



# DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO Y SEGUIMIENTO DE CAMBIOS DE ACTITUD PARA ACCIONES EFECTIVAS DE UN PROYECTO DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA

## Diagnosis of the context and follow-up of attitude changes for effective actions of an agricultural innovation project

Rodobaldo Ortiz<sup>1</sup>✉, Rosa Acosta<sup>1</sup>, Lydia Angarica<sup>2</sup>  
y Francisco Guevara<sup>3</sup>

**ABSTRACTS.** With the objective of evaluating the influence of the context on the impacts of the Local Agricultural Innovation project, two tools were designed for its monitoring and evaluation: context diagnosis and step - by - step monitoring of the change of attitude in the achievement of the expected effects. The first with four fields at the national level: no influence, slight influence, medium influence and high influence. The second tool, representing four qualitative levels, starts reflecting the initial situation and then in a stepwise manner, determines possible actions for its evolution over time to reach the desired level of change of attitude leading to the achievement of the expected effect. Its application since the year 2014 has shown its usefulness to guarantee the project's resilience in relation to the influence of the context, as well as the design of an efficient action plan in correspondence with the strategies and priorities of the organisms and governments. It was possible for actors with different perspectives, interests, roles and powers to create negotiated commitments that meet common needs. For this purpose, a collective appropriation of the processes with well defined responsibilities was also necessary. The context evaluation and the staggering of the attitude change allow a reading of the sustainability of the actions of the projects in the short, medium and long term. The results provide the possibility of developing a coherent action plan to ensure project resilience.

*Key words:* communities, socioeconomic environment, context assessment, anthropogenic influence

**RESUMEN.** Con el objetivo de evaluar la influencia del contexto en los impactos del proyecto de innovación Agropecuaria Local, se diseñaron dos herramientas para su monitoreo y evaluación: diagnóstico del contexto y seguimiento escalonado del cambio de actitud en el logro de los efectos esperados. La primera con cuatro campos a nivel nacional: sin influencia, leve influencia, mediana influencia y alta influencia. La segunda herramienta representando cuatro niveles cualitativos, inicia reflejando la situación de partida y seguidamente de forma escalonada se determinan posibles acciones para su evolución en el tiempo hasta llegar al nivel deseado del cambio de actitud conducente al logro del efecto esperado. Su aplicación desde el año 2014 ha mostrado su utilidad para garantizar la resiliencia del proyecto en relación a la influencia del contexto; así como, el diseño de un plan de acciones eficiente en correspondencia con las estrategias y prioridades de los organismos y gobiernos. Se logró que actores con diferentes perspectivas, intereses, roles y poderes crearan compromisos negociados que satisfagan las necesidades comunes. Para ello fue también necesaria una apropiación colectiva de los procesos, con responsabilidades bien definidas. La evaluación de contexto y el escalonamiento del cambio de actitud permiten dar una lectura a la sustentabilidad de las acciones de los proyectos en el corto, mediano y largo plazos. Los resultados brindan la posibilidad de elaborar un plan de acciones coherente que garanticen la resiliencia del proyecto.

*Palabras clave:* comunidades, entorno socioeconómico, evaluación del contexto, influencia antropogénica

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), gaveta postal 1, San José de las Lajas, Mayabeque, CP 32 700, Cuba

<sup>2</sup> Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Ciencias Agronómicas, carretera Ocozocoautla-Villaflores km 84.5, Villaflores, Chiapas, México

✉ [rortiz@inca.edu.cu](mailto:rortiz@inca.edu.cu)

## INTRODUCCIÓN

El monitoreo y la evaluación participativos en los procesos de innovación agropecuaria local se consolidan como el cambio del enfoque metodológico en el cual la comunidad,

los donantes y los decisores de políticas en conjunto, deciden como medir el progreso de los proyectos y que acciones implementar para mantener y mejorar los resultados. El enfoque del monitoreo y la evaluación en proyectos de desarrollo ha cambiado en las últimas décadas (1), del control y rendir sobre las actividades, se ha dirigido a identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas y el cambio de actitud lograda de todos los implicados teniendo en cuenta su entorno. El monitoreo y la evaluación hoy día se orientan para que las actividades de desarrollo mejoren constantemente, su ejecución y los actores involucrados aprendan a tomar las decisiones adecuadas, a guiar el proceso y lograr los objetivos planeados (2).

En Cuba aún se lleva a cabo un proceso de transferencia de tecnologías en contextos locales específicos para cumplir con determinados programas de producción de alimentos, donde la mayor parte de las decisiones de transferencia tecnológica se asumen como políticas generales, además a su vez, en las localidades actualmente se introducen intervenciones donde participan personas diversas que tienen una cooperación espontánea en la experiencia (3). Estos son entre otros los que personalmente participan en las decisiones y acciones de la tecnología o el proceso de desarrollo. Sin embargo, se hace necesario, identificar otros actores que, si bien no forman parte de los actores directos, tienen una influencia importante sobre la experiencia porque controlan decisiones o acciones relacionadas con insumos, financiamiento, reglamentaciones legales, etc. que inciden de manera más o menos inmediata sobre la diseminación de la experiencia de desarrollo.

En muchos casos, no se logra un nivel aceptable de análisis posterior que identifiquen, evalúen y permitan extraer conclusiones sobre el impacto que tuvo la transferencia de tales tecnologías, ya sea respecto a los objetivos inicialmente trazados o respecto a sus efectos en otros campos diferentes y complementarios a las metas previstas inicialmente si no se evalúa en la sistematización la opinión y los puntos de vista de ambos tipos de actores y su cambio de actitud con el desarrollo de los procesos de innovación. Los participantes en los procesos innovativos son diversos y tendrán visiones, opiniones e interpretaciones diferentes sobre cada uno de los componentes del modelo y el cambio de actitud no será igual en todos. Los modelos del contexto sirven en general para que las personas tengan una representación más o menos adecuada y relevante de su entorno contextual (4). La innovación en el sector agrario es un proceso donde participan diversos actores donde cada uno de ellos poseen su propia perspectiva o punto de vista sobre el proceso de desarrollo que se sistematiza y tienen criterios que son necesarios compatibilizarlos (5).

El contexto está formado por una serie de circunstancias que facilitan o perjudican el desarrollo de los proyectos, además en la ejecución de la iniciativa se presentan cambios de actitud a favor de los impactos del proyecto los cuales hay que monitorear para que sean más efectivos.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer algunas herramientas prácticas para la planificación, el automonitoreo, autoevaluación y la evaluación externa en los procesos de innovación agropecuaria local, a partir de indicadores de efectos directos y de productos relacionando el efecto del contexto en el proyecto "Diseminación del Fitomejoramiento Participativo en Cuba", que como parte de la Fase III del PIAL (PIAL III) se ejecuta en 10 provincias y 45 municipios del occidente, centro y oriente del país, con la coordinación del INCA y la participación de otras instituciones de investigación y capacitación vinculadas al sector agropecuario<sup>A</sup>.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### SEGUIMIENTO DEL EFECTO DEL CONTEXTO EN EL PIAL III

El proyecto anualmente evalúa participativamente el contexto a dos niveles "municipal y provincial" y "nacional", de conjunto con la evaluación del cambio de actitud en los tres efectos que tiene el proyecto y el cumplimiento del marco lógico, se diseñó de forma más eficiente el Plan Operativo Anual (POA) para cada uno de los 45 municipios donde se implementa el PIAL III.

La evaluación del contexto a nivel municipal y provincial, aparece publicado por los mismos autores (6). En ese caso, se tuvieron en cuenta cuatro campos de observación (acciones relacionadas con actualización del modelo económico y social cubano a nivel de los territorios, producción local de semilla, precio de la semilla y otros insumos (fertilizantes, aperos de labranza, combustible) y los efectos asociados al cambio climático (catástrofes y eventos meteorológicos).

En este artículo se presenta, el segundo nivel de evaluación, que es el nacional. El mismo se realiza en el mes de noviembre de cada año a partir del 2014; en él se tuvieron en cuenta cuatro campos de observación: acciones relacionadas con actualización del modelo económico y social cubano (escogiendo cuatro categorías específicas), evaluación del efecto de lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución,

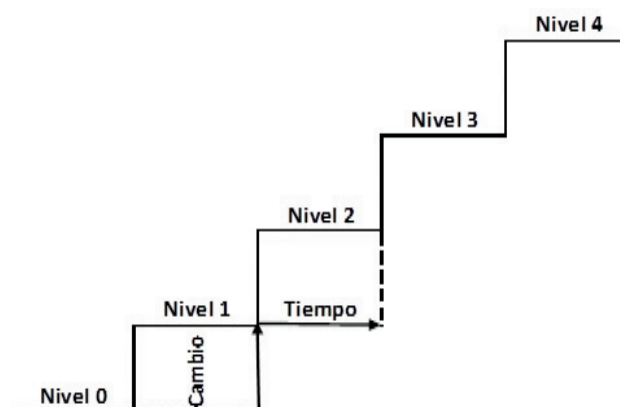
<sup>A</sup>Facultad de Montaña de la Universidad de Pinar del Río (FAMSA), Universidad Agraria de la Habana (UNAH), Estación Experimental Indio Hatuey, Centro de Investigación Agropecuaria de la Universidad Central de Las Villas (CIAP), Universidad de Cienfuegos, Facultad de Montaña y Universidad de Sancti Spiritus, Universidad de las Tunas, Unidad de Extensión, Investigación y Capacitación Agropecuaria de Holguín (UEICA), Instituto de Investigación Agropecuarias Jorge Dimitrov y la Universidad de Granada.

incidencia en el logro de la seguridad alimentaria e interacción con organismos y programas, con 16 de las 19 categorías específicas posibles, evaluadas para medir sus efectos con un escala cualitativa: sin influencia, leve influencia, mediana influencia y alta influencia de forma positiva o negativa según el caso. En cada campo y categoría específica se puntualiza la problemática y el plan de acciones a implementar para lograr el ajuste de los resultados programados al contexto (Tabla I). Si bien estos elementos escapan al accionar del proyecto, su conocimiento permite dar una lectura a la sustentabilidad de las acciones en el corto, mediano y largo plazos.

La valoración cualitativa a su vez permitió elaborar la línea base para el monitoreo del contexto a nivel nacional e identificar acciones posibles para contribuir en la solución de la problemática a diferentes niveles. Se presenta como caso lo realizado en el III Taller Nacional de Monitoreo y Evaluación del PIAL el 10 y 11 de diciembre de 2014 en La Habana.

### SEGUIMIENTO ESCALONADO DE CAMBIO DE ACTITUD A NIVEL DE EFECTO EN EL PIAL III

De forma similar a la evaluación del contexto, el seguimiento escalonado del cambio de actitud en los efectos esperados del PIAL III, se realiza a través de una escala cualitativa en cinco niveles que permite visualizar con mejor claridad estos indicadores en su evolución como se muestra a continuación (Figura 1).



- 4- Nivel deseado a cambio de actitud (Meta)
- 3- Tercera evolución
- 2- Segunda evolución
- 1- Primera evolución
- 0- ¿Cómo nos vemos hoy?

**Figura 1. Cambio de actitud en los efectos esperados del PIAL III**

En el trabajo esta herramienta contempla los resultados obtenidos en la evaluación del Efecto 1 del PIAL III denominado "Buenas prácticas aportadas por el sistema de innovación local", son implementadas por las estrategias municipales e incorporadas a políticas nacionales en uno de los talleres de referencia.

**Tabla I. Campos de observación, categoría y escala de evaluación para el diagnóstico del contexto a nivel nacional**

| Campos de observación   | Categorías específicas  |
|---|---|
| Acciones relacionadas con la actualización del modelo económico y social cubano (se escogen cuatro categorías específicas de la 1 a la 7) | 1 Comercialización  |
|   | 2 Nuevas formas de gestión  |
|   | 3 Rediseño del Mercado local  |
|   | 4 Reestructuración del MINAG  |
|   | 5 Agroturismo en finca  |
|   | 6 Seguros y Créditos  |
|   | 7 Ventas al turismo   |
| Evaluación del efecto de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución                                   | 8 187 aumento rendimiento rotación, agricultura sostenible                      |
|   | 9 188 política integral de semilla  |
|   | 10 191 agroindustrias locales   |
|   | 11 197/198 estabilidad de la fuerza laboral y permanencia jóvenes rurales       |
|   | 12 200 capacitación productores   |
|   | 13 204 Preservación del suelo, agua, bosques                                    |
|   | 14 205/206 Autoabastecimiento local   |
| Incidencia en el logro de la seguridad alimentaria  | 15 Reconocimiento impacto acciones del PIAL                                     |
|   | 16 Sistema de innovación agropecuario local, relacionado con el lineamiento 129 |
|   | 17 MINAG  |
| Interacción con organismos y programas  | 18 ANAP   |
|   | 19 Proyectos y Fundaciones  |
| Escala y gradiente utilizados para medir el efecto  |   |
| Grados de la Escala   | Gradiente   |
| 0   | Sin Influencia  |
| ± 1   | Leve influencia (L)   |
| ± 2   | Mediana influencia (M)  |
| ± 3   | Alta influencia (A)   |

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### SEGUIMIENTO DEL EFECTO DEL CONTEXTO EN EL ÁMBITO NACIONAL EN EL PIAL III

Sobre el efecto de las acciones relacionadas con la actualización del modelo económico y social cubano (Tabla II), los participantes en el ejercicio en el 2014, escogieron para evaluar las categorías específicas 1, 2, 3 y 6, relacionadas con la comercialización, nuevas formas de gestión (incluyo dentro de esta, el agroturismo (5) y las ventas al turismo (7)). Los seguros y créditos, fueron las más importantes de forma positiva aunque con un gradiente de leve influencia, por considerar que fueron las de más incidencia en las salidas del proyecto a nivel nacional. Sin embargo, se consideró que el rediseño del mercado local posee una leve influencia (L), negativa para consumidores y productores por los precios altos en el mismo.

Relacionados con los efectos de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, los participantes escogieron para evaluar todas las categorías específicas de la 8 a la 14, que incluye 9 lineamientos más relacionados con los objetivos del proyecto, por considerar que fueron los de mayor incidencia en las salidas del mismo a nivel nacional durante el 2014. Existen efectos positivos con influencia leve (L) relacionados con el lineamiento 187,191, 197, 198, 200, 204, 205, 206; sin embargo, el 188 relacionado con la política integral de semilla se consideró negativo con influencia mediana (M), debido a la no existencia de medidas a favor de la producción local de semilla durante el 2014. Aunado a ello, se suma la problemática del cambio climático ya que en muchos territorios del país ha afectado la siembra

de la semilla, por ello se considera que en la mayoría de los municipios (6), los efectos del cambio climático relacionado con los largos periodos de sequía o lluvias continuadas afectan el contexto en las localidades (8, 9).

Sobre el efecto de la incidencia en políticas públicas y la interacción con organismos y programas se considera que existe un contexto favorable pero con efectos débiles donde urge efectuar acciones de comunicación e intercambio y una amplia estrategia de comunicación para ese fin<sup>B</sup>.

La evaluación del contexto tiene que ser visualizada como una necesidad que es compleja y que debe atenderse multidisciplinariamente. En ese sentido, como consecuencia de los procesos de ajuste y cambio estructural de las economías regionales y urbanas, han surgido respuestas locales ante los retos de la globalización, que han dado lugar a fórmulas de acción nuevas en las ciudades y regiones basadas en el consenso social y promovidas por la sociedad civil (9). Esta idea se fortalece cuando se establece que el desarrollo regional y local dependen cada día más de un conjunto de activos intangibles, donde la calificación y formación de recursos humanos en la gestión de las iniciativas locales, planificación del desarrollo regional y local y análisis territorial se han convertido en una necesidad para competir globalmente y han tomado cada vez más el lugar central en este proceso<sup>C</sup>.

<sup>B</sup> Diseñada la Estrategia de comunicación sobre el SIAL, relatoria del taller nacional del PIAL en Las Tunas el 15 y 16 de julio de 2015.

<sup>C</sup> Urquiza, I. *Desarrollo local en el contexto internacional actual* [en línea]. Monografías.com, 18 de diciembre de 2015, [Consultado: 18 de diciembre de 2015], Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos33/desarrollo-local/desarrollo-local.shtml>>.

**Tabla II. Gradientes otorgados a las categorías específicas en cada campo de observación**

| Campos de observación   | Categorías específicas  | Grados |
|---|---|--------|
| Acciones relacionadas con la actualización del modelo económico, escoger cuatro, de la 1 a la 7         | 1 Comercialización  | +1     |
|   | 2 Nuevas formas de gestión (incluye: agroturismo, ventas al turismo)            | +1     |
|   | 3 Rediseño del mercado local  | - 1    |
|   | 4 Reestructuración del MINAG  |        |
|   | 5 Agroturismo en finca  |        |
|   | 6 Seguros y créditos  | +1     |
|   | 7 Ventas al turismo   |        |
| Evaluación del efecto de los Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución | 8 187 aumento rendimiento, rotación, agricultura sostenible                     | +1     |
|   | 9 188 política integral de semilla  | -2     |
|   | 10 191 agroindustrias locales   | +1     |
|   | 11 197/198 estabilidad de la fuerza laboral y permanencia jóvenes rurales       | +1     |
|   | 12 200 capacitación de productores  | +1     |
|   | 13 204 preservaciones del suelo, del agua, y bosques                            | +1     |
|   | 14 205/206 autoabastecimiento local   | +1     |
| Incidencia en el logro de la seguridad alimentaria  | 15 Reconocimiento de impacto de acciones del PIAL                               | +1     |
|   | 16 Sistema de innovación agropecuario local, relacionado con el lineamiento 129 | +1     |
| Interacción con organismos y programas  | 17 MINAG  | +1     |
|   | 18 ANAP   | +1     |
|   | 19 Proyectos y Fundaciones  | +1     |

En la Tabla III aparece la evaluación de las cuatro categorías específicas dentro del campo de observación: actualización del modelo económico y social cubano y las acciones y metas a lograr por el PIAL III para hacer más eficiente los impactos del proyecto relacionados con este campo.

Respecto al rediseño de mercado local la evaluación de los evaluadores resultó negativa, aunque tiene una influencia leve hay que actuar para tratar de abaratar el valor de la producción, proponer a las autoridades eliminar los intermediarios nuevos e innecesarios. Se requiere trabajar por mejorar el incentivo para los productores llevando sus productos al mercado local, además de promover la diferenciación de las producciones orgánicas y ecológicas con otras. Adicionalmente se requiere estudiar la importancia de la denominación de origen en la producción local. También es necesario influir en dinamizar la economía a este nivel pero disminuyendo las exportaciones de la producción a otros territorios.

Trabajar la visibilidad de un mercado diferenciado reconocido por los gobiernos. Finalmente crear capacidades para uso y gestión de créditos con el apoyo de los Centros Universitarios Municipales (CUM), mediante la intensificación de la gestión del conocimiento sobre los aspectos crediticios.

Relacionado con la evaluación del plan de medidas sobre los restantes campos de observación presentados en las Tablas IV y V se observa que en los modelos de crecimiento endógeno las tasa de acumulación de factores productivos y crecimiento dependen fundamentalmente de decisiones que se adoptan en un determinado y concreto entorno económico y que en largo plazo, el crecimiento es el resultado de un proceso económico endógeno, considerando la existencia de competencia imperfecta (10).

En el análisis en esas localidades lo que se ha propuesto es incidir en los cambios en el ajuste económico para que fluyan más fácilmente las nuevas resoluciones y leyes y los impactos del proyecto se vean más en los beneficiarios. Existen resultados que dan elementos particulares que caracterizan su desempeño (11). Los productores/as manifiestan una capacidad elevada de trabajo y compromiso real, con el mejoramiento de la situación agropecuaria, que posibilita escalar niveles más altos en la cooperación, articulación y el establecimiento de sinergias en la gestión del desarrollo agropecuario territorial y nacional, para lograr en el mediano y largo plazos una producción local de semilla más eficiente.

Lo discutido hasta ahora, tiene mucho que ver con el desarrollo endógeno que deben tener las localidades, en ese sentido se indica que los modelos de crecimiento endógeno permiten una aproximación mejor a la valoración de la problemática local (12).

Para entender procesos de crecimiento al nivel de territorios, a partir de la comprensión de que estos procesos dependen de la percepción que tienen los actores territoriales, que adoptan decisiones de inversión sobre las condiciones que en esos entornos territoriales existen para valorizar sus capitales. Además diversos actores establecen que es necesario precisar las relaciones de pertinencia entre las variables estructurales del sistema de conocimiento popular agrícola y las variables estructurales del desarrollo local al nivel rural como fundamento para promover la transformación de la dinámica productiva agroalimentaria de la localidad (13, 14).

**Tabla III. Explicación de la escala y gradiente otorgado a las categorías específicas relacionadas con el campo de observación “Actualización del modelo económico y social cubano” y las acciones y metas a lograr por el PIAL III**

| Acciones relacionadas con la actualización del modelo económico  |  |
|--|--|
| Categorías Específicas, fundamentación sintética de la evaluación  | Acciones y metas o efecto a lograr   |
| Comercialización (+1) debido a existir nuevos espacios de mercado que posibilitan diferenciar producción resultado de la innovación, pero aún la implementación es débil   | Trabajar en la visibilidad en mercado diferenciado por producción ecológica y diversidad, reconocido por los gobiernos   |
| Nuevas formas de gestión (+1) aunque existe el marco legal, aún es difícil implementar, requiere explorar y evaluar a profundidad las diferentes resoluciones y otras medidas  | Impulsar experiencias que generen evidencias de las asociaciones exitosas, trabajar en vinculación de todas las BP agrotécnicas y la intensificación de la creación y explotación de los biodigestores |
| Rediseño del Mercado local (-1) se ha encarecido el valor de las producciones. En ocasiones aparece un actor nuevo en el mercado local No existe incentivo para productores. No se diferencian las producciones orgánicas y ecológicas con otras. No se revaloriza lo local. No se dinamiza la economía a este nivel ya que se exportan producciones a otros lugares | Estudio de cadenas. Intensificar y estimular la comercialización local con valor agregado y terminación  |
| Seguros y Créditos (+1) en los seguros se ha mejorado mucho su uso y ha favorecido emprendimientos productivos nuevos. Faltan nuevos usufructuarios en el uso de los créditos  | Crear capacidades para uso y gestión de créditos, intensificar la gestión del conocimiento sobre los aspectos crediticios  |

**Tabla IV. Explicación de la escala y gradiente otorgado a las categorías específicas relacionadas con la evaluación del efecto de los lineamientos en el campo de observación sobre la actualización del modelo económico y social cubano y las acciones y metas a lograr por el PIAL III**

| Evaluación del efecto de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución  |   |
|--|---|
| 187 aumento rendimiento de la rotación, agricultura sostenible (+1)<br>Ha beneficiado el desarrollo de las BP de PIAL  | Capacitación a todas las formas productivas teniendo en cuenta enfoque de cadena. Incremento y experimentación en fincas MC   |
| 188 Política integral de semilla (-2)<br>precios altos, poca disponibilidad y calidad baja   | Fomentar bancos locales de semilla, creación de más puntos de venta de semillas certificadas y trazar estrategias municipales para la producción y conservación de la semilla   |
| 197/198 Estabilidad de la fuerza laboral y permanencia jóvenes rurales (-1)<br>Se ha capacitado, pero falta liderazgo juvenil en las comunidades y compromiso con la permanencia. Empleos limitados para las mujeres | Continuar creando y consolidando GIAL de jóvenes. Continuar intensificando la motivación y orientación vocacional- círculos de interés. Diseñar acciones propias de jóvenes. Continuar la capacitación de jóvenes<br>Acciones para lograr empleo de mujeres, trabajar en lograr el servicio de atención a niños y viejos por mujeres para que puedan incorporarse a diversas tareas ya que esto imposibilita su incorporación |
| 200 Capacitación productores (+1)<br>Ha aumentado la masa crítica de productores capacitados en diferentes temáticas y formas de producción  | Socialización de experiencias e intercambio entre productores en escenarios diversos. Levantamiento de demandas o necesidades en temáticas afines por regiones. Facilitar las acciones de capacitación a través de las PMG y sinergias con otros actores/proyectos/iniciativas. Priorizar capacitación de gerencia y cooperativismo   |
| 205/206 Autoabastecimiento local ... +1<br>Productos diversificados, mejor calidad, con valor agregado (agroecológicos, procesados, etc.)<br>Comercialización en todos los consejos populares                        | Continuar diversificando las fincas. Trabajar en denominación de origen y marcas de los productos de la IAL. Consolidar fincas de semilla   |

**Tabla V. Explicación de la escala y gradientes otorgados a las categorías específicas relacionadas con los campos de observación “Incidencia en el logro de la seguridad alimentaria” e “Interacción con otros organismos y programas” así como las acciones y metas a lograr por el PIAL**

| Incidencia en el logro de la seguridad alimentaria   |   |
|--|---|
| Reconocimiento del impacto de las acciones del PIAL (+1)<br>Existe un reconocimiento del PIAL y el SIAL  | Lograr la participación para presentar los resultados en los espacios creados, por ejemplo: buro de la ANAP y consejo técnico asesor MINAG  |
| Sistema de innovación agropecuario local (Lineamiento 129) (+1)<br>Se tienen los elementos teóricos y prácticos y se ejecutan muchas acciones, pendiente la escritura final del SIAL | Terminar el documento del SIAL para decisores y trabajar la versión para técnicos y productores. Articular acciones del PIAL en espacios estratégicos. Ejemplos: visita de inspección en la agricultura urbana, movimiento agroecológico de la ANAP y otros que se identifiquen   |
| Interacción con otros organismos y programas   |   |
| Con el MINAG (+1)  | Se incluirán en el POA con base al marco lógico, acciones para lograr cambio de actitud y medidas relacionada para ajustarse al contexto, incluir y participar más en los programas estratégicos de la ANAP y MINAG donde se puedan dar respuestas a la problemática de las Buenas Practicas (BP)   |
| Con la ANAP (+1)   | Incrementar estrategia de comunicación, intencionar acciones generadoras de impactos, generar productos comunicativos buenos, identificar experiencias positivas de las BP y utilizarlas en la estrategia de comunicación   |
| Con otros Proyectos y Fundaciones (+1)<br>Existe vinculo pero se puede lograr mucho mas  | Accionar más fuertemente en la articulación con otros proyectos (dar a conocer la Evaluación participativa por protagonistas (EPP) para “Valorar la generación, uso/adopción y disseminación de innovaciones agropecuarias locales promovidas por el proyecto PIAL que incidan en la mejora de la calidad de vida de productores/as” y el diagnostico ejecutado relacionado con la seguridad e independencia en semilla), profundizar en la sistematización de los impactos en el proyecto para obtener datos fuertes, mayor accionar en Fórum y lograr capacitar en BP y sistema participativo a otros proyectos y ONGs de forma oficial |

Por ello es necesaria la identificación y el desarrollo de los recursos y potencialidades de los miembros de la comunidad, para que sean capaces de empoderarse y resolver sus problemas, auto dirigirse con una visión crítica de lo que son y de lo que pueden ser, venciendo obstáculos limitantes<sup>D</sup>.

Por ello es importante reflexionar sobre el desarrollo y las limitantes que aún quedan por resolver. Esta forma de evaluar la influencia del contexto en proyectos innovativos es una herramienta útil e importante. También merece una atención especial reorientar el sistema actual de extensionismo con un enfoque hacia la problemática local, y ante ello el pago por servicios ambientales es una necesidad urgente, no solo relacionada con las medidas a favor del suelo sino también a favor de la diversidad vegetal y animal. Es un imperativo trazar una estrategia para su utilización y aprovechar las áreas ociosas, así como la siembra de bancos de semilla locales para sustituir importaciones de alimentos humanos y de animales. Sin una estrategia para la producción de la semilla necesaria, será difícil lograrlo, se requiere implementar estrategias de acuerdo con la situación de cada provincia y municipio, encaminadas a resolver la seguridad alimentaria y mitigar los efectos del cambio climático en el sector agropecuario, y valorando la influencia del contexto en la innovación local puede ser útil.

<sup>D</sup> Pérez, R. D. A. *Empoderamiento y resiliencia en el contexto de pobreza* [en línea]. Monografias.com, 18 de diciembre de 2015, [Consultado: 18 de diciembre de 2015], Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/empoderamiento-y-resiliencia-contexto-pobreza/empoderamiento-y-resiliencia-contexto-pobreza.shtml#ixzz3LLbY945Y>>.

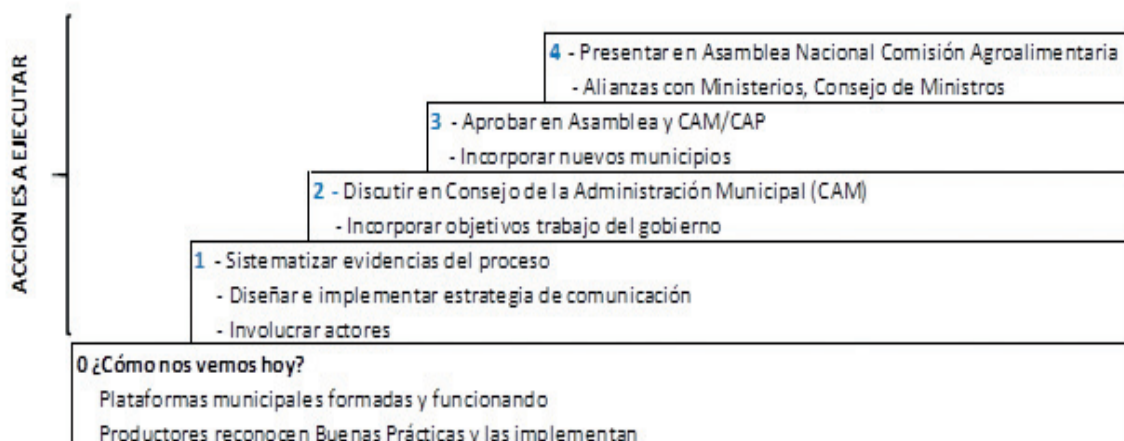
Estos resultados demuestran que es imprescindible elaborar proyectos creativos e innovadores, que contribuyan a identificar, plantear y resolver los problemas sociales y productivos, con base en metodologías sistémicas que tengan en cuenta el contexto, que resuelvan problemas de forma sistémica y que se sostengan en el tiempo afrontando las dificultades con base al proyecto ético de vida (15).

### SEGUIMIENTO ESCALONADO DE CAMBIO DE ACTITUD A NIVEL DE EFECTO EN EL PIAL III

Aunque el marco lógico del proyecto PIAL posee tres efectos, se presenta en este caso el efecto 1. El mismo tiene un gran alcance, se utilizan únicamente los resultados de la evaluación a nivel nacional. Cabe destacar que cada provincia y municipio tiene ajustado los escalones que ellos consideraron como necesarios para transitar de la situación inicial hasta la meta del cambio de actitud para lograr cada efecto. (Figura 2)

Al elaborar los escalones necesarios para lograr el cambio de actitud se entendió que se partía de que las plataformas multiactorales de gestión (PMG) en los 45 municipios donde actúa el PIAL III estaban formadas y funcionan con sistematicidad pero hay que lograr el reconocimiento de las mismas. Se debe alcanzar que todas estén reconocidas por acuerdos del consejo de la administración (CAM) del Poder Popular. Realmente el primer escalón está ampliamente cumplido.

En el primer escalón (evaluación uno), se ha trabajado integralmente con buenos especialistas y con una participación amplia de los implicados.



Cambio de actitud efecto 1

Buenas prácticas aportadas por el sistema de innovación local son implementadas por las estrategias municipales e incorporadas a políticas nacionales

**Figura 2. Escalones necesarios para lograr el contenido del efecto 1 del PIAL**

Se ha logrado conformar un grupo de documentos que permite un accionar intenso y sostenible de los que es el SIAL y sus ventajas:

- ◆ Plegable informativo: en síntesis presenta al SIAL, dirigido a los decisores de gobierno.
- ◆ Carpeta o tríptico: su énfasis principal es presentar a grandes rasgos qué es SIAL, sus componentes y funcionamiento, así como qué alcance e impactos ha logrado hasta la fecha. Refuerza las contribuciones al desarrollo local y a la implementación de los Lineamientos. Está pensado para un nivel de lectura rápido y básico. Si se desea profundizar entonces hay que revisar el folleto metodológico que amplía la propuesta.
- ◆ Folleto: es un documento que contiene las bases metodológicas y conceptuales del SIAL. Profundiza en cuestiones de funcionamiento, aporta argumentos sobre la necesidad de un modelo de gestión participativo para la innovación y el desarrollo. Aporta recomendaciones para la toma de decisiones. Puede convivir con el tríptico, al que complementa.
- ◆ Presentación en diapositivas (Tutorial): presenta ideas clave del SIAL, ilustra a través de ejemplos y mensajes sustantivos su utilidad y vías para implementarlo. Puede utilizarse en presentaciones, talleres, reuniones o eventos públicos.
- ◆ Manual SIAL: conformación y funcionamiento del sistema de Innovación Agropecuaria Local. *Por un enfoque participativo en la gestión del desarrollo.*
- ◆ Campaña comunicativa sobre el SIAL: incluye importantes experiencias logradas en el proyecto que refuerzan las propuestas del sistema.

En el segundo escalón (evaluación dos), ya 30 PMG están institucionalizadas por los gobiernos municipales, por acuerdos del CAM, se trabaja para que el resto lo logre en el 2016.

En el tercer escalón (evaluación tres), algunas PMG están institucionalizadas por los gobiernos municipales y han rendido cuenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular. Se realizan acciones en otros municipios del país; paralelamente se trabaja en las primeras acciones en otros municipios del país. También se actualizan las estrategias de desarrollo local de cada uno de los municipios en la PMG y se dan los primeros pasos para conformar las PMG a nivel provincial. La ejecución de acciones para fomentar la participación de los gobiernos municipales está en correspondencia con la descentralización y el aumento de la gestión de los mismos.

En muchos lugares se observan experiencias que demuestran que resulta posible obtener producciones agrícolas mediante sistemas sostenibles, siempre que se otorgue participación a los agricultores, técnicos y extensionistas, lo que ha constituido un gran reto para los centros científicos y las universidades en los últimos años (16).

En el cuarto escalón (nivel deseado), se inician acciones para que sea reconocido el SIAL a nivel de organismos, y conseguir que sea incorporado en la política nacional. Cabe destacar que el SIAL consiste en organizar localmente la interrelación entre los actores que intervienen en el funcionamiento de las cadenas agroalimentarias de manera que: a) se orienten los limitados recursos disponibles para la investigación a las necesidades concretas de los agricultores y los actores que integran las cadenas productivas; b) se aproveche del saber local de los mismos agricultores y otros actores para estimular la diversificación y el incremento de la producción de forma sostenible; c) se facilite el acceso de las unidades productivas y a otros actores de las cadenas a los conocimientos de sus homólogos en el territorio, de las universidades y los centros de investigación.

Las acciones de descentralización apoyan el reconocimiento local de las comunidades (16–18). Hablar de desarrollo local en Cuba resulta una necesidad y a la vez un reto. El debate nacional ha estado condicionado por un grupo de ideas o de preceptos, que por lo general han estado sesgados por enfoques disciplinarios o temáticos. No obstante, vale destacar que en el contexto actual existe una invaluable plataforma teórico y práctica, un conjunto de instituciones y un potencial científico relevante que pueden conducir al fortalecimiento de estos procesos en el país<sup>E</sup>.

El proceso participativo por el cual actores locales transforman el conocimiento en valor, es un proceso de innovación local. El trabajo interactivo como base del aprendizaje de las comunidades, posibilita lograr la creación de valor, al encontrar solución a problemas complejos (19). El proceso de búsqueda de soluciones exitosas a la problemática tan diversa, saldando y disminuyendo las diferencias de intereses sobre su entorno es complejo y se hace necesaria la negociación y los compromisos de todas las fuerzas.

En los momentos actuales alcanza una dimensión grande el proceso conducente al desarrollo local y se considera que es la alternativa más viable para los momentos que vive el país. Antes y después del VI Congreso del Partido (20), el desarrollo local así visto, es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno, con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos.

Ante ello, son necesarios varios principios de acción para mejorar la calidad de los procesos de innovación. Hay que integrar las perspectivas, el conocimiento y las acciones de diferentes actores de la localidad alrededor de un tema común de interés para la mayoría.

<sup>E</sup>Fundamentación del Programa. Programa Acogido a Prioridades Nacionales Desarrollo Local en Cuba (PAP), Inst. Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEDEL), 2014, La Habana, Cuba.



Es necesario constituir el aprendizaje de actores trabajando conjuntamente, integrando el análisis, la acción y el cambio a través de las diferentes “dimensiones” del desarrollo e integrando el análisis, la acción y el cambio en los diferentes niveles de organización.

En el sector agrario, los procesos de innovación rural, llevan consigo la necesidad de la creación y transformación de roles, capacidades humanas, profesionales y cambios institucionales. Es un proceso complejo, multifacético donde se requiere de la integración del conocimiento de múltiples fuentes. Hay que lograr que actores con diferentes perspectivas, intereses, roles y poderes creen compromisos negociados que satisfagan las necesidades comunes. Para ello es también necesaria una apropiación colectiva de los procesos, con responsabilidades bien definidas de cada uno de los actores participantes.

## CONCLUSIONES

- ◆ La evaluación de contexto y el escalonamiento del cambio de actitud permiten dar una lectura a la sustentabilidad de las acciones de los proyectos en el corto, mediano y largo plazos.
- ◆ Los resultados brindan la posibilidad de elaborar un plan de acciones coherente que garanticen la resiliencia del proyecto en relación a la influencia del contexto y la identificación de estrategias en correspondencia con las prioridades de los gobiernos.
- ◆ En relación a la actualización del modelo económico y social cubano, las categorías de observación más seleccionados a nivel nacional fueron comercialización, nuevas formas de gestión, rediseño del mercado local, seguros y créditos.
- ◆ El análisis de la puntuación otorgada y su fundamentación cualitativa pusieron de manifiesto diversos aspectos de interés para los ejecutores del proyecto, lográndose diseñar un plan de acción efectivo y pertinente fruto del trabajo colectivo.

## AGRADECIMIENTO

Se utilizara lo diseñado en el PIAL con la facilitación de los autores de este trabajo y la participación activa de todos los grupos provinciales y municipales que lo conforman. Todos ellos aportaron criterios sobre la problemática discutida en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Demel, N.; Fiebiger, M.; Guenther, D.; Mogge, M. y Sterly, H. *Orientación a efectos e impactos en los proyectos y programas de Welthungerhilfe. I Trasfondo y Definiciones* [en línea]. edit. Deutsche Welthungerhilfe, 2008, (Consultado: 21/7/09) Bonn, 19 p., [Consultado: 11 de abril de 2016], Disponible en: <[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEWjA6vu39YfMAhUBKh4KHArFBUMQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.welthungerhilfe.de%2Fen%2Fabout-us%2Fmedia-centre%2Fmediathek%2Forientacion-a-efectos-e-impactos-en-los-proyectos-de-welthungerhilfe.html%3F-type%3D6663%26tx\\_rsmmediathek\\_fe1%255Baction%-255D%3DsingleDownload&usg=AFQjCNEk9iF-2Sre-IN383iXZHZJiZMQmlA&sig2=ynSUJ\\_fp3q2WDUma0d-deDA&bvm=bv.119028448,d.dmo](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEWjA6vu39YfMAhUBKh4KHArFBUMQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.welthungerhilfe.de%2Fen%2Fabout-us%2Fmedia-centre%2Fmediathek%2Forientacion-a-efectos-e-impactos-en-los-proyectos-de-welthungerhilfe.html%3F-type%3D6663%26tx_rsmmediathek_fe1%255Baction%-255D%3DsingleDownload&usg=AFQjCNEk9iF-2Sre-IN383iXZHZJiZMQmlA&sig2=ynSUJ_fp3q2WDUma0d-deDA&bvm=bv.119028448,d.dmo)>.
2. Misteli, M.; Angarica, L. y Ortiz, R. *Manual de monitoreo y evaluación participativos*. edit. Ediciones INCA, 2014, Mayabeque, Cuba, 117 p., ISBN 978-959-7023-45-6.
3. Lima, T. Y. y Olivera, R. A. “Metodología de evaluación del impacto de la transferencia de tecnologías de construcción de viviendas”. *Revista Arquitectura y Urbanismo*, vol. 34, no. 2, 2013, ISSN 1815-5898.
4. Van Dijk, T. “Algunos principios de una teoría del contexto”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Discurso*, vol. 1, no. 1, 2001, pp. 69–82, ISSN 1317-7389.
5. Guevara, F. *¿Y después qué?: Actionresearch and ethnography on governance, actors and development in Southern Mexico*. edit. Technology and Agrarian Development Group. Department of Social Sciences. Wageningen University and Research Centre, 2007, Wageningen, The Netherlands, 223 p., ISBN 978-90-8504-771-1.
6. Ortiz, R.; Angarica, L.; Acosta, R. y Guevara, F. “El contexto y su efecto en las salidas de un proyecto de innovación agropecuaria”. *Cultivos Tropicales*, vol. 37, no. 2, 2016, ISSN 0258-5936.
7. Ortiz, R.; Angarica, L. y Misteli, M. “Diseño y evaluación participativa de efectos directos (cambio de actitud) en proyectos de innovación agropecuaria local”. *Cultivos Tropicales*, vol. 31, no. 4, 2010, pp. 12-19, ISSN 0258-5936.
8. Alonso, G. “Impacto del cambio climático en el sector agrario en Cuba”. En: *XIX congreso científico del Instituto Nacional de ciencias Agrícolas en Cuba, XI simposio de agricultura ecológica y sostenible*, edit. Ediciones INCA, Mayabeque, Cuba, 2014, ISBN 978-959-7023-73-9.
9. González, E.; Suris, M. y Rodríguez, M. G. “Innovación agroecológica en fincas como herramientas para mitigar el cambio climático”. En: *XLX congreso científico del Instituto Nacional de ciencias Agrícolas, XI simposio de agricultura ecológica y sostenible*, edit. Ediciones INCA, Mayabeque, Cuba, 2014, ISBN 978-959-7023-73-9.
10. Medina, L.; Guevara, F. y Tejeda, C. “Revisión crítica y propuesta para integrar los conceptos de tierra, paisaje y territorio”. *Boletín Científico Sapiens Research*, vol. 4, no. 1, 2014, pp. 54-60, ISSN 2215-9312.

11. Martín, L. "Transformaciones agrícolas y experiencias de innovación a escala local". *Cultivos Tropicales*, vol. 30, no. 2, junio de 2009, pp. 127-134, ISSN 0258-5936.
12. Medina, L. *Ordenamiento territorial participativo en localidades rurales marginales: Referentes teóricos y metodológicos para su construcción*. edit. Divulgación Universitaria. CAs-FMVZ-UNACH, 6 de febrero de 2014, 224 p., ISBN 978-607-8207-78-7.
13. Rodríguez, L. y Guevara, F. *Innovación y Desarrollo Rural: Reflexiones y experiencias desde el contexto cubano*. 1.<sup>a</sup> ed., edit. ACSUR-Las Segovias/IIA Jorge Dimitrov, 2009, Madrid, España, ISBN 978-959-223-205-1.
14. Medina, S.; Tejeda, C. y Guevara, F. "Tierra, paisaje y territorio: revisión crítica, diferenciación e integración de conceptos". En: eds. Ocampo G. M. G., Valdiviezo O. G. S., y Dardón M. S. D., *Desarrollo Territorial: Experiencias y actores sociales*, edit. Universidad Autónoma de Chiapas, Chiapas, México, 2013, pp. 10-29, ISBN 978-607-8207-32-9.
15. Tobón, T. S. *Formación integral y competencia: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* [en línea]. 4.<sup>a</sup> ed., edit. Ecoe Ediciones, 2013, Bogotá, Colombia, 390 p., ISBN 978-958-648-826-6, [Consultado: 11 de abril de 2016], Disponible en: <<http://es.slideshare.net/mic401/libro-formacionintegralycompetencias-tobn-4ta-ed-40456182>>.
16. Vázquez, A. "Desarrollo endógeno y globalización". *Revista Eure*, vol. 26, no. 79, 2004, ISSN 0250-7161, 0717-6236.
17. Blanes, J. J. y Pabón, B. E. *La descentralización en América Latina, logros y desafíos: el papel de la cooperación europea* [en línea]. edit. CEBEM, 2005, Bolivia, 321 p., [Consultado: 18 de diciembre de 2015], Disponible en: <[http://www.cebem.org/cmsfiles/publicaciones/La\\_descentralizacion\\_en\\_america\\_latina.pdf](http://www.cebem.org/cmsfiles/publicaciones/La_descentralizacion_en_america_latina.pdf)>.
18. García, L. y Guillén, P. "El sistema de conocimiento popular agrícola en el contexto del desarrollo local al nivel rural". *Agroalimentaria*, vol. 18, no. 35, 10 de diciembre de 2012, pp. 61-73, ISSN 2244-8128.
19. Ortiz, R.; Miranda, S.; Hernández, R.; Rivera, J. y Fonseca, D. "Prácticas Exitosas en la innovación agropecuaria local". *Nueva Empresa*, vol. 9, no. 3, 2013, pp. 78-82, ISSN 1682-2455.
20. Blet, R. y Hechavarría, E. "Estrategia para el desarrollo local del municipio Caimanera". *Revista Digital GUCID*, vol. 4, no. 39, 2013.

Recibido: 9 de diciembre de 2015

Aceptado: 14 de noviembre de 2016