

PROBLEMÁTICA, RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE OVINOS PARA LA VALIDACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN EL MUNICIPIO DE MÉRIDA, YUCATÁN.

*M. C. Reyes Augusto Escalante Escalante¹
Dr. Gustavo Adolfo Monforte Méndez²*

Resumen

El Modelo “Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología” (GGAVATT) fue concebido por investigadores del INIFAP como un mecanismo de comunicación y retroalimentación permanentes con productores pecuarios, de manera tal que las experiencias, tecnologías e innovaciones que se generaran en los campos experimentales llegaran a los productores para incrementar la productividad y rentabilidad de sus explotaciones.

El modelo, que ha sido adoptado en diversas entidades federativas, fue utilizado en el municipio de Mérida, Yucatán, por primera vez en 1999 con productores de ovinos de varias comisarías. Cuando se realizó el estudio operaban tres grupos de productores en esa actividad formados bajo este modelo, en dicho municipio. Un diagnóstico exploratorio reveló que los grupos no parecían haber cubierto satisfactoriamente el conjunto de elementos previstos en el modelo, pero las razones de tal situación no eran del todo evidentes.

La interrogante planteada en este estudio se orientó a conocer el conjunto de factores que habían influido en la formación, evolución y funcionamiento de dichas agrupaciones de productores. Se planteó describir y analizar los eventos internos y externos que habían estado obstaculizando la consecución de los objetivos del modelo. El estudio fue descriptivo-comparativo de enfoque cualitativo. Se consideró como unidad de análisis al grupo de productores ovinos en el municipio de Mérida que opera bajo el modelo GGAVATT. Se estudiaron las tres unidades de análisis existentes que conforman la población de estudio. Se realizaron entrevistas a dirigentes, investigadores, técnicos extensionistas y autoridades municipales que tenían a su cargo la promoción agropecuaria. Se revisaron registros

¹ Ovinocultor, Maestro en Ciencias en Planificación Industrial, Instituto Tecnológico de Mérida, tel. 01 9999448122 extensión 149, epyuc@hotmail.com

² Profesor-investigador de la Maestría en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Instituto Tecnológico de Mérida, tel. 01 9999448122 extensión 149, monforte@itmerida.mx

oficiales y se realizó observación *in situ*. Se identificaron los principales elementos de la problemática y se realizó un análisis estructural a partir de ellos.

Entre los hallazgos del estudio destacan que los principales obstáculos giran en torno a la falta de visión de los productores en cuanto al alcance de las acciones cooperativas para el desarrollo de sus unidades de producción, así como las ventajas económicas al negociar favorablemente la adquisición de insumos y la comercialización de productos terminados; y un desempeño deficiente e inconsistente de los técnicos en sus funciones de integración grupal y transferencia de tecnología, por inseguridad de empleo, limitaciones presupuestales y dispersión de esfuerzos.

Se concluye que los objetivos del modelo GGAVATT sólo pueden conseguirse si se construye en el proceso de formación y evolución de los grupos una comprensión clara del papel que le corresponde desempeñar a cada uno de los actores que intervienen y se decide destinar los recursos suficientes para que puedan ser efectivamente desempeñados a cabalidad.

Introducción.

A continuación se presentarán algunos elementos conceptuales importantes respecto a la propuesta de funcionamiento del modelo GGAVATT.

Galindo (2001) señala que desde los inicios de la década de los 80's, México ha enfrentado una serie de crisis recurrentes que han afectado su desarrollo, incidiendo, de manera determinante, en el sector agropecuario y forestal. En éste se presentan los siguientes problemas: desempleo, bajos grados de producción y productividad, rezago tecnológico, deterioro de los recursos naturales y, en general, pérdida de bienestar (Aguilar, citado por Galindo, 2001). Lo anterior se refleja en que sólo 24% de la población económicamente activa de este sector labora y aporta 7% de la riqueza nacional, es decir, una productividad inferior a la tercera parte de la media de México.

En el subsector pecuario, continúa Galindo (2001), esta crisis se ha traducido en un estancamiento y, en ocasiones, en un retroceso tecnológico y productivo que limita el crecimiento de la disponibilidad de alimentos de origen animal de alto valor nutricional, la

descapitalización de las unidades de producción y el bajo nivel de vida de un alto porcentaje de los productores. Esta situación se agrava por los factores limitativos que enfrenta el sector público, provocando la reducción real de los recursos y esfuerzos destinados al desarrollo de las actividades ganaderas.

En el país existen innovaciones disponibles generadas por instituciones de investigación y éstas, al ser aplicadas por los productores, contribuyen al mejoramiento de la productividad y rentabilidad de la ganadería. La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, a través del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), propuso un modelo de transferencia de tecnología pecuaria, que ha operado con éxito como una estrategia para difundir innovaciones en el medio rural. Este modelo, en donde coinciden los esfuerzos y recursos destinados a la transformación tecnológica y productiva de las actividades pecuarias de México, ha recibido el nombre de “Grupo de Ganaderos para la Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVATT)” (Galindo, 2001).

El modelo GGAVATT propone un mecanismo de validación y transferencia de tecnología para grupos de ganaderos organizados cuyos ranchos o granjas tengan características y propósitos de producción similares, en torno a un módulo de validación en donde se pueda utilizar y demostrar la valía de los avances tecnológicos que se generan en los campos experimentales. El objetivo del modelo GGAVATT es intensificar el uso y adopción de tecnología pecuaria a través del proceso de validación y transferencia de tecnología en grupos organizados, con el objeto de incrementar la producción y productividad de las unidades de producción pecuarias, así como mejorar el nivel de vida de los productores y sus familias y fomentar además la conservación y mejoramiento de los recursos naturales (INIFAP-PRODUCE, 1996).

Tres conceptos que se manejarán de manera especial en este reporte son los de validación de tecnología, transferencia de tecnología y módulo de validación.

Se entenderá como validación de tecnología la acción de demostrar en los ranchos de los ganaderos que una nueva tecnología generada en los campos experimentales, mejora o incrementa la producción de manera rentable (INIFAP-PRODUCE, 1996).

El concepto transferencia de tecnología se refiere al hecho de llevar al productor la tecnología validada, con la certeza de que se incrementará la productividad de su unidad productiva.

El módulo de validación es el espacio donde se realizan los procesos de transferencia y validación de tecnología. Cada grupo debe tener uno de estos módulos, el rancho de uno de los ganaderos más avanzados y receptivos a la adopción de nuevas tecnologías. En él, además de las recomendaciones técnicas sugeridas a todos los ranchos del GGAVATT, se validan y demuestran nuevas tecnologías para solucionar problemas específicos que estén interfiriendo en la productividad de los ranchos.

El modelo GGAVATT plantea la integración del trabajo de productores del mismo sistema producto, agentes de cambio (técnicos transferencistas), e instituciones relacionadas con la validación y transferencia de tecnología. Cada iniciativa debe quedar integrada por un *componente ganadero*, por un *componente técnico* y por un *componente institucional*.

El componente ganadero, conformado por los productores participantes beneficiados, adquiere la responsabilidad, al integrarse como grupo, de poner en práctica la metodología propuesta por el modelo GGAVATT, y se comprometen a implementar las tecnologías propuestas, proporcionar información para estudios, participar en la evaluaciones, realizar un trabajo de equipo y cumplir las metas propuestas.

El componente técnico lo constituye el asesor o técnico transferencista, quien debe ser un profesional en áreas afines a la producción pecuaria, empleado por instituciones oficiales o empresas privadas o que ejerce su profesión de manera independiente y quien es el principal promotor para la implementación de la tecnología, además cumple con las siguientes funciones: realiza un diagnóstico y propone programa de trabajo; verifica y apoya la aplicación de tecnologías; es el enlace con las otras instituciones; se capacita para el mejoramiento del sistema de producción del GGAVATT; coordina y prepara las juntas del grupo.

El componente institucional lo conforma la dependencia gubernamental que tenga la responsabilidad de impulsar al subsector pecuario en el municipio o región, y que proporcione o contrate los servicios de asesoría y apoyo técnico y de gestión de

financiamientos para las inversiones que se requieran en los procesos de validación, transferencia y utilización de las tecnologías.

Integración del grupo de productores

Rodríguez et al. (1992) señalan que un GGAVATT se integra por un grupo de ganaderos organizados para la producción, con entusiasmo y deseo de adoptar las innovaciones disponibles, que se organizan en grupos de 10 a 20 propietarios de ranchos o granjas con características y propósitos de producción similares, donde es importante que la ganadería sea su actividad principal. Los integrantes del grupo deben recibir asesoría técnica profesional directamente en sus ranchos y establecen mecanismos de coordinación con instituciones de investigación para tener acceso a las innovaciones.

El objetivo de los GGAVATT es acelerar el proceso de transferencia de innovaciones pecuarias, para incrementar la producción y productividad de los ranchos y granjas, fomentando la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y los ecosistemas circundantes.

Para lograr lo anterior, se proponen cuatro etapas, las cuales se describen a continuación:

Etapas

Etapas 1. Dura aproximadamente 12 meses y en ésta se realiza un diagnóstico de la situación agropecuaria, socio-económica y técnico-productiva de los ranchos que integran el GGAVATT, así como del área de influencia donde se localiza el grupo; se definen también los compromisos y responsabilidades del grupo ganadero con las instituciones participantes. Una vez que varios productores, cuyos ranchos o granjas con características y propósitos de producción son similares, han decidido agruparse y trabajar bajo el modelo GGAVATT, deben reunirse para programar una asamblea constitutiva que les permitirá iniciar las actividades tecnológicas como un grupo organizado. En esta reunión se decide el nombre del GGAVATT y se determinan sus integrantes, quienes eligen de manera democrática a un presidente, un secretario y un tesorero. Además, se selecciona el asistente técnico y se definen las instituciones que se responsabilizarán de la validación y transferencia de tecnología. (INIFAP-PRODUCE, 1996). Después de constituir oficialmente al grupo, se establece la mecánica operativa, las fechas de las reuniones de trabajo, el calendario de las

juntas mensuales y de visitas que el asesor realizará a cada uno de los ranchos para solucionar problemas prioritarios; finalmente, se selecciona el módulo de validación.

Etapa II. Se inicia la validación y aplicación del paquete tecnológico y se establecen los registros económicos y de producción; además, se define un calendario para realizar actividades técnicas en los ranchos, las cuales se proponen, discuten y aprueban en las juntas mensuales de trabajo; cada ganadero realizará éstas de acuerdo con su conveniencia o disponibilidad económica; esta etapa se desarrolla en un período de 12 a 14 meses.

Etapa III. Contempla la capacitación intensiva del uso de nuevas innovaciones consideradas de lenta adopción, como: ensilaje, henificado, inseminación y suplementación; ésta se dirige a ganaderos, asesores, encargados de los ranchos y vaqueros. Por otra parte, los mismos rancheros analizan e interpretan la información productiva obtenida. Esta etapa termina en el tercer o cuarto año después de constituido el GGAVATT.

Etapa IV. Se inicia a partir del cuarto o quinto año después de integrado el grupo. En ésta se establecen acciones para la comercialización y se realizan inversiones considerables de capital. Como se requiere de financiamiento, es importante que el grupo esté totalmente consolidado y que únicamente permanezcan los ganaderos que estén convencidos de la organización y del cambio tecnológico y que, además, utilicen la totalidad de las prácticas obligatorias y más de 70% de las prácticas sugeridas. Las prácticas obligatorias son: identificar numéricamente (a fuego o con arete) al ganado; llevar tarjetas de registro productivo, reproductivo y sanitario; pesar leche (si se cuenta con bovinos productores), por lo menos cuatro veces al mes; realizar diagnósticos de mastitis y brucelosis; llevar registros económicos; suplementar con sales minerales 365 días del año; solicitar los diagnósticos de gestación; asistir a las juntas mensuales; pagar la cuota económica convenida en la asamblea; y usar el mayor número de innovaciones indicadas en el calendario de actividades, de acuerdo con sus posibilidades económicas y con su nivel tecnológico. Los tiempos mencionados para el desarrollo de cada una de las etapas son variables, ya que dependerá de las características de los miembros del grupo.

Contexto del estudio

La ovinocultura es una de las actividades económicas que han sido impulsadas en los recientes programas de desarrollo regional tanto por el gobierno federal como por el gobierno del estado de Yucatán, en consideración del comportamiento del mercado nacional respecto al consumo de ese producto cárnico.

La demanda de carne ovina y caprina en las zonas norte y centro de nuestro país, donde es altamente apreciada, es superior al total de la producción nacional, por lo que debe importarse una parte del consumo. Monforte (2006) señala que el 62% de carne ovina consumida es de origen extranjero. Los principales proveedores internacionales son Australia y Nueva Zelanda, que participan con el 55 y el 34% de las importaciones respectivamente; Estados Unidos aporta el 9% y Chile el 2% (Arteaga, 2003).

En el estado de Yucatán se registró una significativa tendencia a la alza en el inventario ovino a partir del inicio de la década de los 80's. Por ejemplo, el inventario para el periodo 1990 a 1997 pasó de 34,536 a 47,776 cabezas, con una tasa promedio anual de 4.7%. Sin embargo la producción de carne ovina en aquel año fue de sólo 255 toneladas que representaba el 0.13% de la oferta de carnes en el Estado (SAGARPA, 2002). Monforte (2006) señala que fuentes empíricas indican que es precisamente a partir de 1997 cuando la ovinocultura local empieza a consolidarse como actividad con orientación empresarial al constituirse la primera agrupación formal de productores del ramo con sede en la ciudad de Mérida y con un ámbito de agremiados pertenecientes en su gran mayoría a las zonas "Metropolitana" y "Centro Norte", de acuerdo a la división geográfica del territorio estatal considerada por la Secretaría de Planeación del Gobierno del Estado de Yucatán (Plan Estatal de Desarrollo 2001-2007), a la vez que instituciones de educación superior y algunos centros de investigación en la entidad dirigieron estudios formales a tópicos sobre esta actividad económica.

Ante la significativa cantidad de productores que por su situación socioeconómica, su apego a las prácticas tradicionales de manejo de su propio rebaño y la dificultad de acceso a las técnicas desarrolladas para el incremento en la eficiencia de producción, no participaron en aquella primera asociación, en el año de 1999 surgió la iniciativa interinstitucional entre el H. Ayuntamiento de Mérida, por medio de su Dirección de Desarrollo Social, y el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), para impulsarlos a la realización de la actividad con alta productividad y eficiencia bajo el modelo GGAVATT.

Cuando se inició la fase exploratoria del estudio que aquí se reporta, ya existían tres GGAVATT, integrados en diferentes tiempos. A partir de la evolución del primer grupo constituido, con la intervención de los otros componentes, se podía inferir una evidente falta de consolidación ya que se registraban problemas como lapsos prolongados entre reuniones, alta proporción de bajas de integrantes ganaderos, alto índice de inasistencia a las reuniones programadas (previstas por la metodología), informalidad en el desarrollo de las sesiones de trabajo, los cuales era probable que se presentaran en los otros dos GGAVATT del municipio de Mérida, por lo que resultaba conveniente profundizar en el entendimiento de los factores que intervenían en el funcionamiento de esos tres grupos de productores, en particular se hacía necesario analizar el papel que cada componente del modelo GGAVATT estaba desempeñando e identificar aquellos factores significativos internos y externos que obstaculizaban su consolidación.

Algunas situaciones parecían ser obstaculizantes *a priori* del correcto funcionamiento de los grupos como: la mentalidad "paternalista" o de dependencia voluntaria hacia los otros actores dentro del esquema GGAVATT; la falta de visión empresarial de los productores respecto al potencial de su actividad y a las ventajas que representa la consolidación de un fuerte equipo de trabajo para la disminución de costos de producción y el incremento en la capacidad de negociación en el proceso de comercialización por volumen; una deficiente labor de asesoría y seguimiento dentro de su competencia por parte de los técnicos transferencistas a cada equipo de productores organizado.

Con este estudio se pretendió describir los eventos internos y externos que habían facilitado u obstaculizado el avance hacia la consecución de los objetivos grupales, analizar el comportamiento y la contribución de los productores agrupados, los técnicos transferencistas y las instituciones de investigación en la formación y evolución de los GGAVATT, así como el tipo de conflictos que se habían presentado entre ellos y su impacto sobre la posibilidad de permanencia y crecimiento, identificar los factores que habían influido en el desempeño de cada grupo de ovinocultores, establecer las relaciones entre ellos e identificar los de mayor peso relativo. Se decidió observar y analizar las etapas críticas en la evolución de los grupos para determinar si se aproximaban a los estadios propuestos en el Modelo GGAVATT.

Los integrantes de los grupos de ovinocultores que se estudiaron poseían unidades de producción que por sus orígenes y sus prácticas productivas, así como el empleo de baja

tecnología eran parte de la llamada ovinocultura social (Monforte, 2006). Este estrato de la ovinocultura en la entidad difícilmente podría tener presencia en las asociaciones de productores del ramo que para fines de fortalecimiento de los agremiados en la consecución de créditos, adquisición de insumos con precios preferenciales, entre otros objetivos, se habían constituido legalmente. Agruparse en una estructura basada en el modelo GGAVATT permite a estos pequeños productores acceder en conjunto a programas oficiales de asistencia técnica y apoyos económicos con esquemas preferenciales.

Metodología

Según su alcance, el estudio que aquí se presenta puede considerarse como exploratorio y descriptivo, ya que no se pudieron identificar estudios previos que abordaran esta problemática de manera central. Danke (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), señala que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Según su enfoque el estudio fue cualitativo, al pretender abordar de manera holística el conjunto de elementos de la problemática investigada.

La unidad de análisis en este estudio es el grupo de productores ovinos integrado bajo la metodología del Modelo GGAVATT en el municipio de Mérida, Yucatán. La población de estudio la conforman los tres grupos ya señalados.

Para la recopilación de la información requerida se concertaron entrevistas semiestructuradas con algunos de quienes participaron en la formación y funcionamiento de los grupos de estudio: uno de los investigadores del INIFAP asignado al proyecto de formación y consolidación de los grupos de ovinocultores bajo el Modelo GGAVATT en el municipio de Mérida; el titular del Departamento de Fomento Económico y Productivo de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Mérida 2004-2007; los presidentes en turno de cada uno de los GGAVATT. Las entrevistas fueron audiograbadas y adicionalmente se realizó un registro escrito de la información aportada más relevante.

Desde el inicio de la investigación del presente trabajo el personal adscrito al INIFAP reportó el extravío de una parte significativa del registro histórico que se había en parte en forma

manuscrita, como otra parte también en medios electrónicos. A su vez, los investigadores de este instituto vinculados con la creación y seguimiento de los grupos de criadores de ovinos aquí estudiados manifestaron la pérdida irreparable del material depositado en un disco duro de una computadora, relativo al proceso histórico de aquellos. Sin embargo los registros que pudieron ser rescatados fueron suficiente para realizar las inferencias y cumplir con gran parte de los objetivos trazados. Las carencias de información se intentaron compensar con las entrevistas guiadas realizadas.

La observación cualitativa más específica se centró en las reuniones de trabajo mensuales de los grupos.

Adicionalmente se aplicó un cuestionario a los integrantes de los tres grupos estudiados, así como a los técnicos extensionistas que integraron el componente técnico dentro del Modelo GGAVATT.

Resultados

Generalidades de los grupos estudiados.

En 1999 se conformó el grupo “Criadores de Ovinos del Norte Grupo 2000” con productores de las comisarías de Komchén, Cosgaya, Tamanché, Cauce y Sierra Papacal, al norte de la ciudad de Mérida. El segundo grupo “Cuxtal Tamán 2002” se formó en julio de 2002 y reunió a ovinocultores de localidades ubicadas al sur del municipio, como Tzacalá, San José Tzal, Dzoyaxché, Dzununcán, Molas y San Pedro Chimay. Ambas agrupaciones se constituyeron bajo el esquema operativo de *GGAVATT INIFAP*, el cual es una de las dos posibilidades de enlace con los productores asociados. La característica de este esquema es la vinculación de origen de personal adscrito a este Instituto con los productores para el proceso de transferencia de tecnología y capacitación; sin embargo, simultáneamente se capacitó a profesionales del ramo agropecuario que fungirían como “técnicos transferencistas” que pudieran asesorar a sus asociados.

El tercer grupo “La Perseverancia” reunió a productores cuyas explotaciones se situaban en el sector occidental del municipio, en superficies que pertenecieron al ejido de Chuburná de Hidalgo. A diferencia de los anteriores, donde la participación de investigadores del INIFAP

fue intensa, en “La Perseverancia” no se contó con su presencia, pero el personal técnico que asesoraba a sus integrantes era el mismo.

Caracterización de los grupos.

Las prácticas de manejo animal, la infraestructura, la dieta proporcionada a los animales y la tecnología asimilada son bastante similares entre las unidades productivas de los socios integrantes.

Tanto el grupo “Criadores de ovinos del norte Grupo 2000” como el “Cuxtal Tamán 2002” se integraron por ex-ejidatarios que tenían sus unidades de producción dentro de su localidad de origen. En el primero más del 55% de los integrantes tenían la crianza de ovinos como actividad económica principal, mientras que para el segundo grupo la cifra apenas superaba el 25%.

En lo que respecta a la escolaridad, en el primer grupo señalado solamente uno de sus integrantes tenía estudios más allá de la educación primaria. De los miembros de “Cuxtal Tamán 2002”, dos de ellos eran analfabetas y en contraste otros dos habían cursado estudios profesionales.

En “La Perseverancia”, cuatro de los nueve integrantes incursionaban en la producción ovina considerándola como una actividad económica primaria. El nivel socioeconómico, así como el promedio de escolaridad, de los integrantes de esta agrupación eran superiores a los de los otros grupos. En este grupo, más del 50% de los productores tenían un vehículo automotor para la operación diaria de su unidad de producción. Además, todos los integrantes habían concluido la primaria e incluso una persona había cursado estudios superiores.

En cuanto al número de socios en los grupos, para noviembre de 2005, de los 14 integrantes iniciales de “Criadores de ovinos del Norte 2000” sólo quedaban siete, en tanto que los integrantes de “Cuxtal Tamán 2002” habían pasado de 13 a 15, y de los 11 que integraban “La Perseverancia” permanecían 9.

En el último censo animal levantado por la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Mérida (2005) se registraba que los asociados de “Cuxtal Tamán 2002” tenían 496 cabezas, con un promedio de 33 animales por unidad productiva; los asociados de “Criadores de Ovinos del Norte Grupo 2000” tenían 314 cabezas, con un promedio de 44 por granja; y los asociados de “La Perseverancia” tenían 148 animales, con un promedio de 18 por unidad productiva. La superficie destinada a la infraestructura básica por granja para esta actividad se estimaba en 0.5 hectáreas en promedio.

La infraestructura comprendía típicamente una estancia animal principal, algunos anexos útiles para maternidad o manejo animal para medicación y un área para pasto de corte o potreros. La práctica de pastoreo en agostaderos era aún muy utilizada entre los productores. Así, el 50% de los miembros de “Cuxtal Tamán 2002”, el 25% de los productores de “La Perseverancia” y el 80% de los de “Criadores de ovinos del norte Grupo 2000” alimentaban el hato de esa manera como fuente principal de nutrición.

Existía una diferencia en el avance de la adopción de tecnologías productivas entre los grupos, como se muestra en la tabla 1. Las cifras referidas a los grupos más antiguos respaldan la eficacia del modelo GGAVATT. En el tiempo transcurrido, los asociados se desligaron de la influencia directa de los investigadores del INIFAP, que como estos mismos señalaron ocurrió en el mes de octubre de 2003. Se hace evidente una cobertura prácticamente plena de adopción de tecnología ofrecida entre los integrantes de esas dos agrupaciones, lo que no sucedía con la tercera de más reciente creación, para la que las cifras diferían notablemente, lo cual parece haberse debido a la deficiente labor de los técnicos extensionistas en lo que respecta a la transferencia de tecnología y el seguimiento del uso de la misma.

Tabla 1 Tecnologías productivas utilizadas en las unidades de producción por grupo de productores

	CUXTAL TAMAN 2002	CRIADORES DE OVINOS DEL NORTE GRUPO 2000	LA PERSEVERANCIA
Instalaciones y equipo			
Corral de Estancia	100%	100%	100%
Corral de Manejo	73%	100%	71%
Corral de Engorda	93%	100%	43%
Excluidor	0%	100%	29%
Pediluvio	0%	14%	0%
Comedero	100%	100%	86%
Bebedero	100%	100%	86%
Sombreadero	87%	100%	86%
Cortina Rompeviento	47%	71%	71%
Bodega	7%	86%	86%
Fuente de Agua	7%	86%	86%
Picadora	13%	29%	14%
Báscula	33%	57%	43%
Componentes tecnológicos			
Renovar sementales cada 1 1/2 a 2 años	100%	100%	71%
Criptorquidismo inducido	0%	0%	0%
Identificación del rebaño	60%	57%	29%
Control de registros	60%	100%	29%
Tiempo de destete (60-90días)	100%	100%	71%
Calendario de vacunación (6 meses)	100%	100%	71%
Calendario estratégico de desparasitaciones	100%	100%	71%
Lotificación y suplementación del rebaño	100%	57%	14%
Engorda intensiva de corderos	100%	57%	43%
Introducción de sementales mejorados	27%	43%	29%
Establecimiento de forraje (ha)	N/D	N/D	N/D

Fuente: Registros de la Dirección de Desarrollo Económico, Ayuntamiento de Mérida 2004-2007

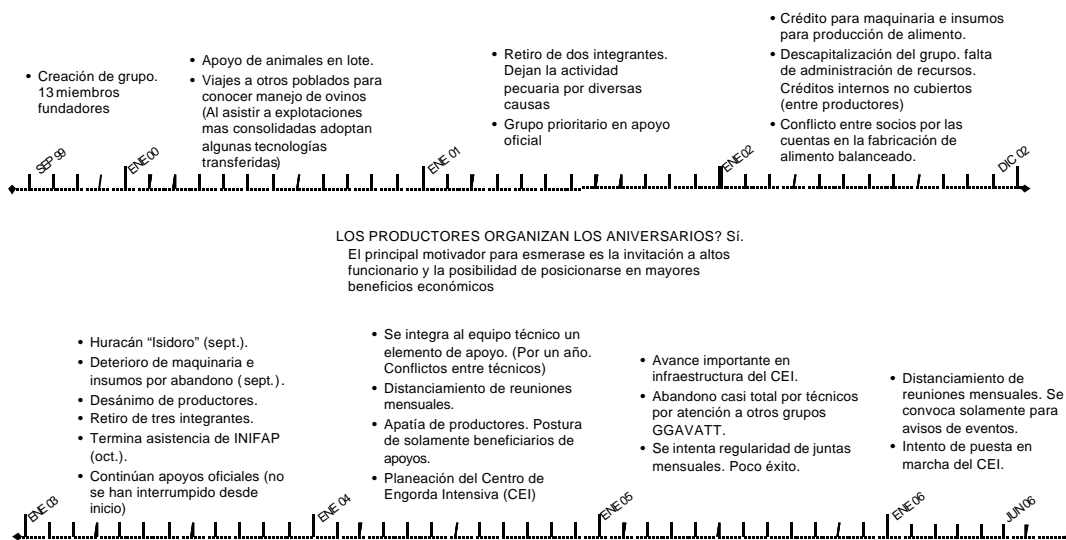
Eventos internos y externos que marcan la evolución de los grupos.

Con la información proporcionada por el personal técnico del Departamento de Fomento Económico y Productivo de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Mérida 2004-2007 que, como mencionamos anteriormente, asume el papel de “transferencista” de acuerdo al Modelo GGAVATT, se seleccionaron las situaciones y eventos críticos en la historia de cada uno de los tres grupos, como se muestra en la Figura 1.

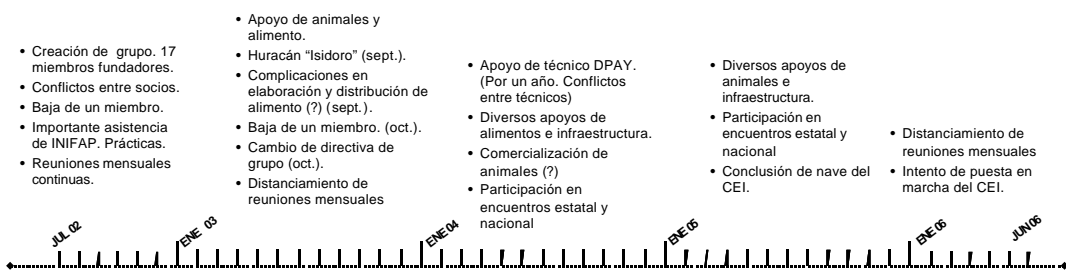
La finalidad del diseño de este instrumento y su posterior aplicación es la realización de un análisis retrospectivo por unidad de estudio que permita remarcar los eventos internos y

externos que influyeron significativamente en el funcionamiento y el desarrollo de los grupos. Del análisis de la información mostrada se derivan un conjunto de situaciones que deben ser consideradas para entender la evolución de los grupos.

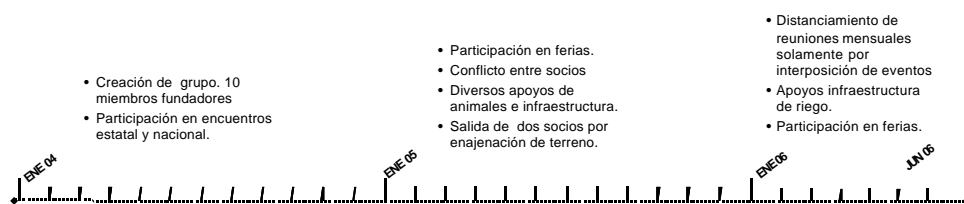
Figura 1 Cronología de situaciones y eventos críticos
GGAVATT “CRIADORES DE GANADO OVINO DEL NORTE, GRUPO 2000”



GGAVATT “CUXTAL TAMÁN 2002”



GGAVATT “LA PERSEVERANCIA”



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y revisión de registros

Los apoyos económicos habían sido frecuentes y se incrementaban en períodos críticos, como por ejemplo después del paso de huracanes en la entidad en los últimos años.

La asistencia técnica y tecnológica fue constante y oportuna en los primeros años de vida de las más antiguas de las asociaciones de productores. Contrariamente, en “La Perseverancia” no tuvo esas mismas características.

Una vez que los investigadores del INIFAP dejaron de asistir a las reuniones, éstas comenzaron a suspenderse o postergarse, por lo que su espaciamento iba más allá de la periodicidad mensual prevista en la metodología propuesta por el modelo GGAVATT, lo que parece indicar una dependencia hacia la presencia de éstos.

En ese mismo período, las reuniones comenzaron a limitarse a elaborar la programación de actividades o acordar la coordinación de participación en ferias y accesos a apoyos económicos oficiales; cobranza de créditos y sorteos para subsidios en infraestructura, entre otros, y no se dirigían a concretar los proyectos grupales de más largo alcance.

Los proyectos diseñados en conjunto por funcionarios de ambas instituciones públicas promotoras, el Departamento de Fomento Económico y Productivo de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Mérida 2004-2007 y el INIFAP, han sido presupuestados, concertados y realizados solamente en lo referente a la infraestructura. Sin embargo, no se habían puesto a funcionar debido, fundamentalmente, a la falta de coordinación entre los miembros, y en cierta medida a la poca convicción de los beneficiarios de los mismos en las oportunidades que se presentaban.

El proyecto de centros de engorda

En el año 2006 se inició la construcción de dos centros de engorda de ovinos provenientes de los tres GGAVATT, como parte de la etapa IV, como una iniciativa más de las autoridades municipales que de los propios productores. Los beneficios que se suponía traerían estos centros eran la optimización de la inversión en infraestructura, costos menores en la adquisición de insumos y en la operación, y mejores precios de venta de animales finalizados. El paquete tecnológico constaba de corral techado e instalaciones eléctricas con capacidad máxima de 120 animales; sistema de riego por aspersión para pasto de ingesta

en una superficie de 0.5 has.; sistema de suministro hidráulico semiautomático para bebederos y máquina picadora de pasto y molino de granos.

Los centros fueron construidos en las unidades productivas de un integrante de “Cuxtal Tamán 2002” y de otro de “Criadores de Ovinos del Norte Grupo 2000”, en las localidades de San José Tzal y Sierra Papacal, respectivamente. La decisión sobre la ubicación más favorable de los centros se tomó en una reunión ordinaria de cada agrupación. Del costo total el Municipio de Mérida gestionó el 85% de un programa federal de apoyo a productores agropecuarios y los productores cubrieron el restante 15% con aportación de mano de obra.

A principios de 2007 había concluido el centro del grupo “Cuxtal Tamán 2002” mientras que las propias del otro grupo estaban en un 75%. Hasta este momento no había claridad en la organización y operación de estos proyectos. No se lograban acuerdos internos para los cargos y responsabilidades para el funcionamiento de los centros. Ante la pasividad e indecisión de los productores integrantes, las autoridades municipales convocaron a reuniones una vez concluidas las obras físicas, con la intención de agilizar el inicio de operaciones. Se acordó abastecer las instalaciones con insumos, concentrar el número de animales posibles, designar al propietario de la explotación donde se realizó la construcción como responsable de la operación del centro y otorgarle una remuneración a cambio. Además, para iniciar operaciones se decide otorgar un crédito a los productores, con recursos propios del municipio.

A fines del mes de julio de 2007 se realiza la primera operación de venta de animales finalizados, en cada una de las unidades de engorda de borregos. Los funcionarios municipales a cargo informaron que se habían engordado sólo 35 animales en el centro de engorda de San José Tzal porque solamente cinco de los 16 integrantes del grupo “Cuxtal Tamán 2002” habían participado y hubo necesidad de aceptar los animales de un productor externo y de un integrante del grupo “Criadores de Ovinos del Norte Grupo 2000”, y 70 en el de Sierra Papacal, 35 de los cuales provinieron en su mayor parte de la unidad productiva de la lideresa del grupo “La Perseverancia”. Se estima una carga de 75-80% de la capacidad máxima para lograr un ciclo atractivamente rentable.

En cuanto a los resultados económicos, en el centro de engorda de San José Tzal se registró una diferencia negativa de \$500.00, en tanto que para el centro de engorda de Sierra

Papacal, aunque no se conocían las cifras finales, se esperaban mejores resultados debido a la mayor cantidad de animales acopiados y una aparente mejoría en el manejo en la lactancia de la mitad de ellos. En ambos casos el precio de venta negociado por kilogramo en pie estuvo \$1.50 debajo de lo programado inicialmente, por la sobreoferta de importación. Los funcionarios entrevistados sospechaban que había habido actos de deshonestidad por parte de los socios propietarios de las unidades de producción. Suponían que habían utilizado parte de los insumos para su lote particular, lo que habría elevado los costos de operación.

Variables componentes de la problemática

Se presentan a continuación el conjunto de variables componentes de la problemática relativa al funcionamiento deficiente de los grupos estudiados, obtenido a través de la aplicación de la técnica de análisis estructural propuesta por Mojica (1991), con sus definiciones correspondientes.

No existe identidad compartida. Los integrantes de los grupos no se sienten parte de un colectivo humano en donde sus necesidades materiales y psicosociales puedan ser satisfechas con el trabajo común, ni perciben que los demás estén haciendo esfuerzos considerables para alcanzar los objetivos grupales.

Aspiraciones limitadas. Los productores carecen de una visión empresarial respecto al potencial económico de sus unidades productivas y no manifiestan una intención clara de comprometerse a realizar acciones para su crecimiento y mejora, lo que dificulta el alcance de las metas previstas en el modelo GGAVATT.

Alta tasa de deserción. De los integrantes iniciales, un alto porcentaje dejaron de asistir a las reuniones y ya no participan en las acciones grupales.

Pago irregular de los créditos. El pago de los créditos recibidos ha sido irregular y ha ocasionado conflictos y atrasos en el avance de los grupos, por la falta de planeación de los productores.

Lejanía entre unidades productivas. Las unidades productivas de los integrantes se encuentran distantes unas de otras, lo que dificulta la interacción frecuente entre ellos.

Baja interacción entre integrantes. Fuera del tiempo de reunión, los integrantes casi no interactúan para dar y recibir retroalimentación sobre los problemas que enfrentan y las acciones que emprenden para mejorar el manejo de la actividad productiva.

No registro de membresía. No existe un registro formal en los documentos grupales sobre los movimientos de altas y bajas de integrantes.

Recelo para compartir recursos con productores no residentes. Los integrantes muestran poca disposición a invitar a otros productores que no son residentes de sus localidades a compartir excedentes de beneficios en especie recibidos por dependencias oficiales. No obstante que los beneficios deben llegar al mayor número de beneficiarios, una parte de los integrantes se opone a que los recursos materiales recibidos excedentes sean distribuidos también entre los ausentes u otros productores vecinos no residentes en sus localidades. Al parecer, en opinión de los investigadores del INIFAP entrevistados, parece que "...los intereses personales superan a los intereses sobre beneficios y crecimiento grupales."

Desconocimiento de papeles. Los integrantes desconocen el tipo y alcance de las funciones y responsabilidades que se requieren desempeñar para materializar las diferentes etapas de la metodología, no han elaborado un documento normativo interno donde se especifiquen éstas, y muestran poca iniciativa para asumir las básicas. Sin embargo, a pesar de esta situación, la pertenencia al grupo es atractiva desde la perspectiva de que les permite recibir los beneficios de los programas públicos de apoyo al sector pecuario preferente.

Las reuniones de trabajo mensuales, que representan el espacio idóneo para la transmisión de experiencias, de adquisición de nuevos conocimientos, así como la oportunidad para que los ganaderos, asesores técnicos e investigadores, intercambien puntos de vista sobre como resolver problemas comunes de sus explotaciones (INIFAP- Fundación Produce Tabasco, 1996) y, por ende, de crecimiento grupal, no parecen haber adquirido prioridad entre los integrantes de los GGAVATT observados. A partir de la costumbre que se estableció desde la formación de los grupos de realizar un recorrido previo a cada reunión mensual por las distintas localidades para el traslado de los productores a la sede designada, estos últimos

no asumieron la responsabilidad de asistir voluntariamente cuando aquel servicio cesó. Incluso en ocasiones algunos de ellos llegaron a no asistir argumentando tener otros compromisos laborales. Cabe señalar en este punto que las excusas por olvido solamente aparecieron en las encuestas en tres ocasiones como causa más frecuente de inasistencia. Aunado lo anterior a lo respondido respecto a la calendarización y previos recordatorios, en lo cual un alto porcentaje de los encuestados afirmó que realizaban con eficiencia, lleva a la conclusión de la existencia de un alto grado de desinterés o desánimo entre los productores por asistir.

Se presentan a continuación el conjunto de variables componentes de la problemática más específica relativa al funcionamiento deficiente de las reuniones de trabajo de los grupos estudiados.

Impuntualidad. Las reuniones programadas comienzan bastante después de la hora prevista, lo que deriva en distracciones al abordar asuntos no centrales sin un inicio formal, y a una toma de decisiones apresurada con discusiones insuficientes.

Suspensión frecuente. Las reuniones programadas frecuentemente son suspendidas o pospuestas para una ocasión posterior.

Discontinuidad de reunión. El tiempo transcurrido entre reuniones casi siempre es bastante mayor al estipulado en el modelo GGAVATT de un mes.

Baja asistencia. La asistencia a las reuniones periódicas de trabajo es baja (50-60%), y se consideran válidas aún con la presencia de sólo la mitad más uno de los integrantes activos.

Postergación de acciones acordadas. Ni los técnicos ni los productores cumplen regularmente con las tareas o compromisos acordados durante las reuniones, relativos al desarrollo de las etapas en la metodología rectora de los GGAVATT.

Dificultad de asistencia de los técnicos. La carga de trabajo asignada a los técnicos municipales por su Departamento de Proyectos Productivos dificulta su asistencia a las reuniones programadas de los grupos.

Dinámica poco atractiva. Las reuniones se realizan de acuerdo a pautas rutinarias y no se han enriquecido con conocimientos nuevos y útiles a los productores.

Pérdida de formalidad y orden. Las reuniones de trabajo se desarrollan con una evidente falta de planeación de su contenido, lo que deriva en una falta de enfoque hacia los asuntos importantes que requieren ser discutidos con mayor detenimiento.

Funciones de liderazgo no cubiertas. Ni los directivos ni los técnicos asumen a cabalidad el compromiso de guiar al grupo a una toma de decisiones más estructurada e informada, como se plantea en el modelo GGAVATT. Este fenómeno se percibe claramente en los dos grupos más antiguos. En ninguno de los grupos se mostraron bien delimitadas las tareas a cumplir dentro de las reuniones de trabajo de acuerdo con la metodología propuesta.

Los técnicos municipales reconocen, y sus jefes inmediatos lo confirman, que no están desempeñando correctamente su función de transferencistas de tecnología, tarea fundamental prevista en el modelo, lo que explican por la diversidad de la carga de trabajo que la jefatura de su departamento les asigna aunada a la variabilidad en la prioridad establecida por los directivos para darle seguimiento a los GGAVATT, lo que les impide tener una presencia más frecuente en las unidades de producción y contribuir a una mejor planeación de las reuniones grupales.

Los investigadores del INIFAP asumieron inicialmente, por propia iniciativa, más funciones de promoción y organización de los grupos de productores, de las que contempla el Modelo GGAVATT, lo que derivó en cierto grado de dependencia no deseable hacia ellos de los otros dos componentes, productores y técnicos. Cuando los investigadores dejaron de acudir a las reuniones, ni los productores ni los técnicos asumieron en plenitud las funciones y tareas que les correspondían.

Lo que aquí se observa es un conjunto interrelacionado de elementos problemáticos que tomados de manera aislada no parecen ser insuperables, pero que considerados en conjunto pueden explicar la inviabilidad a largo plazo de los grupos promovidos. Una situación crónica es la reiterada postergación de la realización de las acciones necesarias para materializar las diferentes etapas y avanzar hacia el logro de las metas previstas en la metodología GGAVATT.

Conclusiones y recomendaciones

De este estudio se derivan un conjunto de reflexiones relativas a la forma de conseguir el desarrollo local, en este caso a partir del impulso de una actividad pecuaria idónea para pequeños productores rurales, como la ovinocultura.

En primer lugar, aquí se hace patente un antiguo dilema que aparentemente no ha sido discutido suficientemente: por un lado, la presión para que las dependencias gubernamentales amplíen cada vez más la cobertura de sus acciones y hagan llegar a más beneficiarios los recursos públicos; y por otro lado, la necesidad de dar un seguimiento más prolongado y constante a los grupos de productores a los que se convoca para participar en los programas de fomento o de transferencia tecnológica, ya que el proceso de integración, aprendizaje y consolidación de cualquier colectivo humano implica un gran conjunto de eventos de formación, animación y solución de problemas, durante un período, en ocasiones, de varios años hasta conseguir un funcionamiento autónomo e innovador. La interrogante que debe discutirse es si es más conveniente concentrar los esfuerzos públicos en menor cantidad de productores que al final tengan más probabilidades de convertirse en elementos importantes del desarrollo local, o intentar hacer llegar a más agrupaciones los recursos, pero sin la posibilidad de otorgarles el acompañamiento que requieren para alcanzar el éxito conjunto a largo plazo.

Es importante también reflexionar sobre las estrategias que deben seguir los agentes promotores para transferir exitosamente el control de los proyectos a los propios productores organizados, como parte del proceso formativo, con el fin de minimizar el riesgo de que después de finalizar su participación, los grupos no hayan desarrollado todavía las competencias requeridas para continuar operando y emprendiendo nuevos proyectos de manera autónoma.

El modelo GGAVATT es una aportación importante del INIFAP a los esfuerzos de validación y transferencia de tecnología desde los centros de investigación experimental hacia los productores rurales. Con base en los grupos estudiados se recomienda que este modelo sea enriquecido con conceptos, técnicas y prácticas relacionados con el manejo eficaz de reuniones de trabajo y procesos efectivos de liderazgo, con el fin de conseguir una mejor integración de los grupos de productores

y una dinámica de trabajo más productiva y satisfactoria para todos los actores participantes.

Referencias

- Arteaga, Juan (2003). *La industria ovina en México* (Versión estenográfica de conferencia). México, Asociación Mexicana de Criadores de Ovinos.
- Galindo, Guillermo (2001). "Uso de innovaciones en el grupo de ganaderos para la validación y transferencia de tecnología "Joachin", Veracruz, México". TERRA Latinoamericana, octubre-diciembre, año/Vol. 19, Núm. 004. Chapingo, Universidad Autónoma de Chapingo, pp. 385-392
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- INIFAP (2005). *Evaluación anual de los GGAVATTs del estado de Yucatán*, Presentación del III Encuentro del Municipio de Mérida, y IV Encuentro Estatal de Validación y Transferencia de Tecnología en el Estado de Yucatán. Noviembre. Mérida.
- INIFAP-PRODUCE Tabasco (1996). *El modelo GGAVATT, una estrategia para incrementar la producción pecuaria*. Folleto técnico Num.1. Villahermosa.
- Monforte, E. (2006). *Caracterización de los sistemas de producción en la ovinocultura organizada de Yucatán, desde un enfoque sustentable*. Tesis de Maestría. Mérida, Instituto Tecnológico de Mérida.
- Mojica, Francisco (1991). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá, Editorial Legis.
- Rodríguez, M., H. Roman P., H. M. Bueno Díaz. J.M. Pérez S. (1992). "Grupos ganaderos de validación y transferencia de tecnología", Publicación Especial Núm. 7 SARH. INIFAP. CIRGOC. Campo Experimental "La Posta", Veracruz, México.
- SAGARPA (2002). *Sistema integral de información agropecuaria y pesquera*. <http://www.siap.sagarpa.gob.mx>