín, Felipe y Otro. El sector público y la crisis de la América Latina. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Len, Hardy. Estrategias exitosas de mercadeo. Santafé de Bogotá: Legis. 1991.
- Levionnois, Michel. Marketing interno y gestión de recursos humanos. España: Ediciones Díaz de Santos. 1992.
- Leyes y Códigos de México. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México: Porrúa. 1996.

- Mejía Lira, José. Notas para el estudio de la administración pública estatal y municipal en México. México: CIDE, 1991.
- Monitor. "Las voces de México: Estado de Hidalgo". Radio Red. 9 a.m. - 10 a.m. Mayo 2 de 2000. José Gutiérrez B, Rafael Gerezano, Ernesto Osorio y Victor Carrión.
- Namakforoosh, Mohammad Naghi y Otro. *Mercadotecnia social*. México: Limusa, 1983.
- Norusis, Marija J. *SPSS for Windows. Base system user's guide*. USA: 1993.
- Olson, Mancur. *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y teoría de grupos*. México: Limusa. 1992.
- Osborne, David y Ted Gaebler. *La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1997.
- Plan Estatal de Desarrollo. *Periódico La Puerta al 2000*. Hidalgo. Segunda quincena de marzo de 2000. Año I. Número 2. P. 3 - 5.
- Pichardo Pagaza, Ignacio. *Introducción a la administración pública de México. Funciones y especialidades*. México: INAP, 1994.
- Presenti, Luis A. *La eficiencia en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional, Escuela de Administración y Contabilidad, 1985.
- Romero Buj, Sebastián. *Imagen y posicionamiento*. Santafé de Bogotá: Grijalbo. 1998.
- Ruiner, Hal G. *Understanding and managing public organizations*. California: Jossey Bass, 1991.
- Sachese, Matthias. *Planeación estratégica en empresas públicas*. México: Trillas. 1990.
- Saulniers, Alfred H. *The public sector in latin america*. Austin: The University of Texas, Institute of Latin American studies, 1983.
- Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado de Hidalgo. *Manual de Organización*. Hidalgo: Marzo de 1998.
- Shand, David y Otros. *Un gobierno alerta: Iniciativas de servicios de calidad en la administración*. México: OCDE, 1996.
- Siegel, Sidney. *Estadística no paramétrica. Aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas, 1994.
- Toca Torres, Claudia Eugenia. *Mejoramiento de la imagen y gestión del municipio colombiano: Una propuesta basada en el concepto de mercadotecnia*. Tesis presentada para obtener el título de Especialidad en Mercadotecnia. México: UNAM, FCA, 1997.

Trout, Jack y Al Ries. Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. México: McGraw Hill. 1992.

Walker, Denis. El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad. España: Ediciones Díaz de Santos. 1991.

Wilensky, Alberto L. Marketing estratégico. Buenos Aires: Tesis, 1988.

Wilson, Mike. La gerencia de mercadotecnia. México: Ventura ediciones, 1992.

[www.geocities.com/athens/parthenon/3234/Hidalgo.htm](http://www.geocities.com/athens/parthenon/3234/Hidalgo.htm)

[www.students.aim\\_net.mx/spanish/Hidalgo/Historia.htm](http://www.students.aim_net.mx/spanish/Hidalgo/Historia.htm)

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

**ANEXOS**

## **Anexo 1 GUÍA DE ENTREVISTA GOBERNADOR DEL ESTADO DE HIDALGO**

### **SALUDO**

Objetivo: Conocer la opinión y expectativas de Gobernador del Estado de Hidalgo respecto a la Secretaría de Agricultura del Estado de Hidalgo -SAGEH-.

Se garantiza que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines de la investigación.

Nombre

Edad

Profesión

1. *Cuáles son las principales demandas de los productores agropecuarios del Estado.*
2. *Cuenta con algún medio o mecanismo que le permita identificar dichas demandas.*
3. *Considera que los programas en materia agropecuaria, garantizan la satisfacción de necesidades de los productores del Estado.*
4. *En qué medida el Tratado de Libre Comercio ha afectado la situación de los productores del Estado de Hidalgo.*
5. *Cuál es el municipio más necesitado del Estado.*
6. *En su opinión de todas las Secretarías del Estado cuál ha tenido un mejor desempeño y por qué?*
7. *En términos generales cómo ha sido el desempeño de la SAGEH durante el último año.*
8. *Cuáles han sido los logros más importantes de la Secretaría de Agricultura.*
9. *Considera que los apoyos de la Secretaría llegan oportunamente a los productores de los distintos municipios del Estado.*
10. *Qué opinión tiene de los funcionarios de la SAGEH.*
11. *Considera conveniente que la Secretaría descentralice sus funciones y actividades mediante la apertura de oficinas en cada uno de los municipios.*
12. *Cuál considera que es el medio de comunicación más adecuado para difundir los programas de la Secretaría.*
13. *Considera que la gestión de la SAGEH contribuye al fortalecimiento de la imagen del Gobierno del Estado de Hidalgo.*
14. *Considera que la comunicación con el Secretario de Agricultura es adecuada?*
15. *Cuáles son sus expectativas con respecto a la SAGEH.*
16. *Qué acciones emprendería para mejorar la imagen del Gobierno del Estado de Hidalgo.*

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**

## **Anexo 2 GUIA DE ENTREVISTA SECRETARIO DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO**

**Objetivo:** Conocer el campo de acción de la Secretaría de Agricultura del Estado de Hidalgo -SAGEH- e identificar las relaciones con sus distintos públicos.

### **SALUDO**

Se garantiza que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines de la investigación.

Nombre

Edad

Profesión

Filiación política

1. Considera que el Gobierno del Estado orienta la ayuda y recursos suficientes para el sector agropecuario.
2. De qué herramientas administrativas se vale para desarrollar una gestión eficiente.
3. Cuáles considera que han sido los factores de éxito más importantes de su gestión.
4. Cuáles considera que han sido los factores de fracaso de mayor peso en su gestión
5. Qué es la SAGEH.
6. Cuáles son los valores y principios que rigen el ambiente laboral en la SAGEH.
7. Con qué tipo de públicos establece relación la SAGEH.
8. Cuál es la retribución que ofrece la SAGEH a sus distintos públicos.
9. Cuáles clientes o usuarios considera prioritarios la SAGEH y por qué.
10. La SAGEH dispone de algún medio o mecanismo que le permita conocer las necesidades de sus distintos públicos. ¿Cuál?
11. Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la SAGEH a sus usuarios y que opina de la calidad de los mismos.
12. Qué recibe la SAGEH de productores a cambio de los productos y servicios ofrecidos.
13. Qué desea llegar a ser la SAGEH.
14. Cuál debe ser la gestión de la SAGEH para lograrlo.
15. Qué entiende por eficiencia en la SAGEH.
16. Qué entiende por calidad en la SAGEH.
17. Describa brevemente la misión, visión y filosofía de la SAGEH.
18. Cuáles son los factores externos más importantes que inciden en el funcionamiento de la SAGEH.
19. En qué medida los factores políticos del medio influyen en el desempeño de la SAGEH.
20. Cuáles son las fortalezas de la SAGEH.
21. Cuáles son las debilidades de la SAGEH.
22. Cuál es el recurso más importante con el que cuenta la SAGEH para el desarrollo de una gestión eficiente.
23. Cuál cree que es la principal ventaja competitiva de la SAGEH.
24. La SAGEH permite la participación de la comunidad en el diseño de sus planes, programas, políticas o estrategias. ¿A través de que medios lo hace?



25. *Qué medios o mecanismos de difusión emplea la SAGEH para informar a los usuarios aspectos relacionados con sus servicios y gestión.*
26. *Cómo quiere que sea percibida la SAGEH por sus públicos.*
27. *Cómo considera que es la atención que brindan los funcionarios de la SAGEH a sus usuarios.*

### **GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN**

#### **Anexo 3 GUIA DE ENTREVISTA EXPRESIDENTES MUNICIPALES**

##### **SALUDO**

**Objetivo:** Conocer la opinión y expectativas de los expresidentes municipales respecto a la Secretaría de Agricultura del Estado de Hidalgo -SAGEH-.

Se garantiza que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines de la investigación.

- a. Nombre
- b. Edad
- c. Filiación política

1. *Cuáles son las principales demandas de los productores agropecuarios del municipio.*
2. *Cuál es la comunidad más necesitada de este municipio.*
3. *La presidencia municipal desarrolla conjuntamente con la Secretaría algún proyecto o programa, si es así refiera la experiencia de dicho trabajo.*
4. *Tuvo algún problema o dificultad con funcionarios o técnicos de la Secretaría.*
5. *Identifico Usted alguna barrera administrativa u operativa de la Secretaría que afecto de alguna manera su gestión como Presidente en materia agropecuaria.*
6. *Cuáles han sido los logros más importantes de la Secretaría en este municipio.*
7. *Considera que los programas y proyectos de la Secretaría para este municipio son los más adecuados. ¿Por qué?.*
8. *La Secretaría presta atención a este municipio sin discriminación alguna frente a los demás municipios.*
9. *Considera que los apoyos ofrecidos por la Secretaría para los productores de este municipio son suficientes. ¿Por qué?.*
10. *Considera que los apoyos de la Secretaría llegan oportunamente a los productores de este municipio.*
11. *Considera que los productores están debidamente informados de los apoyos que ofrece la Secretaría.*
12. *De cuál nivel recibió más apoyo el municipio en materia agropecuaria.*
13. *Ha presenciado situaciones de mala atención o trato inadecuado a los productores por parte de los técnicos o funcionarios de la Secretaría.*
14. *Qué opinión tiene de los técnicos de la Secretaría.*
15. *Tuvo contacto directo con el Secretario de Agricultura del Estado. ¿En qué circunstancias?.*
16. *Realizaba algún tipo de trámite o gestión personal en las oficinas de la Secretaría.*

17. Qué trato recibió por parte de los funcionarios en las oficinas.
18. Cuál considera que es el horario más adecuado para realizar un trámite en la Secretaría.
19. Cuáles son los comentarios más frecuentes entre los productores del municipio con respecto a los servicios y apoyos de la Secretaría.
20. Recibió críticas o quejas sobre la calidad en el servicio de la Secretaría. De ser afirmativa su respuesta comente de qué manera las canalizo a los funcionarios de la misma.
21. Considera necesario que la Secretaría descentralice sus funciones y actividades mediante la apertura de una oficina en este municipio.
22. Conoce algún folleto, tríptico, boletín o revista publicado por la Secretaría, mencione cuál.
23. Ha visto algún cartel, lámina o aviso de la Secretaría. ¿Dónde?
24. Ha escuchado algún comercial o programa radial de la Secretaría. ¿Qué recuerda de él?
25. En su opinión de qué manera se podría mejorar la imagen de la Secretaría entre los productores de este municipio.
26. Qué recomendaciones haría al Secretario de Agricultura para mejorar la situación de los productores de este municipio.

### GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

#### Anexo 4 CUESTIONARIO DEFINITIVO APLICADO A EMPLEADOS DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO

Objetivo: Percibir la imagen que tienen los funcionarios de la Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado de Hidalgo -SAGEH-.

Se garantiza a los funcionarios el anonimato y que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines del estudio.

Dirección General \_\_\_\_\_  
 Formación \_\_\_\_\_  
 Sexo F  M   
 Edad 18 a 25 años  42 a 49 años   
 26 a 33 años  Más de 50 años   
 34 a 41 años

Marque con una "X" la respuesta que más se ajuste a su opinión, procurando dar respuesta a todas las preguntas.

1. Cuánto tiempo lleva trabajando en la SAGEH:
 

1.1 Menos de 1 año <input type="checkbox"/>	1.3 Entre 5 y 10 años <input type="checkbox"/>
1.2 Entre 1 y 5 años <input type="checkbox"/>	1.4 Más de 10 años <input type="checkbox"/>
2. Antes de vincularse a la SAGEH se desempeñaba en una organización:
 

2.1 Pública <input type="checkbox"/>	2.2 Privada <input type="checkbox"/>	2.3 Otra _____
--------------------------------------	--------------------------------------	----------------

3. Su vinculación con la SAGEH se dio por:  
 3.1 Recomendación política  3.2 Concurso y mérito propio  3.3 Otro \_\_\_\_\_
4. El cargo que desempeña actualmente es de tipo:  
 4.1 Directivo  4.2 Asistencial  4.3 Técnico  4.4 Otro \_\_\_\_\_
5. Con respecto a su empleo anterior, este es:  
 5.1 Mejor   
 5.2 Igual   
 5.3 Peor  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. Cómo considera que ha sido la gestión de la SAGEH durante el último año:  
 6.1 Buena  6.2 Regular  6.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. La calidad de los servicios ofrecidos por la SAGEH es:  
 7.1 Buena  7.2 Regular  7.3 Mala
8. El trato que dan los funcionarios al público es:  
 8.1 Adecuado   
 8.2 Inadecuado  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. Considera que la SAGEH orienta adecuadamente los recursos de los distintos programas de modo que se beneficie a la mayoría de los productores:  
 9.1 Si   
 9.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. En su opinión el nivel de los técnicos y funcionarios de la SAGEH es:  
 10.1 Bueno  10.2 Regular  10.3 Malo
11. Si la administración emprendiera un programa tendiente a mejorar la gestión e imagen de la SAGEH, estaría dispuesto a colaborar y participar:  
 11.1 Si   
 11.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
12. Describa la misión de la SAGEH: \_\_\_\_\_
13. El logro de los objetivos de la SAGEH contribuye al logro de sus objetivos personales ya que:  
 13.1 Permite su desarrollo y satisfacción personal   
 13.2 Permite su desarrollo y superación profesional   
 13.3 Permite la aplicación de sus conocimientos   
 13.4 No hay contribución alguna
14. En el trabajo que desempeña, Usted se siente:  
 14.1 Satisfecho  14.2 Conforme  14.3 Insatisfecho

15. ¿Identifica la presencia de las siguientes situaciones en su lugar de trabajo?

	Si	No
15.1 Rocios personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2 Formación de grupos cerrados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3 Amabilidad y respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4 Integración del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5 Compromiso y responsabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.6 Amistad y camaradería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Indique si los siguientes aspectos están presentes o no en el desarrollo de su trabajo

	Si	No
16.1 Gusto por actividades realizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 Resultados notorios derivados de su actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3 Reconocimiento de su labor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4 Respaldo de sus superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.5 Aporte en la satisfacción de productores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Indique la presencia o no de las siguientes características respecto al espacio o sitio donde realiza sus actividades:

	Si	No
17.1 Amplitud y comodidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2 Seguridad y privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 Equipo y mobiliario suficientes y adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 Iluminación y ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5 Ubicación adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Considera que su remuneración es adecuada: 18.1 Si  18.2 No

19. Determine el grado de compromiso al desarrollar su trabajo con cada opción, dando un valor de 1 a 5 donde 1 es el de mayor prioridad y 5 el menos prioritario:

- 19.1 Su país
- 19.2 Su institución
- 19.3 Su familia
- 19.4 Consigo mismo
- 19.5 Productores

20. Si un compañero de su dirección o de otra requiere su ayuda para cumplir con una labor, Usted está dispuesto a ayudarlo:

- 20.1 Siempre  20.2 A veces  20.3 Nunca

21. Aceptaría mayor carga de trabajo en la SAGEH por el mismo salario:

21.1 Si

21.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. La razón por la que rechazaría una propuesta para trabajar en otra organización recibiendo el mismo salario es:

- 22.1 Identidad y pertenencia con la SAGEH   
 22.2 Compromiso y lealtad con la SAGEH   
 22.3 Compromiso con los productores del Estado   
 22.4 Gusto y conformidad con el cargo actual   
 22.5 Resistencia al cambio de organización   
 22.6 Aceptaría la propuesta

23. En caso que un superior requiera su presencia voluntaria en la oficina un domingo en la tarde, para cumplir con una tarea su actitud sería:

- 23.1 Asistir  23.2 Dar una excusa  23.3 No presentarse

24. Ha recibido algún reconocimiento de sus superiores por buen desempeño de sus funciones:

24.1 No

24.2 Si  → ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

25. Cuando alguien hace un comentario negativo de la SAGEH, Usted:

- 25.1 Defiende su institución  25.2 Da la razón a la persona  25.3 Guarda silencio

26. Recomendaría la SAGEH como un buen sitio para trabajar a un amigo o familiar:

26.1 Si

26.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. Su actitud frente a una propuesta para trabajar en la Secretaría de Agricultura del Estado de Morelos, sería:

- 27.1 Aceptarla  27.2 Estudiarla  27.3 Rechazarla

28. Considera que su dirección trabaja como un verdadero equipo que interactúa con las demás direcciones: 28.1 Si  28.2 No

29. La comunicación entre funcionarios y directivos es adecuada por la siguiente razón:

- 29.1 Se realizan reuniones periódicas de evaluación   
 29.2 Se escucha y respeta la opinión de los funcionarios   
 29.3 Es directa y oportuna   
 29.4 Hay un ambiente de confianza   
 29.5 La comunicación no es adecuada

30. A nivel interno el medio impreso para comunicar noticias o información general es:

- 30.1 Oficio  30.2 Circular  30.3 Folleto  30.4 Periódico  30.5 Ninguno   
 Otro \_\_\_\_\_

31. Ha tenido contacto directo con el Secretario: 31.1 No  31.2 Si

32. Sabe Usted que espera el Secretario de sus funcionarios: 32.1 Si  32.2 No

3. Su vinculación con la SAGEH se dio por
- 3.1 Recomendación política
- 3.2 Concurso y mérito propio
- 3.3 Combinación de las anteriores
4. El cargo que desempeña actualmente es de tipo:
- 4.1 Directivo  4.2 Asistencial  4.3 Técnico
5. Con respecto a su empleo anterior, este es:
- 5.1 Mejor
- 5.2 Igual
- 5.3 Peor  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. Cómo considera que ha sido la gestión de la SAGEH durante el último año:
- 6.1 Buena
- 6.2 Regular
- 6.3 Mala  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. Considera que la calidad de los servicios ofrecidos por la SAGEH es:
- 7.1 Buena  7.2 Regular  7.3 Mala
8. Considera que el trato que dan los funcionarios al público es:
- 8.1 Adecuado
- 8.2 Inadecuado  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
9. Si la administración emprendiera un programa tendiente a mejorar la gestión e imagen de la SAGEH, estaría dispuesto a colaborar y participar:
- 9.1 Si
- 9.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. De los siguientes elementos de la organización, señale si los conoce o no:
- |                  | Si                       | No                       |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10.1 Misión      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2 Visión      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3 Filosofía   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.4 Objetivos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.5 Estrategias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.6 Políticas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
11. Considera que el logro de los objetivos de la SAGEH contribuye al logro de sus objetivos personales:
- 11.1 Si
- 11.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. *Cómo se siente en el trabajo que desempeña:*  
 12.1 Satisfecho  12.2 Conforme  12.3 Insatisfecho
13. *El ambiente laboral de la SAGEH es:*  
 13.1 Adecuado   
 14.2 Inadecuado  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. *En su lugar físico de trabajo Usted se siente:*  
 14.1 Cómodo   
 14.2 Incómodo  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
15. *Considera que la remuneración dada por la SAGEH es adecuada:* 15.1 Si  15.2 No
16. *Su compromiso al desarrollar su trabajo es con:*  
 16.1 Su país  16.2 Su institución  16.3 Su familia  16.4 Consigo mismo
17. *Aceptaría mayor carga de trabajo en la SAGEH por el mismo salario:*  
 17.1 Si   
 17.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
18. *Aceptaría una propuesta para trabajar en otra organización recibiendo el mismo salario:*  
 18.1 Si   
 18.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
19. *Ha recibido algún reconocimiento de la SAGEH por el buen desempeño de sus funciones:*  
 19.1 No   
 19.2 Si  ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_
20. *La SAGEH le garantiza estabilidad laboral:*  
 20.1 Si  20.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
21. *Habla bien de la SAGEH fuera de su lugar de trabajo:*  
 21.1 Siempre  21.2 Algunas veces  21.3 Nunca
22. *Cuando alguien hace un comentario negativo de la SAGEH, Usted:*  
 22.1 Defiende su institución   
 22.2 Da la razón a la persona   
 22.3 Guarda silencio
23. *Recomendaría la SAGEH a un amigo o familiar como un buen sitio para trabajar:*  
 23.1 Si   
 23.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
24. *Considera que en la SAGEH se trabaja como un equipo:*  
 24.1 Si   
 24.2 No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. Los canales de comunicación entre funcionarios y directivos son:

25.1 Adecuados

25.2 Inadecuados  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. A nivel interno disponen de algún medio para comunicar noticias o notas de interés general:

26.1 No

26.2 Si  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

27. Ha tenido contacto directo con el Secretario:

27.1 No

27.2 Si  ¿Cuántas veces? \_\_\_\_\_

28. Sabe Usted que espera el Secretario de sus funcionarios: 28.1 Si  28.2 No

29. Asigne un valor de 1 a 5 a los siguientes aspectos, de acuerdo a la importancia que le concede a cada uno, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

29.1 Programas de Capacitación

29.2 Participación en toma de decisiones

29.3 Programas de incentivos

29.4 Incrementos salariales

29.5 Posibilidades de ascenso

30. Qué propuesta haría para mejorar la imagen y desempeño de la Secretaria

\_\_\_\_\_

**FIN DE LA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS.**

#### **Anexo 6 FORMULARIO DEFINITIVO APLICADO A LOS PRODUCTORES DEL ESTADO DE HIDALGO**

Objetivo: Identificar la imagen que tiene los productores de la Secretaria de Agricultura de Gobierno del Estado de Hidalgo -SAGEH-.

Se garantiza a las personas el anonimato y que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines de la investigación.

Municipio \_\_\_\_\_

Antigüedad de la organización \_\_\_\_\_

Filiación política \_\_\_\_\_

Marque con una "x" la respuesta que más se ajuste a su opinión, procurando dar respuesta a todas las preguntas.



1. La razón básica que lo motivo a formar parte de la organización fue:
- 1.1 Deseo de trabajar conjuntamente con otros productores
  - 1.2 Incapacidad de surgir como productor individual
  - 1.3 Atender invitación de un amigo productor
  - 1.4 Experimentar nuevas formas de trabajo
  - 1.5 Otras razones \_\_\_\_\_
2. La razón por la cual abandonaría la actividad de productor en el Estado de Hidalgo es:
- 2.1 Los precios de los productos no le garantizan un ingreso suficiente
  - 2.2 Carencia de herramientas y maquinaria para desarrollar labores
  - 2.3 Falta de apoyo de instituciones de fomento agropecuario
  - 2.4 Falta de apoyo del gobierno estatal
  - 2.5 Epocas de lluvias y sequías extremosas
  - 2.6 No abandonaría su actividad
3. La situación desventajosa del sector agropecuario en el municipio se debe a:
- 3.1 Escasez de agua y sistemas de riego
  - 3.2 Falta de recursos económicos para fomento de actividades
  - 3.3 Falta de asistencia técnica
  - 3.4 Falta de capacitación de los productores
  - 3.5 Condiciones desfavorables en la comercialización de productos
  - 3.6 Importación de productos de otros países
  - 3.7 Otras razones \_\_\_\_\_
4. Recuerda el nombre del actual Secretario de Agricultura:
- 4.1 No       4.2 Si  → Menciónelo \_\_\_\_\_
5. Se ha reunido alguna vez con el Secretario de Agricultura:      5.1 Si       5.2 No
6. De los siguientes servicios ofrecidos por la Secretaría identifique cuales ha recibido y califique la calidad de los mismos:
- |                                     | SI                       | NO                       | BUENA                    | REGULAR                  | MALA                     |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6.1 Semillas mejoradas              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Fertilizantes                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Asistencia técnica              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 Maquinaria y herramientas       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 Pies de cría, ganado o alevinos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 Apoyos económicos               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7 Cursos de capacitación          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.8 Otros _____                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
7. Considera que los programas de la Secretaría para este municipio son:
- 7.1 Adecuados  → Pase a la pregunta 9
  - 7.2 Inadecuados  → Pase a la pregunta 8

- 8 Los programas de la Secretaría son inadecuados porque:
- 8.1 Benefician a productores que menos necesitan
- 8.2 Discriminan a ciertos productores de la región
- 8.3 No tienen la difusión suficiente
- 8.4 No se ajustan a las necesidades reales del productor
- 8.5 No son oportunos
9. Identifique los eventos organizados por la Secretaría en los que ha participado su organización:
- 9.1 Exposiciones agropecuarias
- 9.2 Ferias agropecuarias
- 9.3 Charlas, conferencias o cursos
- 9.4 Parcelas demostrativas
- 9.5 Reuniones de trabajo
- 9.6 No ha participado
10. Cómo considera que ha sido hasta el momento la gestión de la SAGEH:
- 10.1 Buena  10.2 Regular  10.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
11. ¿La Secretaría orienta adecuadamente los recursos de modo que se beneficia a los productores sin discriminación alguna?:
- 11.1 Si
- 11.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
12. Identifica preferencia o inclinación de la Secretaría por ayudar a los productores de una región específica:
- 12.1 No
- 12.2 Si  ¿Cuál? \_\_\_\_\_
13. Recibe la información y orientación adecuada para realizar trámites ante la Secretaría:
- 13.1 Si  13.2 No  13.3 A veces
14. Los trámites y gestiones ante la Secretaría se caracterizan por ser:
- 14.1 Tardados  14.2 Oportunos  14.3 No ha realizado trámites
15. La atención brindada por los funcionarios en las oficinas de la Secretaría es:
- 15.1 Buena  15.2 Regular  15.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
16. El trato que dan los técnicos de la Secretaría a los productores es:
- 16.1 Bueno  16.2 Regular  16.3 Malo  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
17. Considera que la Secretaría cuenta con los técnicos suficientes para atender a los productores: 17.1 Si  17.2 No  17.3 No sabe

## Anexo 7 FORMULARIO PILOTO APLICADO A LOS PRODUCTORES DEL ESTADO DE HIDALGO

Objetivo: Identificar la imagen que tienen los productores de la Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado de Hidalgo -SAGEH-.

Se garantiza a las personas el anonimato y que las respuestas se utilizarán de manera exclusiva para los fines de la investigación.

Municipio \_\_\_\_\_  
 Actividad de la organización \_\_\_\_\_  
 Año de formación de la organización \_\_\_\_\_

Marque con una "x" la respuesta que más se ajuste a su opinión, procurando dar respuesta a todas las preguntas.

1. En algún momento ha contemplado la posibilidad de buscar oportunidades en otra ciudad
  - 1.1 No  Pase a la pregunta 3
  - 1.2 Si:  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
2. Cuál es la ciudad que le puede brindar esas oportunidades \_\_\_\_\_
3. La razón básica que lo motivo a formar parte de la organización fue:
  - 3.1 Trabajar conjuntamente con otros productores
  - 3.2 Recibir apoyos del Gobierno del Estado
  - 3.3 Incapacidad de surgir como productor individual
  - 3.4 Otras razones \_\_\_\_\_
4. Se encuentra satisfecho con la actividad que desempeña como productor:
  - 4.1 Si  4.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. Cuál es la principal necesidad de los productores del municipio? \_\_\_\_\_
6. La situación actual del sector agropecuario en el municipio es.
  - 6.1 Buena  6.2 Regular  6.3 Mala  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. Considera que dicha situación es reflejo de la gestión de:
  - 7.1 Gobierno Federal
  - 7.2 Gobierno Estatal
  - 7.3 Gobierno Municipal
  - 7.4 Los tres niveles
8. Los ingresos que percibe de su actividad son: 8.1 Suficientes  8.2 Insuficientes

9. Determine el grado de compromiso como productor con cada opción, dando un valor de 1 a 4 donde 1 es el de mayor prioridad y 4 el menos prioritario:  
 9.1 Su Estado  9.2 Su familia  9.3 Consigo mismo  9.4 Demás productores
10. Asigne un valor de 1 a 5 de acuerdo a la importancia que le concede a cada aspecto, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.  
 10.1 Tecnificación y desarrollo rural  10.4 Asistencia técnica   
 10.2 Asignación de tierras productivas  10.5 Apoyo en comercialización de productos   
 10.3 Acceso a créditos
11. Ha tenido contacto directo con el actual Secretario de Agricultura:  
 11.1 No  11.2 Si  → ¿En qué circunstancias? \_\_\_\_\_
12. Ha recibido algún beneficio de los programas de la Secretaría  
 12.1 No  12.2 Si  → ¿Cuál? \_\_\_\_\_
13. En su concepto los programas de la SAGEH para este municipio son:  
 13.1 Adecuados  13.2 Inadecuados  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
14. Participa la organización en las actividades de la SAGEH:  
 14.1 No  14.2 Si  → ¿De qué manera? \_\_\_\_\_
15. Cómo considera que ha sido hasta el momento la gestión de la SAGEH.  
 15.1 Buena  15.2 Regular  15.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
16. Considera que la calidad de los servicios ofrecidos por la SAGEH es:  
 16.1 Buena  16.2 Regular  16.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
17. Considera que la SAGEH orienta adecuadamente los recursos de los distintos programas de modo que se beneficia a la mayoría de los productores:  
 17.1 Si   
 17.2 No  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_
18. La comunicación con el Director de Organización y Comercialización de la SAGEH es:  
 18.1 Adecuada  18.2 Regular  18.3 Deficiente
19. Recibe la información y orientación adecuada para realizar trámites ante la SAGEH:  
 19.1 Si  19.2 No
20. Considera que el tiempo requerido para realizar un trámite en la Secretaría es:  
 20.1 Demasiado  20.2 Normal  20.3 Poco
21. La atención brindada por los funcionarios de la Secretaría es:  
 21.1 Buena  21.2 Regular  21.3 Mala  → ¿Por qué? \_\_\_\_\_

35. Durante el último año ha visto algún anuncio publicitario de la SAGEH:  
 35.1 No  35.2 Si  → ¿Dónde? \_\_\_\_\_
36. Ha escuchado algún comercial radial de la SAGEH, en el último año:  
 36.1 No  36.2 Si  → ¿Qué recuerda de él? \_\_\_\_\_
37. Recuerda el logotipo o figura que identifica a la SAGEH:  
 37.1 No  37.2 Si  → Descríbalo \_\_\_\_\_
38. Cuando un productor hace un comentario negativo de la SAGEH, Usted:  
 38.1 Da la razón al productor  38.2 Guarda silencio  38.3 Defiende la Secretaría
39. Qué propuesta haría para mejorar la situación de los productores del Estado: \_\_\_\_\_

**FIN DE LA ENCUESTA. MUCHAS GRACIAS**

**Anexo 8 PERSONAL DE LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO**

<i>Personal</i>	<i>Población</i>	<i>Proporción %</i>
Nomina estatal	145	36,99
Apoyo técnico	247	63,01
<b>Total</b>	<b>392</b>	<b>100</b>

<i>Personal Nomina Estatal</i>	<i>Población</i>	<i>Proporción %</i>
Despacho	14	9,65
Dirección General Planeación y finanzas	33	22,76
Dirección General Infraestructura Agrícola	25	17,24
Dirección General Desarrollo Forestal y Pesquero	24	16,56
Dirección General Ganadería	14	9,65
Delegaciones	35	24,14
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>100</b>

<i>Personal Apoyo Técnico</i>	<i>Población</i>	<i>Proporción %</i>
Brigada de asistencia técnica forestal	21	8,50
Capacitación acuícola	16	6,48
Asistencia técnica bovinos	31	12,55
Asistencia técnica ovinos	37	14,98
Programa elemental de asistencia técnica PEAT	134	54,25
Programa agroindustrial	8	3,24
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100</b>

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas. Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado de Hidalgo.

Anexo 9 TABLAS DE FRECUENCIA FUNCIONARIOS

131

Dependencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Despacho	3	3.8	3.8	3.8
Planeacion y finanzas	6	7.7	7.7	11.5
Ganaderia	3	3.8	3.8	15.4
Forestal y pesquero	5	6.4	6.4	21.8
Infraestructura Agricola	5	6.4	6.4	28.2
Delegaciones	7	9.0	9.0	37.2
Brigada Forestal	4	5.1	5.1	42.3
Capacitacion acuicola	3	3.8	3.8	46.2
Boninos	6	7.7	7.7	53.8
Ovinos	7	9.0	9.0	62.8
PEAT	27	34.6	34.6	97.4
Programa agroindustrial	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Formacion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Profesional	53	67.9	67.9	67.9
Técnico	3	3.8	3.8	71.8
Secretariat	2	2.6	2.6	74.4
No responde	20	25.6	25.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Femenino	16	20.5	20.5	20.5
Masculino	59	75.6	75.6	96.2
No responde	3	3.8	3.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Edad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 a 25 años	15	19.2	19.2	19.2
26 a 33 años	30	38.5	38.5	57.7
34 a 41 años	14	17.9	17.9	75.6
42 a 49 años	10	12.8	12.8	88.5
Más 50 años	7	9.0	9.0	97.4
No responde	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Antigüedad en SAGEH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos 1 año	23	29.5	29.5	29.5
Entre 1 y 5 años	40	51.3	51.3	80.8
Entre 5 y 10 años	14	17.9	17.9	98.7
Más de 10 años	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Antes trabajaba en empresa

132

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pùblica	32	41.0	41.0	41.0
Privada	32	41.0	41.0	82.1
No trabajaba	3	3.8	3.8	85.9
No responde	9	11.5	11.5	97.4
Banco Crédito Rural	1	1.3	1.3	98.7
Anulada	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Vinculación se dio por

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Recomendación poroca	23	29.5	29.5	29.5
Concurso y merito	48	61.5	61.5	91.0
No responde	1	1.3	1.3	92.3
Anulada	2	2.6	2.6	94.9
Vacante disponible	1	1.3	1.3	96.2
Recomendacion compañero	1	1.3	1.3	97.4
Invitacion de un funcionario	1	1.3	1.3	98.7
Solicitud de trabajo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Cargo de tipo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Directivo	5	6.4	6.4	6.4
Asistencial	15	19.2	19.2	25.6
Tecnico	52	66.7	66.7	92.3
Directivo - asistencial	1	1.3	1.3	93.6
Administrativo	1	1.3	1.3	94.9
Anulada	3	3.8	3.8	98.7
Secretarial	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Calificación empleo actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Mejor	37	47.4	47.4	47.4
Igual	27	34.6	34.6	82.1
Peor	8	10.3	10.3	92.3
No responde	6	7.7	7.7	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Geston SAGEH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Buena	45	57.7	57.7	57.7
Regular	29	37.2	37.2	94.9
Mala	4	5.1	5.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Calidad de servicios SAGEH

133

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	47	60.3	60.3	60.3
	Regular	26	33.3	33.3	93.6
	Mala	1	1.3	1.3	94.9
	No responde	4	5.1	5.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Trato al público

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	64	82.1	82.1	82.1
	Regular	13	16.7	16.7	98.7
	Anulada	1	1.3	1.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Orientación adecuada recursos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	57	73.1	73.1	73.1
	No	19	24.4	24.4	97.4
	No sabe	2	2.6	2.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Nivel de técnicos y funcionarios

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	47	60.3	60.3	60.3
	Regular	26	33.3	33.3	93.6
	No responde	5	6.4	6.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Disposición colaborar programa mejora

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	77	98.7	98.7	98.7
	No	1	1.3	1.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Misión SAGEH

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Responde misión	63	80.8	80.8	80.8
	No responde misión	15	19.2	19.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	



Contribucion objetivos personales

134

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Desarrollo y satisfaccion personal	15	19.2	19.2	19.2
Desarrollo y superacion profesional	27	34.6	34.6	53.8
Aplicacion conocimientos	20	25.6	25.6	79.5
No contribucion	3	3.8	3.8	83.3
Todas	3	3.8	3.8	87.2
Dño personal dño profesional	2	2.6	2.6	89.7
Dño personal aplicacion conocimientos	2	2.6	2.6	92.3
Dño profesional, aplicacion conocimientos	4	5.1	5.1	97.4
No entendi pregunta	1	1.3	1.3	98.7
No responde	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Satisfacción con trabajo actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Satisfecho	39	50.0	50.0	50.0
Confirma	28	35.9	35.9	85.9
Insatisfecho	10	12.8	12.8	98.7
No responde	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Situaciones en lugar de trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Amab integ, compro, amist	26	33.3	33.3	33.3
Proces grupos, amab, integ, compro, amist	7	9.0	9.0	42.3
Grupos amab, integ, compro, amist	8	10.3	10.3	52.6
Grupos amab, compro, amist	3	3.8	3.8	56.4
Roces amab, integ, amist	1	1.3	1.3	57.7
Grupos, compro, amist	2	2.6	2.6	60.3
Roces, grupos, compro, amist	1	1.3	1.3	61.5
No entendi pregunta	9	11.5	11.5	73.1
Roces, amab, integ, compro, amist	6	7.7	7.7	80.8
Roces, grupos, amab, compro	1	1.3	1.3	82.1
Grupos amab, compro	1	1.3	1.3	83.3
Grupos, integ, compro, amist	1	1.3	1.3	84.6
Compro	1	1.3	1.3	85.9
Roces integ, amist	1	1.3	1.3	87.2
Amab, compro, amist	2	2.6	2.6	89.7
Roces, grupos, amab, compro, amist	1	1.3	1.3	91.0
Amab, integ, amist	1	1.3	1.3	92.3
Integ, compro, amist	1	1.3	1.3	93.6
Roces, grupos, amab, amist	2	2.6	2.6	96.2
Grupos, amab, integ, amist	1	1.3	1.3	97.4
Amab, integ, compro	1	1.3	1.3	98.7
Grupos amab	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Aspectos sobre el trabajo

135

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Gusto rtados, respal, satisf ptiores	16	20.5	20.5	20.5
Gusto, rtados, reconocim, respal, satisf ptiores	28	35.9	35.9	56.4
Gusto	1	1.3	1.3	57.7
No embende pregunta	7	9.0	9.0	66.7
Gusto, respal	2	2.6	2.6	69.2
Gusto, rtados, satisf ptiores	8	10.3	10.3	79.5
Rtados satisf ptiores	1	1.3	1.3	80.8
Gusto, reconocim, respal satisf ptiores	2	2.6	2.6	83.3
Gusto, rtados, reconocim	1	1.3	1.3	84.6
Gusto, satisf ptiores	1	1.3	1.3	85.9
Gusto, rtados reconocim, respal	2	2.6	2.6	88.5
Gusto, reconocim, satisf ptiores	1	1.3	1.3	89.7
Gusto, respal, satisf ptiores	4	5.1	5.1	94.9
Gusto, rtados reconocim, satisf ptiores	1	1.3	1.3	96.2
Gusto, rtados, respal	2	2.6	2.6	98.7
Gusto, rtados	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Características sito de trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Segur, iluminacion ubicac	3	3.8	3.8	3.8
Amplitud, iluminación ubicac	9	11.5	11.5	15.4
Iluminación ubicac	8	10.3	10.3	25.6
Amplitud segur, equipo, iluminacion, ubicac	13	16.7	16.7	42.3
Equipo	1	1.3	1.3	43.6
Equipo, iluminación	1	1.3	1.3	44.9
Amplitud segur, iluminación ubicac	6	7.7	7.7	52.6
Ninguna	7	9.0	9.0	61.5
Amplitud, segur, ubicac	2	2.6	2.6	64.1
Segur, ubicac	2	2.6	2.6	66.7
Ubicac	4	5.1	5.1	71.8
Iluminación	2	2.6	2.6	74.4
No embende pregunta	5	6.4	6.4	80.8
Amplitud, ubicac	2	2.6	2.6	83.3
Amplitud, segur, iluminación	2	2.6	2.6	85.9
Trabajo en campo	2	2.6	2.6	88.5
Amplitud, equipo, iluminación, ubicac	1	1.3	1.3	89.7
Amplitud, segur, equipo	1	1.3	1.3	91.0
Equipo, iluminación, ubicac	1	1.3	1.3	92.3
Segur, equipo, iluminación	3	3.8	3.8	96.2
Amplitud, segur, equipo, iluminación	1	1.3	1.3	97.4
Segur equipo, iluminación, ubicac	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Remuneración adecuada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	20	25.6	25.6	25.6
No	56	71.8	71.8	97.4
No responde	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Compromiso al desarrollar trabajo

136

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
insti, fia consigo ptiores pais	4	5.1	5.1	5.1
No embende ptegunta	24	30.6	30.8	35.9
Insti, ptiores pais consigo fia	1	1.3	1.3	37.2
Insti consigo pais fia ptiores	1	1.3	1.3	38.5
Fia pais, insti consigo, ptiores	1	1.3	1.3	39.7
Consigo insti fia pais ptiores	1	1.3	1.3	41.0
Fia consigo ptiores pais insti	2	2.6	2.6	43.6
Pais insti, fia consigo, ptiores	2	2.6	2.6	46.2
Fia cons go, pais insti, ptiores	1	1.3	1.3	47.4
Fia cons go, ptiores insti, pais	8	10.3	10.3	57.7
Consigo fia ptiores, insti, pais	3	3.8	3.8	61.5
Fia pais insti ptiores, consigo	1	1.3	1.3	62.8
Consigo insti, ptiores pais, fia	1	1.3	1.3	64.1
Pais insti, ptiores, fia consigo	3	3.8	3.8	67.9
Ptiores pais consigo insti, fia	1	1.3	1.3	69.2
Consigo ptiores insti, fia, pais	1	1.3	1.3	70.5
Pais insti, ptiores consigo, fia	1	1.3	1.3	71.8
Pais insti, ptiores consigo, fia	2	2.6	2.6	74.4
Insti ptiores pais, fia, consigo	2	2.6	2.6	76.9
Insti, ptiores fia consigo pais	1	1.3	1.3	78.2
Consigo, fia pais, insti, ptiores	1	1.3	1.3	79.5
Fia ptiores consigo insti, pais	1	1.3	1.3	80.8
Fia pais consigo ptiores insti	1	1.3	1.3	82.1
Fia insti, consigo pais ptiores	1	1.3	1.3	83.3
Pais fia, insti, ptiores consigo	1	1.3	1.3	84.6
Consigo, fia insti, ptiores pais	1	1.3	1.3	85.9
Consigo ptiores fia pais insti	1	1.3	1.3	87.2
Fia ptiores insti pais consigo	1	1.3	1.3	88.5
Insti, ptiores fia, pais, consigo	1	1.3	1.3	89.7
Fia ptiores insti, consigo, pais	1	1.3	1.3	91.0
Ptiores consigo fia, insti, pais	3	3.8	3.8	93.6
Pais, ptiores, insti, fia, consigo	1	1.3	1.3	94.9
Ptiores insti, consigo fia pais	1	1.3	1.3	96.2
Ptiores insti fia consigo pais	1	1.3	1.3	97.4
Ptiores fia insti consigo, pais	1	1.3	1.3	98.7
Ptiores, insti, fia pais consigo	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Disposición ayudar compañero

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Siempre	57	73.1	73.1	73.1
A veces	21	26.9	26.9	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Aceptar mayor carga trabajo mismo salario

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	32	41.0	41.0	41.0
No	44	56.4	56.4	97.4
No responde	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Rechazaría otra propuesta laboral por

137

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Identidad y pertenencia con SAGEH	7	9.0	9.0	9.0
Compromiso y lealtad con SAGEH	15	19.2	19.2	28.2
Compromiso con productores	15	19.2	19.2	47.4
Gusto y conformidad con cargo actual	9	11.5	11.5	59.0
Aceptaría propuesta	12	15.4	15.4	74.4
No responde	3	3.8	3.8	78.2
Identidad, compromiso SA, compromiso ptores	6	7.7	7.7	85.9
Identidad, gusto	1	1.3	1.3	87.2
Compromiso SA, compromiso ptores	3	3.8	3.8	91.0
Compromiso SA, compromiso ptores, gusto	1	1.3	1.3	92.3
Compromiso ptores, gusto	2	2.6	2.6	94.9
Identidad, compromiso ptores, gusto	1	1.3	1.3	96.2
Identidad, compromiso SA	1	1.3	1.3	97.4
Anulada	1	1.3	1.3	98.7
Identidad, compromiso SA, compromiso ptores, gusto	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Actitud frente a petición tr domingo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Asestr	78	100.0	100.0	100.0

## Reconocimiento de superiores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	61	78.2	78.2	78.2
Si	15	19.2	19.2	97.4
No responde	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Frente a comentario negativo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Deberde institución	49	62.8	62.8	62.8
Da razón a la persona	3	3.8	3.8	66.7
Guardar silencio	24	30.6	30.6	97.4
No responde	1	1.3	1.3	98.7
Anulada	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

## Recomendar SAGEH para trabajar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S.	66	84.6	84.6	84.6
No	11	14.1	14.1	98.7
No responde	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Propuesta trabajar otra Secretaría

138

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aceptarla	4	5.1	5.1	5.1
Estudiarla	58	74.4	74.4	79.5
Rechazarla	16	20.5	20.5	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Dependencia trabaja como un equipo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	53	67.9	67.9	67.9
No	19	24.4	24.4	92.3
No responde	5	6.4	6.4	98.7
Anulada	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Comunicacion funcionario-directivo adecuada por

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Reuniones directa	25	32.1	32.1	32.1
Escucha	4	5.1	5.1	37.2
Directa	4	5.1	5.1	42.3
Confianz	6	7.7	7.7	50.0
Comunicacion no adecuada	13	16.7	16.7	66.7
Reuniones, confianz	2	2.6	2.6	69.2
Reuniones escucha directa, confianza	5	6.4	6.4	75.6
Reuniones directa confianz	3	3.8	3.8	79.5
Anulada	3	3.8	3.8	83.3
No responde pregunta	5	6.4	6.4	89.7
Reuniones escucha	3	3.8	3.8	93.6
Reuniones escucha directa	4	5.1	5.1	98.7
Reuniones escucha confianz	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Medio impreso de comunicacion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Oficio	21	26.9	26.9	26.9
Circular	18	23.1	23.1	50.0
Folleto	2	2.6	2.6	52.6
Periodico	5	6.4	6.4	59.0
Ninguno	11	14.1	14.1	73.1
No embende pregunta	5	6.4	6.4	79.5
Oficio, circular	8	10.3	10.3	89.7
Oficio, circular, folleto	3	3.8	3.8	93.6
Oficio, circular, folleto, periodico	1	1.3	1.3	94.9
No responde pregunta	3	3.8	3.8	98.7
No sabe	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Contato directo con Secretario

139

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	41	52.6	52.6	52.6
Si	35	44.9	44.9	97.4
Anulada	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Conoce expectativas Secretario

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	55	70.5	70.5	70.5
No	22	28.2	28.2	98.7
No responde	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Experiencia Secretario en planes de trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	62	79.5	79.5	79.5
No	8	10.3	10.3	89.7
No responde	5	6.4	6.4	96.2
No sabe	3	3.8	3.8	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Participación Secretario solución conflictos internos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	27	34.6	34.6	34.6
No	24	30.8	30.8	65.4
A veces	15	19.2	19.2	84.6
No responde	10	12.8	12.8	97.4
No sabe	2	2.6	2.6	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Requisitos para realizar gestión eficiente

140

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Decis, capac, increm, ascen, incenit	2	2.6	2.6	2.6
Increm, ascen, incenit, decis, capacif	4	5.1	5.1	7.7
Ascen, increm, capac, decis, incenit	3	3.8	3.8	11.5
No responde pregunta	18	23.1	23.1	34.6
Capac, decis, ascen, increm, incenit	2	2.6	2.6	37.2
Capac, decis, increm, incenit, ascen	1	1.3	1.3	38.5
Ascen, incenit, increm, capac, decis	2	2.6	2.6	41.0
Capac, increm, ascen, incenit, decis	1	1.3	1.3	42.3
Increm, ascen, decis, incenit, capac	1	1.3	1.3	43.6
Increm, ascen, decis, capac, incenit	2	2.6	2.6	46.2
Capac, ascen, increm, incenit, decis	2	2.6	2.6	48.7
Increm, incenit, ascen, capac, decis	2	2.6	2.6	51.3
Capac, decis, increm, ascen, incenit	4	5.1	5.1	56.4
Increm, capac, ascen, decis, incenit	1	1.3	1.3	57.7
Capac, ascen, decis, incenit, increm	1	1.3	1.3	59.0
Capac, increm, decis, incenit, ascen	2	2.6	2.6	61.5
Ascen, increm, incenit, decis, capac	1	1.3	1.3	62.8
Incenit, increm, ascen, decis, capac	1	1.3	1.3	64.1
Capac, increm, incenit, decis, ascen	1	1.3	1.3	65.4
Capac, increm, decis, ascen, incenit	1	1.3	1.3	66.7
Capac, decis, incenit, increm, ascen	5	6.4	6.4	73.1
Increm, ascen, incenit, capac, decis	1	1.3	1.3	74.4
Decis, capac, increm, incenit, ascen	2	2.6	2.6	76.9
Decis, ascen, increm, capac, incenit	1	1.3	1.3	78.2
Incenit, increm, capac, decis, ascen	1	1.3	1.3	79.5
Ascen, capac, increm, decis, incenit	1	1.3	1.3	80.8
Decis, increm, capac, ascen, incenit	1	1.3	1.3	82.1
Decis, capac, ascen, increm, incenit	1	1.3	1.3	83.3
Capac, ascen, increm, decis, incenit	1	1.3	1.3	84.6
Decis, incenit, capac, increm, ascen	1	1.3	1.3	85.9
No responde pregunta	2	2.6	2.6	88.5
Capac, ascen, incenit, decis, increm	1	1.3	1.3	89.7
Increm, ascen, capac, incenit, decis	1	1.3	1.3	91.0
Increm, capac, incenit, decis, ascen	1	1.3	1.3	92.3
Increm, capac, ascen, incenit, decis	3	3.8	3.8	96.2
Capac, decis, ascen, incenit, increm	1	1.3	1.3	97.4
Capac, incenit, decis, increm, ascen	1	1.3	1.3	98.7
Increm, incenit, decis, ascen, capac	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

¿No aceptar más carga trabajo?

141

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Estudio no lo permita	1	1.3	1.3	1.3
Remuneración = trabajo	4	5.1	5.1	6.4
Salarios muy bajos	4	5.1	5.1	11.5
Carga normal es demasiada	6	7.7	7.7	19.2
Mayor desgaste mental	1	1.3	1.3	20.5
Mayor responsabilidad mejor salario	3	3.8	3.8	24.4
Mayor responsabilidad y tiempo	1	1.3	1.3	25.6
No es justo	1	1.3	1.3	26.9
No se cumpliría eficientemente con el trabajo	1	1.3	1.3	28.2
Se busca superación	1	1.3	1.3	29.5
Hace 2 años se bene el mismo sueldo	1	1.3	1.3	30.8
Primerio hacer distribución equitativa de cargas de trabajo	1	1.3	1.3	32.1
Salario apenas alcanza	1	1.3	1.3	33.3
Tiempo no alcanza	1	1.3	1.3	34.6
Faltan incentivos materiales y vnaicos	2	2.6	2.6	37.2
Salarios bajos trabajo suficiente	2	2.6	2.6	39.7
No benen que responder	47	60.3	60.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

¿Tipo reconocimiento?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Moral y económico	3	3.8	3.8	3.8
Verbal	6	7.7	7.7	11.5
Trato excelente	1	1.3	1.3	12.8
Economico	1	1.3	1.3	14.1
Cursos capacitación	1	1.3	1.3	15.4
Diplomas	1	1.3	1.3	16.7
Materal y equipo de trabajo	1	1.3	1.3	17.9
No benen que responder	64	82.1	82.1	100.0
Total	78	100.0	100.0	

¿No recomendar SAGEH para trabajar?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sueldo bajo y horario quita todo el día	1	1.3	1.3	1.3
No cumple con expectativas	1	1.3	1.3	2.6
Es difícil obtener una plaza	1	1.3	1.3	3.8
No hay opción	1	1.3	1.3	5.1
No hay futuro	1	1.3	1.3	6.4
No es un trabajo seguro	2	2.6	2.6	9.0
Tardan los pagos, no pagan aguinaldo	1	1.3	1.3	10.3
Trato discriminatorio entre personal	1	1.3	1.3	11.5
Exigen demasiado y pagan poco	1	1.3	1.3	12.8
No benen que responder	68	87.2	87.2	100.0
Total	78	100.0	100.0	



¿Orientación inadecuada recursos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hay otras necesidades no tomadas en cuenta	1	1.3	1.3	1.3
Existe preferencia y se toma político el beneficio	3	3.8	3.8	5.1
Existe favoritismo político	3	3.8	3.8	9.0
No se toma en cuenta extensivismo agropecuario	1	1.3	1.3	10.3
Desvío de recursos	2	2.6	2.6	12.8
Se da a productores que no necesitan	1	1.3	1.3	14.1
No bienen que responder	67	85.9	85.9	100.0
Total	78	100.0	100.0	

142

¿Empleo peor?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sueldo inferior	1	1.3	1.3	1.3
Horario desgastante	1	1.3	1.3	2.6
Se trabaja en seno	1	1.3	1.3	3.8
Se sale de la profesion	1	1.3	1.3	5.1
No se considera experiencia capacidad vocacion servicio	1	1.3	1.3	6.4
Contratación con incertidumbre	2	2.6	2.6	9.0
No bienen que responder	71	91.0	91.0	100.0
Total	78	100.0	100.0	

¿Mala gestion SAGEH?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No hay pytos para todos mpios	1	1.3	1.3	1.3
Demora en los apoyos no oportunos	1	1.3	1.3	2.6
Personal sin perfil agropecuario falta vocacion servicio	1	1.3	1.3	3.8
Mucha burocracia	1	1.3	1.3	5.1
No bienen que responder	74	94.9	94.9	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Trato inadecuado al publico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No se apoya a piores por carecer de recursos	1	1.3	1.3	1.3
Existe el influyentismo	1	1.3	1.3	2.6
Despotismo burocracia	1	1.3	1.3	3.8
Prepotencia de algunos funcionarios	1	1.3	1.3	5.1
Burocracia activa y operativa	2	2.6	2.6	7.7
No bienen que responder	72	92.3	92.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

No apoyar programa mejora

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ya es suficiente la carga de trabajo	1	1.3	1.3	1.3
No bienen que responder	77	98.7	98.7	100.0
Total	78	100.0	100.0	

**Anexo 10 ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DEL ESTADO DE HIDALGO  
CLASIFICADAS POR ACTIVIDAD**

Actividad	Población	Peso %
Agrícola	153	71.16
Ganadera	38	17.68
Piscícola	13	6.05
Forestal	7	3.25
Florícola	4	1.86
<b>Subtotal</b>	<b>215</b>	<b>100</b>
Prestación de servicios	3	37.5
Acuícola	2	25.0
Frutícola	1	12.5
Horticultura ornamental	1	12.5
Recursos no renovables	1	12.5
<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Total</b>	<b>223</b>	<b>100</b>

Fuente: Directorio de Organizaciones de Productores. Dirección de Organización y Comercialización. Abril de 1999. Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado de Hidalgo.

Actividad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Agrícola	48	71.6	71.6	71.6
Ganadera	12	17.9	17.9	89.6
Florícola	1	1.5	1.5	91.0
Forestal	2	3.0	3.0	94.0
Pescícola	4	6.0	6.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Municipio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Epazoyucan	2	3.0	3.0	3.0
Acatlán	14	20.9	20.9	23.9
San Agustín Tlaxiaca	4	6.0	6.0	29.9
Cuatepec	8	11.9	11.9	41.8
Tulancingo	1	1.5	1.5	43.3
Apan	6	9.0	9.0	52.2
Almoloya	11	16.4	16.4	68.7
Agua Blanca	5	7.5	7.5	76.1
Metepec	9	13.4	13.4	89.6
Ajacuba	3	4.5	4.5	94.0
Tecozautila	2	3.0	3.0	97.0
Tasquillo	1	1.5	1.5	98.5
Eloxochtlán	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Antigüedad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 1 año	1	1.5	1.5	1.5
Entre 1 y 3 años	20	29.9	29.9	31.3
Entre 4 y 6 años	30	44.8	44.8	76.1
Entre 7 y 9 años	7	10.4	10.4	86.6
Más de 10 años	9	13.4	13.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Partido político

145

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
PRI	52	77.6	77.6	77.6
PAN	1	1.5	1.5	79.1
PRD	1	1.5	1.5	80.6
No tiene partido	4	6.0	6.0	86.6
No responde	9	13.4	13.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Razón que motivo formar org

	Frec	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Deseo de trabajar conjuntamente con otros ptores	9	13.4	13.4	13.4
Incap surgir como ptor indiv, recibir apoyos Gno	1	1.5	1.5	14.9
Sacar mayor provecho a lo producido	1	1.5	1.5	16.4
Invitación de funcionario de SAGEH	1	1.5	1.5	17.9
Tradicón de familia	2	3.0	3.0	20.9
Necesidad de explotar los recursos naturales	1	1.5	1.5	22.4
Importar maquinaria	1	1.5	1.5	23.9
Tener mejores rtados, obtener apoyos Gno	1	1.5	1.5	25.4
Obtener mejores ingresos	2	3.0	3.0	28.4
Desarrollar pytos ptivos	1	1.5	1.5	29.9
Incapacidad de surgir como ptor individual	4	6.0	6.0	35.8
Generar fuentes de empleo	2	3.0	3.0	38.8
Trabajar conjuntamente, obtener ptos de calidad	1	1.5	1.5	40.3
Atender invitación de un amigo ptor	2	3.0	3.0	43.3
Experimentar nuevas formas de trabajo	2	3.0	3.0	46.3
Recibir apoyos del Gobierno	28	41.8	41.8	88.1
Trabajar conjuntamente y recibir apoyos del Gno	5	7.5	7.5	95.5
Tener fuentes de trabajo, recibir apoyos del Gno	1	1.5	1.5	97.0
Valerse por si mismos	1	1.5	1.5	98.5
Trabajar conjuntamente, experimentar nvas formas trabajo	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Razón x la que abandonaria activ

146

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Precios de productos no garantizan un ingreso suficiente	9	13.4	13.4	13.4
Insumos caros, precios desfavorables	3	4.5	4.5	17.9
Ps desf, carencia herra, falta apoyo inst y gno edo, lluvias	1	1.5	1.5	19.4
Carencia de herramientas y maquinaria para dñar labores	2	3.0	3.0	22.4
Falta apoyo de instituciones de fomento agropecuario	2	3.0	3.0	25.4
Falta apoyo del Gobierno Estatal	2	3.0	3.0	28.4
Epocas de lluvias y sequias extremas	5	7.5	7.5	35.8
No abandonaria su actividad	37	55.2	55.2	91.0
Precios, herramientas, lluvias	2	3.0	3.0	94.0
Falta apoyo instit fomento y del Gno, lluvias y sequias	1	1.5	1.5	95.5
Precios desfavorables, lluvias y sequias	3	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Situación del campo debida a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Escasez de agua y sistemas de riego	7	10.4	10.4	10.4
Esc agua, falta Rs, falta asist, Falta cap, Ccializ desf	4	6.0	6.0	16.4
Falta Rs, Ccialización desfavorable	5	7.5	7.5	23.9
Escasez agua, falta Rs, Ccialización desfav	2	3.0	3.0	26.9
Falta Rs, Falta asist, Ccialización desfavorable	2	3.0	3.0	29.9
Escasez agua, ccialización desfav, importación pto	1	1.5	1.5	31.3
Falta asist, falta capacit	1	1.5	1.5	32.8
Fenom naturales, ccialización desfavorable	1	1.5	1.5	34.3
Falta de recursos, fenómenos naturales	1	1.5	1.5	35.8
Fenom naturales	6	9.0	3.0	38.8
Falta de recursos económicos para fomento de act	10	14.9	14.9	53.7
Insumos caros, ccialización desfavorable	2	3.0	3.0	56.7
Falta agua, \$, asist, cap, tierras; ccializ desf; imp pto	2	3.0	3.0	59.7
Falta de tierras	1	1.5	1.5	61.2
Bajo rendim granos por inundaciones	1	1.5	1.5	62.7
Tratado de Libre Comercio	1	1.5	1.5	64.2
Esc agua, ccialización desfav, fenomenos naturales	1	1.5	1.5	65.7
				71.6
Traen el pto de otros Estados	1	1.5	1.5	73.1
Escasez agua, falta recursos	1	1.5	1.5	74.6
Falta Rs, falta cap	1	1.5	1.5	76.1
Falta de capacitación de los ptores	2	3.0	3.0	79.1
Condiciones desfavorables en ccialización de pto	9	13.4	13.4	92.5
Falta agua, \$, asist, cap, ccializ desf; imp pto	2	3.0	3.0	95.5
Ccialización desfavorable, no hay fls trabajo	1	1.5	1.5	97.0
Escasez agua, ccialización desfavorable	2	3.0	3.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Recuerda nombre Srio

147

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No	31	46.3	46.3	46.3
Si	36	53.7	53.7	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Se ha reunido con Srio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	36	53.7	53.7	53.7
No	31	46.3	46.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Servicios recibidos de Sria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Semillas, fertilizantes, procampo	2	3.0	3.0	3.0
Semillas, fert, asist, ganado	1	1.5	1.5	4.5
Semillas, asist, ganado	1	1.5	1.5	6.0
Semillas, asist, Maq, ganado, cursos, empleo temporal	1	1.5	1.5	7.5
Semillas, fert, asist, ganado, infraestructura	1	1.5	1.5	9.0
Asist, procampo, cursos, infraestructura	1	1.5	1.5	10.4
Semillas, fert, maq, pollos, procampo	1	1.5	1.5	11.9
Asist, créditos	2	3.0	3.0	14.9
Semilla, asist, cursos, refacciones	1	1.5	1.5	16.4
Semillas, fert, asist, maq, sist riego	1	1.5	1.5	17.9
Semillas mejoradas	1	1.5	1.5	19.4
Maq, procampo, cursos	1	1.5	1.5	20.9
No ha recibido ninguno	4	6.0	6.0	26.9
Fert, asist, maq, ganado, procampo, cursos	1	1.5	1.5	28.4
Semillas, asist, cursos	2	3.0	3.0	31.3
Fert, asist, procampo	1	1.5	1.5	32.8
Procampo	3	4.5	4.5	37.3
Apoyos económicos	1	1.5	1.5	38.8
Asist, ganado, procampo, cursos	1	1.5	1.5	40.3
Semillas, ferti, ganado	1	1.5	1.5	41.8
Fertilizantes, ganado, cursos	1	1.5	1.5	43.3
Semillas, asist, procampo	2	3.0	3.0	46.3
Semillas, fert, asist, procampo	2	3.0	3.0	49.3
Procampo, cursos	1	1.5	1.5	50.7
Semillas, fert, asist, maq, ganado, procpo, cursos, crédito a la palabra	1	1.5	1.5	52.2
Asist, maq, equipam centro acopio	1	1.5	1.5	53.7
Semillas, fert, asist, procpo, cursos	2	3.0	3.0	56.7
Semilla, fert, maq, procpo	2	3.0	3.0	59.7
Asist, procpo, cursos	1	1.5	1.5	61.2
Semillas, fert, ganado, procampo	1	1.5	1.5	62.7

Servicios recibidos de Sria

148

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Semillas, fertilizantes, procampo, cursos	2	3.0	3.0	65.7
As.st, ganado, procampo	1	1.5	1.5	67.2
Asist alianza para campo	1	1.5	1.5	68.7
Asist, maq, procpo, cursos, rehab huertos, emp templ	2	3.0	3.0	71.6
Semillas, asist, maq, ganado, procpo, cursos	2	3.0	3.0	74.6
Semillas, ganado, apoyos económicos	1	1.5	1.5	76.1
Semillas, fert, asist, maq, ganado, procampo, cursos	1	1.5	1.5	77.6
Semillas, fert, asist, maq, ganado, procampo	1	1.5	1.5	79.1
Asist, maq, apoyos económicos, cursos	1	1.5	1.5	80.6
Semillas, apoyos económicos	1	1.5	1.5	82.1
Semillas, fertilizantes, asistencia	2	3.0	3.0	85.1
Asist, maq, cursos	1	1.5	1.5	86.6
Asist, maq	1	1.5	1.5	88.1
Asist, cursos	1	1.5	1.5	89.6
Asist, alevinos, cursos	2	3.0	3.0	92.5
Apoyo económico, infraestructura, medicinas	1	1.5	1.5	94.0
Semillas, fert, asist, ganado, apoyos \$, procampo	1	1.5	1.5	95.5
Semillas fertilizantes, asis, cursos	1	1.5	1.5	97.0
Asistencia, pollos	1	1.5	1.5	98.5
Semillas, fert, asist, maq, ganad,\$, cursos, emp temp	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Programas Sria son

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Adecuados	57	85.1	85.1	85.1
Inadecuados	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Programas Sria inadecuados por

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Benefician a ptores que menos necesitan	1	1.5	1.5	1.5
Discriminan a ciertos ptores de la región	1	1.5	1.5	3.0
No tienen la difusión suficiente	2	3.0	3.0	6.0
No ajustan a necesidades reales del ptor	1	1.5	1.5	7.5
No son oportunos	1	1.5	1.5	9.0
No liene que responder la pregunta	57	85.1	85.1	94.0
Discriminan ciertos ptores, no son oportunos	1	1.5	1.5	95.5
No se ajustan a nec reales del ptor, no oportunos	2	3.0	3.0	98.5
Procampo es un prog de cpria de votos en el partido	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Eventos en que ha participado

149

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Exposiciones, ferias, charlas, reuniones	3	4.5	4.5	4.5
Exposiciones, charlas, parcelas	1	1.5	1.5	6.0
Exposiciones, reuniones	3	4.5	4.5	10.4
Charlas, reuniones, pesca deportiva	1	1.5	1.5	11.9
Charlas, parcelas	1	1.5	1.5	13.4
Exposiciones, ferias, reuniones	1	1.5	1.5	14.9
Todos los eventos	2	3.0	3.0	17.9
Exposiciones, charlas, parcelas, reuniones	2	3.0	3.0	20.9
Ferias, charlas	1	1.5	1.5	22.4
Ferias, reuniones	1	1.5	1.5	23.9
Demostraciones	1	1.5	1.5	25.4
Exposiciones, ferias, parcelas, reuniones	1	1.5	1.5	26.9
Charlas, conferencias o cursos	2	3.0	3.0	29.9
Parcelas demostrativas	7	10.4	10.4	40.3
Reuniones de trabajo	9	13.4	13.4	53.7
No ha participado	17	25.4	25.4	79.1
Parcelas y reuniones	4	6.0	6.0	85.1
Charlas, reuniones	6	9.0	9.0	94.0
Charlas, parcelas, reuniones	4	6.0	6.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Gestión de la Sria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Buena	36	53.7	53.7	53.7
Regular	28	40.3	40.3	94.0
Mala	2	4.5	4.5	98.5
No sabe	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Orientación adecuada Rs sin discriminación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	53	80.6	80.6	80.6
No	13	17.9	17.9	98.5
No sabe	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	



## Preferencia de Sría por ptores de otra región

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No	59	89.6	89.6	89.6
Si	6	7.5	7.5	97.0
No sabe	2	3.0	3.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Información adecuada para trámites

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	47	70.1	70.1	70.1
No	16	23.9	23.9	94.0
A veces	4	6.0	6.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Trámites y gestiones en Sría son

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tardados	42	62.7	62.7	62.7
Oportunos	13	19.4	19.4	82.1
No ha realizado trámites	5	7.5	7.5	89.6
Normales	7	10.4	10.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Atención brindada por funcionarios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Buena	39	58.2	58.2	58.2
Regular	15	22.4	22.4	80.6
Mala	1	1.5	1.5	82.1
No ha visitado Sría	12	17.9	17.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Trato dado por técnicos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bueno	49	73.1	73.1	73.1
Regular	8	11.9	11.9	85.1
Nunca los visitan	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Técnicos suficientes para atender ptores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	13	19.4	19.4	19.4
No	44	65.7	65.7	85.1
No sabe	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Técnicos con conocimientos necesarios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	41	61.2	61.2	61.2
No	9	13.4	13.4	74.6
No sabe	14	20.9	20.9	95.5
Algunos	3	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Horario más adecuado para trámites

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 8 a 10 a.m.	40	59.7	59.7	59.7
De 12 a 2 p.m.	14	20.9	20.9	80.6
De 3 a 5 p.m.	8	11.9	11.9	92.5
Después de las 6 p.m.	5	7.5	7.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

## Medio adecuado para informar inquietudes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Técnico	8	11.9	11.9	11.9
Técnico, personalmente	1	1.5	1.5	13.4
Telefónicamente	1	1.5	1.5	14.9
Distrito de desarrollo	1	1.5	1.5	16.4
Funcionario	2	3.0	3.0	19.4
Oficio	7	10.4	10.4	29.9
Personalmente	25	37.3	37.3	67.2
Presidencia municipal	12	17.9	17.9	85.1
Oficio, personalmente	5	7.5	7.5	92.5
Técnico, presidencia mpal	1	1.5	1.5	94.0
Oficio, presidencia mpal	3	4.5	4.5	98.5
No la expresa	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Respuesta inmediata a inquietudes

152

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	7	10.4	10.4	10.4
No	17	25.4	25.4	35.8
No las ha presentado	43	64.2	64.2	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Actitud frente a comentario negativo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Da razón al productor	12	17.9	17.9	17.9
Guarda silencio	19	28.4	28.4	46.3
Defiende Secretaria	7	10.4	10.4	56.7
Es imparcial y justo	26	38.8	38.8	95.5
No ha escuchado estos comentarios	3	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Credibilidad en Siria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	65	95.5	95.5	95.5
No	2	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Conocimiento de material difusión de programas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No	32	49.3	49.3	49.3
Si	34	49.3	49.3	98.5
No recuerda	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Conocimiento publicidad externa de Siria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No	34	52.2	52.2	52.2
Si	33	47.8	47.8	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Inclinación de Sria por ayudar ptores de

154

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Coatlaco	2	3.0	3.0	3.0
No tiene que responder	61	91.0	91.0	94.0
Acocul	1	1.5	1.5	95.5
Almoloya, Huasca y Zempoala	1	1.5	1.5	97.0
Tepehua, Sierra, Valle del Mezquital	1	1.5	1.5	98.5
La Union	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Publicidad impresa de Sria sobre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Programa alianza para el campo	16	23.9	23.9	23.9
No tiene que responder	33	49.3	49.3	73.1
Programa forestal	1	1.5	1.5	74.6
Prog alianza, empleo temporal, fen meter	1	1.5	1.5	76.1
Programas en general	8	11.9	11.9	88.1
Programa de comercialización	1	1.5	1.5	89.6
Fertilizantes	1	1.5	1.5	91.0
Pesca	1	1.5	1.5	92.5
Hornos para chicalar pastura	1	1.5	1.5	94.0
Programa forestal, cercas, procampo	1	1.5	1.5	95.5
Alianza, protección bosques	1	1.5	1.5	97.0
Ganado	1	1.5	1.5	98.5
Plantas	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Sitio donde ha visto publicidad exterior de Sria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Presidencia municipal	16	23.9	23.9	23.9
No tiene que responder	34	50.7	50.7	74.6
Casa Ejidal	1	1.5	1.5	76.1
Presidencia mpal, parcelas demostrativas	1	1.5	1.5	77.6
SAGEH	2	3.0	3.0	80.6
Presidencia mpal y SAGEH	3	4.5	4.5	85.1
Tulancingo, presidencia, parcela demostrativa	1	1.5	1.5	86.6
Presidencia mpal, Tulancingo	1	1.5	1.5	88.1
SAGEH, Gno del Edo	1	1.5	1.5	89.6
Ferias de Pachuca	1	1.5	1.5	91.0
CADER, oficina agropecuaria	1	1.5	1.5	92.5
Presidencia mpal, comisariado	1	1.5	1.5	94.0
Cultivos	3	4.5	4.5	98.5
SAGEH, cultivos	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Mensajes de publicidad radial

155

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Información sobre programas	7	10.4	10.4	10.4
No tiene que responder	26	38.8	38.8	49.3
Información sobre programas y consejos	2	3.0	3.0	52.2
Promoción de apoyos económicos	8	11.9	11.9	64.2
Sobre aspectos agropecuarios	2	3.0	3.0	67.2
Sobre incendios	2	3.0	3.0	70.1
Sobre tractores y sembradoras	1	1.5	1.5	71.6
Alianza avanza	5	7.5	7.5	79.1
Sobre programa semilla mejorada	2	3.0	3.0	82.1
Invitación a asambleas	1	1.5	1.5	83.6
Sobre precios de productos	1	1.5	1.5	85.1
Sobre procampo	4	6.0	6.0	91.0
Sobre alianza y apoyos económicos	2	3.0	3.0	94.0
Noticias	1	1.5	1.5	95.5
Reforestación, suelos	2	3.0	3.0	98.5
Pesca	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

No cree en efectividad de Sria por

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No hay suficiente apoyo para la comunidad	1	1.5	1.5	1.5
No tiene que responder	65	97.0	97.0	98.5
Programas electoreros no satisfacen nec de ptres	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Mala gestión de SAGEH por

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
No hacen nada y no atienden a ptres	1	1.5	1.5	1.5
No tiene que responder	65	97.0	97.0	98.5
Mala orientación de programas	1	1.5	1.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Orientacion adecuada recursos * Público	145	100.0%	0	.0%	145	100.0%

Orientación adecuada recursos \* Público Crosstabulation

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Orientacion adecuada recursos	Si	Count	57	53	110
		Expected Count	59.2	50.8	110.0
	No	Count	19	13	32
		Expected Count	17.2	14.8	32.0
	No sabe	Count	2	1	3
		Expected Count	1.6	1.4	3.0
Total	Count	78	67	145	
	Expected Count	78.0	67.0	145.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.774 <sup>a</sup>	2	.679
Likelihood Ratio	.782	2	.676
Linear-by-Linear Association	.731	1	.393
N of Valid Cases	145		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.39.

Symmetric Measures

		Value	Approx Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.073	.679
N of Valid Cases		145	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

**Anexo 13 ANÁLISIS ESTADÍSTICO COMENTARIO NEGATIVO**

157

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Actitud frente comentario (-) * Público	145	100.0%	0	.0%	145	100.0%

**Actitud frente comentario (-) \* Público Crosstabulation**

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Actitud frente comentario (-)	Defiende la institución	Count	49	7	56
		Expected Count	30.1	25.9	56.0
	Da razón a persona	Count	3	12	15
		Expected Count	8.1	6.9	15.0
	Guarda silencio	Count	24	19	43
		Expected Count	23.1	19.9	43.0
	Es imparcial y justo	Count	0	26	26
		Expected Count	14.0	12.0	26.0
	No responde	Count	2	3	5
		Expected Count	2.7	2.3	5.0
Total		Count	78	67	145
		Expected Count	78.0	67.0	145.0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63.211 <sup>a</sup>	4	.000
Likelihood Ratio	77.209	4	.000
Linear-by-Linear Association	40.475	1	.000
N of Valid Cases	145		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.31

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.551	.000
N of Valid Cases		145	

- a. Not assuming the null hypothesis
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Contacto con Secretario * Público	145	100.0%	0	.0%	145	100.0%

Contacto con Secretario \* Público Crosstabulation

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Contacto con Secretario	No	Count	43	31	74
		Expected Count	39.8	34.2	74.0
	Si	Count	35	36	71
		Expected Count	38.2	32.8	71.0
Total		Count	78	67	145
		Expected Count	78.0	67.0	145.0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)	Exact Sig (2-sided)	Exact Sig (1-sided)
Pearson Chi-Square	1.132 <sup>a</sup>	1	.287		
Continuity Correction <sup>a</sup>	.805	1	.370		
Likelihood Ratio	1.133	1	.287		
Fisher's Exact Test				.320	.185
Linear-by-Linear Association	1.124	1	.289		
N of Valid Cases	145				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 32.81

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.088	.287
N of Valid Cases		145	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis



Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gestión SAGEH * Público	145	100.0%	0	0%	145	100.0%

Gestión SAGEH \* Público Crosstabulation

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Gestión SAGEH	Buena	Count	45	36	81
		Expected Count	43.6	37.4	81.0
	Regular	Count	28	26	54
		Expected Count	29.0	25.0	54.0
	Mala	Count	5	5	10
		Expected Count	5.4	4.6	10.0
Total	Count	78	67	145	
	Expected Count	78.0	67.0	145.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.241 <sup>a</sup>	2	.886
Likelihood Ratio	.241	2	.887
Linear-by-Linear Association	.232	1	.630
N of Valid Cases	145		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.62.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.041	.886
N of Valid Cases		145	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Calidad servicios * Público	145	100.0%	0	.0%	145	100.0%

Calidad servicios \* Público Crosstabulation

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Calidad servicios	Buena	Count	47	40	87
		Expected Count	46.8	40.2	87.0
	Regular	Count	26	22	48
		Expected Count	25.8	22.2	48.0
	Mala	Count	5	5	10
		Expected Count	5.4	4.6	10.0
Total	Count	78	67	145	
	Expected Count	78.0	67.0	145.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.062 <sup>a</sup>	2	.969
Likelihood Ratio	.062	2	.969
Linear-by-Linear Association	.024	1	.877
N of Valid Cases	145		

a. 1 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.62.

Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.021	.969
N of Valid Cases		145	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Atención de funcionarios * Público	145	100.0%	0	.0%	145	100.0%

Atención de funcionarios \* Público Crosstabulation

			Público		Total
			Funcionarios	Productores	
Atención de funcionarios	Buena	Count	64	39	103
		Expected Count	55.4	47.6	103.0
	Regular	Count	13	16	29
		Expected Count	15.6	13.4	29.0
	No sabe	Count	1	12	13
		Expected Count	7.0	6.0	13.0
Total	Count	78	67	145	
	Expected Count	78.0	67.0	145.0	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.937 <sup>a</sup>	2	.001
Likelihood Ratio	16.576	2	.000
Linear-by-Linear Association	14.829	1	.000
N of Valid Cases	145		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.01

Symmetric Measures

		Value	Approx Sig
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	.306	.001
N of Valid Cases		145	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### **Anexo 18 AJUSTE DEL CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS DE LA SAGEH**

- ✓ La opción 3.3 se cambio por la opción otros ya que al tender a la media no aportaba veracidad en la contestación
- ✓ Fue necesario corroborar la veracidad de la respuesta de la opción 7.1 con un distractor.
- ✓ Fue necesario corroborar la veracidad de la respuesta 8.1 con la observación focalizada.
- ✓ Se elimino la pregunta 10 pues sus respuestas quedaron invalidadas por corroborar con entrevista a funcionarios la ignorancia de los términos y la falta de un manual de fundamentos.
- ✓ La pregunta 21 quedo invalidada porque no se conoció el porque de la respuesta.
- ✓ Las preguntas que ofrecían la opción de respuestas abiertas se cambiaron por preguntas cerradas.
- ✓ Las preguntas importantes para la investigación se corroboraron con distractores.
- ✓ Se dio un orden secuencial a las preguntas del formulario.

#### **Anexo 19 AJUSTE DEL CUESTIONARIO APLICADO A PRODUCTORES DEL ESTADO**

- ✓ Se eliminaron las preguntas 1, 2, 4, 7, 8, 14, 18, 23, 24, 28, 29, 30, 31 y 32 por no aportar información relevante para la investigación.
- ✓ En las preguntas 5, 6 se establecieron opciones cerradas.
- ✓ La pregunta 10 se fusiono con otras preguntas para establecer la situación del campo.
- ✓ La pregunta 12 se formulo de manera que los productores identificaran concretamente los beneficios recibidos.
- ✓ En la pregunta 16 se identificaron todos los productos y servicios de la Secretaría y se pidió la calificación de la calidad de cada uno.
- ✓ Se replanteo la pregunta 20 en función de la eficiencia de los trámites en la Secretaría.
- ✓ En la pregunta 27 se ofrecieron alternativas respecto a horarios.
- ✓ En la pregunta 33 se presentaron los eventos realizadas por la Secretaría.
- ✓ Se dio un orden secuencial a las preguntas del formulario.

## Anexo 20 CUADRO ANALÍTICO DE OBSERVACIÓN FOCALIZADA CON EMPLEADOS

FENÓMENO OBSERVADO	HECHOS CONSIDERADOS RELEVANTES
Trato al público	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trato descortés de una secretaria hacia una persona que venía buscando a un licenciado.</li> <li>✓ Indiferencia del personal frente a productores que esperan audiencia con algún directivo.</li> <li>✓ Vigilante de la entrada nunca saluda, ni se preocupa por la gente que visita la Secretaría.</li> <li>✓ Las secretarias no son amables, ni atentas con el público.</li> <li>✓ Algunas secretarias ni siquiera saludan a los directivos de otras áreas.</li> <li>✓ Falta de atención y colaboración de las secretarias con el investigador.</li> <li>✓ Los hombres sin importar el cargo que desempeñen son muy amables y siempre están dispuestos a colaborar.</li> </ul>
Actitud de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La hora de inicio de actividades es 9 a.m., sin embargo muy pocos llegan puntuales, las secretarias por lo regular llegan a platicar con sus compañeras.</li> <li>✓ Inconformismo de algunos empleados con las decisiones y desempeño del Secretario.</li> <li>✓ No hay integración del personal entre las distintas áreas.</li> <li>✓ La apariencia personal de algunas Secretarías deja mucho que desear.</li> <li>✓ El Secretario es una persona muy amable y abierta frente a cualquier tipo de sugerencia.</li> </ul>
Planta física	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carencia de una señalización clara y llamativa.</li> <li>✓ Decoración carente de armonía.</li> <li>✓ Desorden y confusión en la distribución de áreas de trabajo.</li> <li>✓ Falta de áreas de espera en las direcciones más visitadas por los productores.</li> <li>✓ Mal estado de los baños para mujeres, así como mantenimiento deficiente.</li> <li>✓ Dificultad para encontrar botes de basura.</li> <li>✓ No se cuenta con un área común para cafetería, cada empleado debe cargar utensilios como tasas, cucharas, fibras, lavatrastes, etc.</li> <li>✓ Falta de un aviso sobre la autopista que indique la ubicación de la Secretaría.</li> </ul>

## Anexo 21 CUADRO ANALÍTICO DE OBSERVACIÓN FOCALIZADA CON PRODUCTORES

FENOMENO OBSERVADO	HECHOS CONSIDERADOS RELEVANTES
Relación con la SAGEH	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de seriedad de algunos directivos que citan a los <i>productores que vienen de comunidades lejanas</i> y no los cumplen.</li> <li>✓ Algunos técnicos no se interesan por el progreso y desarrollo de los productores.</li> <li>✓ Los productores a veces se sienten abandonados por la falta de atención de los técnicos.</li> </ul>
Actitud de los productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hay confusión entre los productores respecto a quien lleva los programas al campo.</li> <li>✓ Hay organizaciones que se benefician de los programas de la Secretaría porque sus representantes han ejercido algún cargo político.</li> <li>✓ Existe una opinión errada de los productores sobre la efectividad de los programas de la Secretaría ya que algunos <i>no se benefician dadas sus limitaciones económicas</i> para aportar su parte para obtener los apoyos.</li> <li>✓ Existe conciencia de los productores sobre la importancia de organizarse para obtener apoyos de la Secretaría.</li> <li>✓ Las mujeres dedicadas a las labores del campo manifiestan disposición de desarrollar actividades adicionales para aportar un ingreso adicional a su hogar.</li> <li>✓ Hay mucha prevención de los productores al responder sobre su filiación política.</li> <li>✓ Persiste en los productores el deseo por un Estado paternalista.</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los productores se sienten desamparados frente a la Impulsora Agrícola que es el intermediario que acapara las cosechas de cebada.</li> </ul>

## Anexo 22 CUADRO ANALOGO DE PROPUESTAS DE EMPLEADOS

No.	Propuesta
1	Mayor información para que se conozca que están haciendo.
2	Tiempo corrido de trabajo, difusión de todos los programas, mejores salarios.
3	Tiempo corrido de trabajo, mejores percepciones salariales.
4	No responde
5	Funcionarios más responsables en sus actividades, no contratar a gente que no sabe de campo, pagarle a los compañeros de campo a tiempo. Mayor organización.
6	Hacer varias propuestas y de ver cual es la mejor.
7	Mayor comunicación entre funcionarios y lograr el fin deseado.
8	Dar más apoyos al campo, abrir más plazas, mejorar la remuneración.
9	Dar lo mejor de cada uno.
10	No responde.
11	Apoyar al que menos tiene, implementar programas de capacitación, de incentivos, incrementar salarios, ofrecer posibilidades de ascenso y permitir la participación en la toma de decisiones.
12	No responde.
13	No responde.
14	Simplificación administrativa, menos burocracia.
15	Disposición de vehículos adecuados, mantenimiento de los mismos, respetar a los empleados en especial a la mujer.
16	No responde.
17	Capacitación constante a funcionarios de todas las áreas.
18	Programas de capacitación permanente en todos los niveles.
19	Mayor comunicación dentro del ambiente laboral.
20	Mayor cobertura de atención a los productores a través de un incremento sustancial en el presupuesto que permita elevar los apoyos.
21	Encauzar los apoyos sin pretender beneficios particulares.
22	Ejecutar programas en tiempo y forma.
23	Estimular los funcionarios para que porten la camiseta institucional, dignificándola con respeto y honestidad.
24	Mejor remuneración económica, horario corrido.
25	No responde
26	Capacitar al personal en relaciones humanas, comunicación, mayor reconocimiento al personal, mejorar los sueldos de los técnicos.
27	Depurar al personal incompetente, dejar de lado compadrazgos.
28	Implantar el horario corrido como en las dependencias federales.
29	Mayor coordinación interinstitucional con los tres niveles del gobierno.
30	Seleccionar el personal más adecuada para suplir cada uno de los cargos.
31	Modernizar los medios de transporte y los equipos de oficina.
32	Integrar un mejor equipo de trabajo para desarrollar las actividades que desarrolla la Dirección Forestal.

33	Dar lo mejor de cada uno en el momento de realizar el trabajo.
34	Integrar y mejorar los programas que se desarrollan constantemente adecuándolos cada vez más a las necesidades prioritarias del campo hidalguense.
35	Establecer programas de mejora continua, establecer el servicio civil de carrera.
36	Asignar funcionarios capaces y dispuestos a generar desarrollo en el Estado, dejando de lado intereses políticos poco honestos.
37	Mayor comunicación entre todo el personal.
38	Afinar y mejorar detalles de los programas que se manejan actualmente.
39	Tomar más en cuenta al extensionista agropecuario
40	Mantener informado al personal sobre los diversos programas que se manejan en la secretaría.
41	No responde
42	Realizar giras y salidas al campo para que los directivos conozcan las necesidades de los productores y las de los empleados.
43	Permitir al personal participar en el diseño de los programas y en la toma de decisiones.
44	No responde
45	No responde
46	No responde
47	Apoyar en todos los programas a los productores que realmente lo necesitan.
48	Dar seguimiento a las gestiones de los apoyos destinados a los productores.
49	Aplicar los recursos más equitativamente por región o por distritos de desarrollo, administrarlos en los tiempos planeados.
50	Redefinir los objetivos de la Secretaría a corto plazo, plantear nuevas opciones de apoyo para los productores buscando siempre su participación, aclararle a los productores que los apoyos de la secretaría requieren de su aporte económico.
51	Vincular al personal por méritos propios y no por recomendación, de ser así que se comprometan a realizar el trabajo eficientemente.
52	Contratar personal con los perfiles que exigen los programas de la Secretaría; capacitar al personal en temas como relaciones humanas, actualización tecnológica, técnicas agropecuarias; elevar los salarios en el nivel "c"; reubicación del personal actual en su nivel correspondiente, previo análisis de su trayectoria en la Secretaría.
53	Reducir trámites burocráticos en la gestión de apoyos solicitados ante esta institución.
54	Simplificación de trámites, erradicar burocracia, vincular personal capacitado en las áreas específicas.
55	No responde
56	No responde
57	Apoyar más a los productores agropecuarios en todo los aspectos.
58	No responde
59	No responde
60	No responde
61	Mayor supervisión de las actividades realizadas por los funcionarios, orientándolos a mejorar continuamente.
62	Mayor responsabilidad de los funcionarios y menos burocracia.
63	Mayor capacitación, aumento de salarios, ampliación del PEAT a un año.
64	Exigir al personal una especialización en las actividades desempeñadas.
65	Llevar oportunamente los servicios y apoyos al productor.



66	Mayor oportunidad en el pago de los salarios.
67	Mayor difusión de los programas de apoyo entre los productores, apoyar a los que verdaderamente lo necesitan.
68	Mayor motivación para los funcionarios, mejorar los salarios y las prestaciones.
69	Mejorar la atención a los productores, exigir a las secretarias el cumplimiento de sus deberes.
70	Mejorar la atención a los productores.
71	Analizar profundamente los programas actuales, fortalecer los medios a través de los cuales los productores manifiestan sus necesidades, mejor programación de los recursos, capacitar al personal, elaborar proyectos sencillos y viables de acuerdo a las necesidades reales de las comunidades.
72	Fomentar la formación de equipos interdisciplinarios.
73	No responde
74	Fortalecer al personal en aspectos humanos y tecnológicos, agilizar los procesos de tramitación de apoyos y recursos.
75	Facilitar los medios necesarios para el buen desempeño de las labores.
76	Actualizar al personal en lo concerniente a asistencia técnica.
77	Agilizar el trámite de los apoyos respaldando de este modo la imagen del técnico ante los productores.
78	Realizar el trabajo que le corresponde a cada funcionario.

Anexo 23 CUADRO ANÁLOGO DE PROPUESTAS DE PRODUCTORES

No	Municipio	Comunidad	Propuesta
1	Almoloya	Cabecera	Apoyar a todos sin importar su condición.
2	Almoloya	Cabecera	Que los programas no sean discriminatorios y que se difundan a todos los ejidos constantemente.
3	Almoloya	El pozo (ordeño)	Sementales, agua y garantía en el suministro.
4	Almoloya	Cabecera	Desembolsos oportunos para comprar lo necesario, fomento del programa alianza para el campo, sembradoras, cultivadoras, semillas, fertilizantes, un centro de acopio para almacenar la cebada.
5	Almoloya	Cabecera	Dar apoyos (borregos, vacas) sin compadrazgos o favoritismos.
6	Almoloya	Rancho Nuevo	Estructuras para la captación y almacenamiento de aguas, implementar un invernadero para la comunidad Rancho Nuevo en Almoloya.
7	Almoloya	Rancho Nuevo	Construcción de un auditorio, programas orientados a fomentar el cultivo de maquey y tunas, agua potable.
8	Almoloya	Rancho Nuevo	Fuentes de empleo y programa de empleo temporal para mujeres.
9	Almoloya	Coatlaco	Maquinaria, fertilizantes, seguro de tierras.
10	Almoloya	Tepletlayuca	Apoyo constante en el módulo de invernaderos (hongos), capacitación, que no abandonen las actividades desarrolladas y le cumplan a los productores.
11	Almoloya	La Victoria	Agua y construcción de pozos.
12	Metepec	Majadillas	Designar una persona que desarrolle proyectos productivos gratuitamente preferiblemente que sea del Gobierno Estatal; apoyar más a los grupos con proyectos productivos, evitar tanta burocracia; aprobación de créditos sin intereses y rápidos; agilidad en las aprobaciones necesarias del programa alianza para el campo.
13	Metepec	Tortugas	Más técnicos especializados (praderas y maíz); que el Secretario conozca personalmente las necesidades del productor. Mayor difusión de los apoyos.
14	Metepec	Zacatepec	Semillas, crédito a la palabra, recursos para ganado.
15	Metepec	Sn Jose la Palma	Pozos para riego, pasturas, mayor regulación y mejor distribución de los pozos de agua, aprobación para la construcción de pozos para riego, eliminar tanto trámite y papeleo para otorgar apoyos, designar supervisores que verifiquen que se da uso adecuado a los apoyos, subsidio para combustibles, abrir mercado para los productos del Estado.
16	Metepec	Ferrera de Apulco	Atención permanente.

17	Metepec	Cañada de flores	Fertilizantes y barbechos para cultivos, herbicidas, insecticidas, sistemas de riego.
18	Metepec	Ranchería Zacatepec	Apoyo para la construcción de una planta procesadora de queso, maquinaria, dinero, seguro para el campo, semillas, perforación de pozos.
19	Metepec	El Acocul	Técnicos especializados en agricultura.
20	Agua Blanca	La Hera	Mayor seriedad si no hay recursos no dar esperanzas a los productores.
21	Agua Blanca	Chichicaxtli	Mayor organización, capacitación y apoyos.
22	Agua Blanca	Cerro Alto	Entrega directa de los apoyos a los comisionados del ejido y no a los presidentes municipales, mayor información.
23	Agua Blanca	Ejido Rosa Castilla	Apoyos para mejorar las viviendas de los productores, apoyo para alimento de borregos, asesoría técnica, fortalecer el programa kilo por kilo.
24	Agua Blanca	Ejido Calabazas	Dar los apoyos a quien verdaderamente los necesita, mayor difusión de los programas.
25	Tulancingo	El Paraíso	Apoyo en la comercialización de los productos.
26	Acatlan	El huizache y la palama	Apoyo en la comercialización de productos, precios favorables, mayor atención técnica.
27	Acatlan	28 de mayo	Apoyos económicos para la distribución de agua, maquinaria para desasolar la laguna.
28	Cuatepec	Tecocomulco	Sementales importados de buena calidad, borregos australianos.
29	Cuatepec	Tecocomulco	Visitas constantes para identificar necesidades; otorgar apoyos a quien verdaderamente lo necesita; dejar de lado compadrazgos; intervención para facilitar la comercialización de la cebada.
30	Cuatepec	El Aserradero	Apoyos económicos especialmente en tiempos de lluvia y heladas.
31	Cuatepec	Tecocomulco	Apoyos oportunos, darle a quien verdaderamente lo necesita.
32	Cuatepec	Tecocomulco	Técnicos más eficientes; que los apoyos lleguen directamente a los productores; evitar que el productor se endeude con otras instituciones.
33	Cuatepec	San Lorenzo	Semillas mejoradas (maíz, cebada); fomentar el programa kilo por kilo; fertilizantes.
34	Cuatepec	Santa María Nativitas	Escuchar al productor quien conoce la problemática de cada zona a través de los representantes de Ejido y de las presidencias municipales.
35	Cuatepec	Tecocomulco	Alimento para ganado; inspección para que el apoyo sea dado a verdaderos productores y no a ejidatarios.
36	Apan	Cabecera	Atención de las solicitudes; programas más apagados a sus lineamientos para evitar corrupción, burocracia; la difusión de apoyos se dé no solo entre un grupo específico y exclusivo.
37	Apan	Altiplano de Hidalgo	Mayor difusión de los programas; visitas personales del Secretario para comprobar que los apoyos se dan y que se les da el uso debido (supervisión).

38	Apan	Tetlapayac	Intervención de la Secretaría con las autoridades del caso para gestionar que los precios de las cosechas sean favorables; buscar mercado para los productos; comercialización de cebada de regular calidad en otros Estados ya sea para forraje; ayuda para construcción de pozos y presas (riegos auxiliares).
39	Apan	Cabecera	Mayor contacto con los representantes; visitas personales del Secretario para identificar las necesidades de las comunidades.
40	Apan	Cabecera	Dar audiencias telefónicamente; apoyo en la comercialización de 5000 toneladas de cebada; apoyo con semillas de alto rendimiento así sea para forraje; darle a los productores la diferencia del precio de la cebada; subsidios para combustibles; insumos y energía eléctrica.
41	Apan	Cabecera	Fomento y entrega anticipada de los recursos y apoyos.
42	S. A. Tlaxiaca	Cabecera	Maquinaria para cultivos (tractor).
43	S. A. Tlaxiaca	Tornacuxtla	Maquinaria para subsolco y bordeo para controlar el agua y la humedad y la erosión.
44	S. A. Tlaxiaca	Cabecera	Construcción en cada municipio de un parque industrial que ofrezca infraestructura de producción rural.
45	S. A. Tlaxiaca	Tilcuautla	Que el Secretario sea técnico; mayor asistencia técnica; entrega de paquetes de pollos más grandes; mayor difusión de programas a los campesinos en municipios pobres y áridos; desasolve de la represa para mayor aprovechamiento en época de lluvias; enviar un técnico (ingeniero) a fin de que realice un servicio social con la comunidad; difundir y apoyar tecnología de punta; fomentar sistemas de invernaderos y cultivos alternativos; orientar más sobre semillas mejoradas.
46	Epazoyucan	Cabecera	Escuchar las propuestas de los productores y estudiarlas; dar respuesta rápida; cuando se den apoyos se vigilen y dé seguimiento.
47	Epazoyucan	Cabecera	Respuestas inmediatas a las solicitudes; apoyos para el desarrollo de cultivos; apoyo en la comercialización de productos; rehabilitación de huertos de nopal y tuna; capacitación a productores sobre productos orgánicos; reuniones mensuales con productores para dar seguimiento a los trabajos.
48	Ajacuba	Emiliano Zapata	Técnicos especializados en cultivos de nopal; apoyos de empleo temporal; fertilizantes.
49	Acatlán	Alcoholoya	Más técnicos; cursos de capacitación en ganadería y agricultura; dar curso a solicitudes de alianza a los más necesitados.
50	Acatlán	La Peñaola	Agua, pozos.
51	Acatlán	El milagro San Simón	Agua; apoyo en la comercialización de productos y en la compra de insumos; asistencia técnica.
52	Acatlán	Encimillos	Programas de reforestación; apoyos económicos.
53	Acatlán	Chautengo	Canalización adecuada de apoyos a la gente que verdaderamente lo necesita.
54	Acatlán	Totopanuhillo	Mayores apoyos en cuanto a asistencia técnica y recursos económicos.

55	Acatlán	Hueyotlipa	Apoyo económico para ganado.
56	Acatlán	Zupitlan	Apoyo técnico y económico.
57	Acatlán	28 de mayo	Mayor apoyo en la siembra de engorda, sin discriminación alguna.
58	Acatlán	Las Palmas	Maquinaria.
59	Acatlán	El Veladero	Mayor atención a los productores y asistencia técnica.
60	Acatlán	Vicente Guerrero	Rehabilitación de corrales; energizador, alambre; semillas oportunas; apoyo para sementales y becerros (refinar ganado).
61	Almaloya	Tepetlayuca	Evitar tanta rotación de los técnicos; mayores apoyos.
62	Ajacuba	Emiliano Zapata	Empleo temporal, fertilizantes.
63	Ajacuba	Vicente Guerrero	Realizar visitas de campo para la valoración de los trabajos de los campesinos; tomar más en cuenta al productor y conceder audiencia; ayudar a las organizaciones a solucionar los problemas con sus clientes.
64	Tecozautla	Bantzha	Redes, lanchas, motores, mayor asistencia técnica.
65	Tasquillo	El epazote	Alevinos, bodegas, obras de infraestructura, recursos económicos, lanchas, motores, redes.
66	Tecozautla	El paso	Programas más extensos para pequeños acuicultores; tanques y arenas para mejorar la cría y reproducción pesquera.
67	Eloxochitlán	Hualula	Facilitar ayuda económica; rapidez en los desembolsos.