

Plataformas Multiactorales de Gestión para dinamizar el desarrollo y la innovación agropecuaria local

Multiactor Management Platforms to Boost Local Development and Agricultural Innovation

MSc. Constanze von Oppeln

Master en Desarrollo Social

Agro Acción Alemana, Alemania

ORCID 0000-0002-7961-9791

c.v.oppeln@gmail.com

Fecha de enviado: 19/01/2018

Fecha de aprobado: 19/02/2018

RESUMEN: Este artículo trata de la experiencia de las Plataformas Multiactorales de Gestión (PMG), devenidas en herramienta útil para dinamizar el desarrollo y la innovación agropecuaria local; en cuyo devenir se aprecia la búsqueda de nuevos modelos y estrategias de desarrollo que se ajusten a la realidad territorial, desde propuestas de gestión concertada en el territorio y basadas en el conocimiento y la innovación. Las PMG fueron impulsadas desde el 2013 por el Proyecto de Innovación Agropecuaria Local en 50 municipios cubanos, facilitando la transición de un modelo de innovación más "tradicional", orientado a la transferencia de tecnología, hacia una práctica más colaborativa e integradora con una perspectiva sistémica de la innovación. A partir de una sistematización de esta experiencia en 12 municipios, se seleccionaron dos de ellos para un estudio de casos contrastantes: la Plataforma Multiactoral de Güines, en Mayabeque y la de Perico, en Matanzas.

PALABRAS CLAVE: desarrollo local, innovación, gestión, Plataforma Multiactoral, Cuba.

ABSTRACT: This article deals with the experience of Multiactorales Management Platforms (PMG), become a useful tool to boost local agricultural development and innovation; in whose evolution we can see the search for new models and development strategies that adjust to the territorial reality, from proposals for concerted management in the territory and based on knowledge and innovation. The PMGs were promoted since 2013 by the Local Agricultural Innovation Project in 50 Cuban municipalities, facilitating the transition from a more "traditional" innovation model, oriented towards technology transfer, towards a more collaborative and integrative practice with a systemic perspective of innovation. From a systematization of this experience in 12 municipalities, two of them were selected for a study of contrasting cases: the Multiactoral Platform of Güines, in Mayabeque and that of Perico, in Matanzas.

KEYWORDS: local development, innovation, management, multiactor platforms, Cuba.

El proceso emprendido por las autoridades cubanas a partir de 2011, denominado “*actualización del modelo económico y social*”, abarca la totalidad de los sectores con implicaciones importantes en los aspectos económicos, sociales y políticos. El mismo ha provocado nuevas discusiones sobre el proceso descentralizador de los municipios y su inherente capacidad de promoción del desarrollo local.

El gobierno cubano afirma que los cambios se introducen de manera experimental con la opción de corregir posibles errores en el proceso. Aunque han emergido ciertas tendencias –como la intención de otorgar mayor protagonismo a los gobiernos municipales en la gestión del desarrollo local, incluido el área agropecuaria– hasta el momento ni el “*nuevo modelo de gestión*” en el sector agropecuario acaba de concretarse, ni se ha creado un marco normativo más propicio a la autonomía municipal. En ausencia del último, se considera como “*una de las urgencias sociológicas del hoy*”, que los gobiernos y sociedades locales sean sensibilizados y capacitados para que asuman por sí mismos los roles como actores de desarrollo y contribuyan a la construcción e institucionalización de procesos de desarrollo (Espina, 2014, p. 22).

El proceso de “*actualización*” abre nuevos espacios para motivar la introducción y réplica de modelos y metodologías innovadoras y exitosas. Hay varias iniciativas que han generado buenas prácticas que pueden aportar experiencias valiosas en este contexto de transformación. Una de ellas es el Proyecto de Innovación Agropecuaria Local (PIAL), lanzado en 2001 por el Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), el cual alcanza un 30% del territorio cubano en la actualidad. El proyecto tiene como

objetivo global mejorar la calidad de vida de mujeres y hombres, que dependen de la agricultura como medio de vida. El PIAL tiene sus inicios a fines de los años 90, cuando se facilitaron las primeras actividades para dinamizar la innovación agropecuaria local, como por ejemplo ferias de diversidad, y el apoyo a la formación de redes horizontales entre productores y productoras.

Con la tercera fase de este proyecto (a partir del 2013), se promueve el Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL), como camino para institucionalizar sus buenas prácticas de gestión a nivel territorial. Uno de los elementos claves de esta propuesta sistemática son las Plataformas Multiactorales de Gestión (PMG), que se forman con el apoyo del proyecto PIAL a nivel local en 50 municipios cubanos. Las PMG son consideradas como un espacio en el cual “*se reconfiguran los desafíos de desarrollo para que sean compatibles con los intereses de todas y todos y así orientar la acción colectiva*” (La O Arias, 2015, p. 13). De esta manera, se espera que las plataformas contribuyan a eliminar los “ *cuellos de botella*” en las cadenas agroalimentarias y a dinamizar procesos del desarrollo y de la innovación agropecuaria local.

A partir de una sistematización de las experiencias de 12 plataformas, solicitada por el Equipo Nacional de Coordinación del PIAL y ejecutada por un equipo integrado por siete personas en el año 2016, fueron elaborados criterios para la selección de dos casos contrastantes: la Plataforma Multiactoral de Güines, en Mayabeque y la de Perico, en Matanzas.

En un primer acápite se presenta una reflexión teórica sobre las plataformas de gestión, para luego adentrarse en los territorios de interés para la investigación, e identificar

lecciones aprendidas por sus respectivos protagonistas. Este artículo se acerca a un tema relativamente nuevo en el contexto cubano y en las investigaciones sociales. Tiene actualidad y relevancia, pues puede servir como referente para quienes asumen el desafío de gestionar el desarrollo desde escenarios locales.

Acercamiento a las plataformas desde una perspectiva teórica

En los últimos años, los procesos de la globalización, la incertidumbre en la estructura y operación de los sistemas de mercado y el impacto negativo que tienen estos sobre el entorno ecológico, han intensificado nuevamente la búsqueda de modelos y estrategias de desarrollo, que se ajusten a la realidad de las demandas específicas de cada localidad, región o país; es decir, enfoques endógenos que interactúan globalmente. Una noción que ha recibido progresivamente más atención –sobre todo en el mundo latinoamericano– es la de la “nueva ruralidad” (Noriero, 2009). Aunque no se trata de una corriente homogénea, brinda una nueva lectura del mundo rural y opciones de desarrollo territorial a partir del reconocimiento y revaloración del carácter multifuncional de la agricultura y de la sociedad rural.

Esta –y también otras perspectivas emergentes de desarrollo territorial– buscan formas de gestión concertada y de trabajo en redes, como modalidades que promueven espacios de participación, para llevar adelante programas y proyectos en el campo de las políticas sociales y del desarrollo económico. Entonces, surgen progresivamente más propuestas para institucionalidades nuevas, coaliciones o alianzas multiactorales, como por ejemplo, Agencias de Desarrollo Territorial,

consideradas nuevas formas de gestión más descentralizada y flexible (Marsiglia, 2013).

Mientras tanto en Cuba han surgido progresivamente más propuestas de modelos de gestión para el desarrollo local, que se basan en el conocimiento y la innovación¹. Muchas de estas miradas subrayan la necesidad de establecer una forma de “gestión integradora” para el desarrollo local, donde el Gobierno municipal es el “garante facilitador del entramado de redes en un complejo de actores”. De acuerdo con otros conceptos de desarrollo local, hay un consenso generalizado entre académicos cubanos, particularmente relativos a la importancia de la participación de los actores locales –más allá de la consulta y la movilización– en la construcción colectiva y la toma de decisiones para el desarrollo local (Limia, 2006; Espina, 2006; Carrillo, 2014).

Al mismo tiempo, desde una perspectiva de la innovación agraria, se reconoce cada vez más, que se debe prestar una mayor atención al mejoramiento de la gobernanza del sistema de investigación y al fortalecimiento de la habilidad para formar asociaciones (Banco Mundial, 2006). Un tema que se ha abordado progresivamente más durante los últimos cinco a diez años, es el papel que tengan plataformas multiactorales como intermediarios en sistemas de innovación agrarias, para facilitar procesos de innovación y apoyar a procesos de aprendizaje colectivo (“*innovation platforms*” en inglés, asunto abordado por ejemplo por Hermans et al., 2017; Schut et al., 2015; Adekunle/Fatunbi, 2012). Se argumenta que pueden facilitar la transición de un modelo de innovación más “tradicional”, orientado a la transferencia de tecnología, hacia una práctica más colaborativa e integradora, promoviendo una perspectiva sistémica de la innovación agraria (Schut et al., 2015). Bajo esta

concepción, se reconoce que el conocimiento y las tecnologías no se crean y procesan en forma impersonal y abstracta, sino que son los resultados de interacciones, negociaciones y acomodados, ocurren entre diferentes protagonistas e instituciones involucradas, donde se subraya la importancia de las instituciones formales para crear un entorno fértil para procesos de innovación (Hermans et al., 2017).

Indican estas dinámicas que la teoría se aproxima a los espacios multiactorales de gestión desde diferentes miradas y enfoques. Engloban un conjunto heterogéneo de experiencias asociativas entre gobierno y sociedad civil (Clemente et al., 2004). Pueden ser formados a nivel global, nacional y local. Las características específicas dependerán del tema del cual se encarguen, la cultura de participación en el contexto dado, sus objetivos, los integrantes, los recursos disponibles, y el conocimiento existente; técnico, como en relación a la facilitación del proceso (PNUD, 2006).

El despliegue de las plataformas de innovación agropecuaria

En el ámbito del desarrollo agropecuario se argumenta que constituye una de las razones para su despliegue rápido durante los últimos años, su potencial para aglutinar, de manera sistemática y persistente, a los actores claves necesarios para resolver problemas complejos dentro de los sistemas agroalimentarios – problemas que son caracterizados por su multidimensionalidad y cuya resolución requiere el involucramiento de niveles jerárquicos diferentes y de actores interdependientes (Hermans et al., 2017; Kilelu et al., 2013; Thiele et al., 2011). Se alegan tres argumentos

particularmente para fundamentar este propósito (Hermans et al., 2017):

1. Los actores pueden aportar sus perspectivas complementarias con respecto a las dimensiones diferentes de un mismo problema (biofísico, tecnológico, institucional) y de tal manera, amplificar la base de conocimiento dentro del espacio. A través del proceso de aprendizaje social que se facilita, pueden negociar qué tipo de solución sea factible tecnológicamente, viable económicamente y aceptable desde una perspectiva socio-cultural y política.
2. A través de sus interacciones y la participación, los actores se dan cuenta de los intereses, necesidades y aspiraciones diferentes, pero también perciben sus interdependencias, lo que hace preciso la colaboración y concertación para resolver problemas y lograr objetivos comunes.
3. Los actores suelen aceptar y soportar con más voluntad la implementación de una propuesta, si han participado en el proceso que llevó a su identificación.

Sin embargo, se subraya también que dependen de muchas variables el funcionamiento e impacto de tales espacios: las características del liderazgo, la representación de actores, la existencia de una visión conjunta, la cualidad de la facilitación, así como las variables contextuales. Desde una perspectiva de la teoría del régimen de nicho (*“niche-regime theory”*), Schut et al. recuerdan *“que actores y organizaciones suelen quedarse enclavados dentro de ‘regímenes’ estáticos de tecnologías, políticas, rutinas, protocolos, normas, sistemas de incentivos y valores”* y argumentan que se requieren transformaciones masivos dentro del entorno socio-institucional de la plataformas;

implicando un cambio de mandatos institucionales, de incentivos, procedimientos y del financiamiento (2015, p. 555). Proponen algunas medidas para anclar la plataforma en el tejido institucional local, como por ejemplo, la vinculación con proyectos de cooperación que se implementan en la localidad² y la provisión de fondos administrados por la plataforma, para estimular iniciativas innovadoras que estén alineados con las prioridades de la plataforma (*“platform-led innovation funds intended to function as an incubator for activities that match platform priorities”*) (Shut et al, 2015, p. 548). Surgieren que podrían motivar la capacidad para facilitar los cambios necesarios en el entorno socio-institucional, intercambios entre facilitadores y decisores dentro de la plataforma con otras experiencias en localidades donde ya se ha establecido un ambiente fértil para innovaciones estimuladas por la demanda.

Estudios que tratan el tema de la participación y articulación de actores en espacios multiactorales, recuerdan que los parámetros son diferentes (Clemente 2004; Alberich, 1999). Como nivel más alto de la participación se destaca la gestión compartida o el trabajo en común (co-gestión) que supone información y formación de los implicados, así como relaciones entre administración y ciudadanos que permiten el diálogo y la concertación.

El desarrollo y la innovación en Cuba: entre pautas tradicionales y nuevos paradigmas

En Cuba, durante un período largo prevaleció *“(...) el ideal de sociedad planificada que suponía la eliminación de toda iniciativa que no proviniera del Estado central... (donde)...la iniciativa local era considerada disgregante por planificadores amantes de la coherencia y la*

uniformidad” (Guzón, 2006, p. 69). Entonces, no sorprende que persisten obstáculos y actitudes subjetivas que frenan una dinámica endógena de desarrollo local. Al mismo tiempo, existen potencialidades a nivel local que se pueden aprovechar para dinamizar la iniciativa local (Lara, 2015; Gómez, 2014; Blanco Díaz, 2014³; Arias & Labrada 2009⁴; Espina 2006; Guzón 2006; González & Samper 2006). Entre otros, se destacan los Centros Universitarios Municipales (CUM) como potencial bastión de investigación, innovación y transferencia tecnológica, que responde a las condiciones, necesidades y retos específicos de cada territorio.

Desde una perspectiva de innovación agraria, igualmente se reconoce que persisten retos estructurales dentro del sistema de innovación y de la extensión (García, 2011; Rodríguez et al., 2009; MINAG, 2010). Sin embargo, se plantea también que está transformándose sucesivamente el paradigma vertical de innovación hacia formas más horizontales de intercambio de conocimientos (Aiterwegmaier, 2014; Leitgeb, 2013).

Ambas perspectivas –la del desarrollo local y de la innovación agropecuaria– insisten en la necesidad de cambios de mentalidades y de papeles de los involucrados para impulsar procesos de desarrollo local, estimular una articulación de los actores locales sobre sus necesidades y facilitar una gestión de conocimientos en una manera horizontal e inclusiva.

Un estudio de casos múltiples en dos municipios cubanos

Estas dinámicas brindan una idea inicial sobre algunos factores relevantes que caracterizan el entorno donde se está implementando el PIAL y que han motivado la

propuesta de un Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL) y las Plataformas Multiactorales de Gestión como parte de él. Estos espacios multiactorales no fueron conceptualizados con un esquema definitivo para su formación y composición. La propuesta del SIAL surge que sean integrados por representantes de: gobiernos locales, entidades y empresas relacionadas con las cadenas agroalimentarias, asociaciones civiles⁵, los Grupos de Innovación Agropecuaria Local (GIAL)⁶, el Centro Universitario Municipal (CUM), así como los equipos de la coordinación del PIAL encargados de impulsar la innovación y la diseminación de las buenas prácticas. Es decir, son conceptualizadas como espacios donde interactúan los sujetos de cambio y los decisores de manera horizontal y participativa.

La formación y evolución de las plataformas investigadas no es un proceso concluido, influye en ello las propias transformaciones que están en curso en el contexto municipal y agropecuario. Por lo tanto, la investigación no puede resultar una valoración final de la funcionalidad de las plataformas, ni de los cambios iniciados con respecto a la gestión de la innovación agropecuaria y el desarrollo local. Se trata más bien de una “*instantánea*”, que permite “*atrapar*”, sintetizar algunos resultados preliminares. El estudio no abarca el tema desde una perspectiva económica, sino se enfoca en la funcionalidad de las plataformas desde una mirada socio-institucional. Sin embargo, se dan algunas indicaciones con respecto a los impactos de los cambios gerenciales iniciados.

Las plataformas de Güines y Perico: dos espacios contrastantes

Güines y Perico tienen en común que empezaron a participar en las actividades del

PIAL tan solo desde el inicio de la tercera fase del proyecto en el año 2013. Contrario a la mayoría de los municipios que son parte de esta iniciativa desde la primera y segunda etapa del proyecto, no se habían conformado GIALs – como núcleos básicos de la innovación agropecuaria a ese nivel– durante una fase anterior.

Sin embargo, en ambas localidades, instituciones científicas ya habían establecido vínculos directos con el sector productivo. En Güines desde los años 2006-2007, investigadores del Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA) iniciaron acciones puntuales con productores líderes, promoviendo algunas de las buenas prácticas del PIAL que habían surgido en otras localidades del país, como por ejemplo ferias de diversidad y escuelas de agricultores en el campo.

En Perico, la Estación Experimental de Pastos y Forrajes (EPPF) *Indio Hatuey* empezó, desde los finales de los años 90, a regir como un centro de investigación más vinculado al sector productivo en el espacio del municipio. Complementó el enfoque tecnológico de la innovación progresivamente por líneas de investigación socioeconómicas y ambientales, así como conceptos vinculadas con una visión contextual y constructivista (Machado et al., 2013); desde muy temprano, investigadores de la EPPF *Indio Hatuey* empezaron a trabajar con los gobiernos municipales para poder, por lo menos, visualizar –desde un enfoque más integral– el desarrollo de un territorio. Por eso, según valoraciones de la Coordinadora Provincial del PIAL en Matanzas, ubicada en la EPPF, “*la plataforma de Perico probablemente existía antes que se propuso de formar una plataforma. Ya el Grupo de Desarrollo Local funcionaba con estos mismos principios de*

trabajo, porque tenía una predisposición impulsada muchos años atrás”.

El Presidente del Consejo de la Administración Municipal (CAM) que hasta entonces había presidido el Grupo de Desarrollo Local, de pronto se encargó de la idea de organizar y dirigir un espacio más amplio de concertación de actores a nivel municipal. Formalizado por un acuerdo del CAM, de inmediato ocurrió un proceso de re-significación y emancipación, como explicó la funcionaria municipal que coordina la plataforma: “La plataforma surgió por el PIAL, pero cuando el PIAL vino al CAM y se hizo la propuesta, todos pensamos en la plataforma del gobierno, la plataforma del Programa del Desarrollo Integral”. En el año 2005, la Iniciativa Municipal de Desarrollo (IMD) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) fue extendida a Perico como uno de los municipios pilotos⁷.

Por el contrario, en Güines no hay un documento oficial que sirva como base de la constitución de la plataforma. Explicó el Facilitador municipal de PIAL que la visión era otra al inicio:

Como Güines empezó solamente en el 2013 en PIAL, pensábamos que había que generar un grupo de evidencias primero, que demostrara que este tipo de trabajo –participativo, multiactoral– funcionaba. Para después decir al gobierno: 'Mira, reconoce este método como algo que funciona'. Solamente, digamos desde 2016, quedó claro que se quería formar una plataforma en este sentido.

Contrario a Perico, otros espacios de concertación a nivel municipal que ya existían antes, como el Grupo Técnico Asesor, el Grupo de Desarrollo Local, el Grupo de Patrimonio, no dejaron de existir o se sumaron a la oportunidad de articulación que ofrecía la propuesta de la PMG. Solamente el Grupo de Agroecología de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) se unió a este espacio; que es la responsable del Grupo que dirige la plataforma en la actualidad.

La tabla siguiente muestra de manera esquemática algunas de las diferencias entre las dos plataformas:

Tabla 1. Características claves de las dos plataformas investigadas

Elementos analizados	Municipio Güines, provincia Mayabeque	Municipio Perico, provincia Matanzas
Contexto de desarrollo local	La provincia forma parte del 'experimento' del perfeccionamiento de la división político-administrativa.	Municipio tiene larga historia de presencia de otras iniciativas para estimular procesos de DL y de la innovación agropecuaria local (IAL).
Contexto institucional	Siguen co-existiendo otros espacios de concertación de actores a nivel local.	Otros espacios de concertación que antes existían en el territorio fueron asumidos por la plataforma.
Intervención del PIAL	Puerta de entrada a través del contacto directo de investigadores del INCA con productores y productoras; Coordinadora provincial del PIAL ubicada en el INCA, Facilitador municipal pertenece al INCA.	Puerta de entrada a través de una alianza con la EEPFIH y el Gobierno municipal; Coordinadora provincial del PIAL ubicada en la EEPF Indio Hatuey, Facilitador municipal pertenece al CUM.
Espacio prefigurativo	Grupo de Agroecología de la ANAP.	Grupo de Desarrollo Local.

Coordinación	ANAP.	Gobierno municipal.
Actores regularmente representados	INCA; Delegación del CITMA; CUM; ANAP; Dirección Municipal de Salud Pública; 15-20 productores de siete cooperativas diferentes.	Representantes del Gobierno local; Direcciones Municipales de: MEP, Finanzas, Cultura, Educación, Salud Pública, Trabajo; ONAT; Delegación de la Agricultura; Empresa Agropecuaria; ONEI Municipal; CITMA; EEPFIH; CUM; ANAP; Jurídica; BANDEC.

Fuente: Elaborado por la autora.

Entonces, las plataformas –aun cuando en ambos casos han sido facilitadas por el PIAL en estos municipios– surgieron con matices muy diferentes; lo que hoy en día influye profundamente en su funcionamiento.

Algunos resultados de la investigación

El análisis de la práctica de las plataformas se basa en 12 variables agrupadas en tres categorías:

1. La plataforma multiactoral de gestión como institucionalidad novedosa en el contexto municipal.
2. La plataforma como espacio de la participación activa y la concertación horizontal de los actores.
3. La plataforma como herramienta para dinamizar el desarrollo y la innovación agropecuaria local.
4. En el presente artículo, solamente se aborda cuatro variables dentro de las tres categorías: la representatividad, la participación y horizontalidad, y los impactos.

Representatividad

Por el Proyecto de Innovación Agropecuaria Local, la plataforma está conceptualizada como *“punto de encuentro entre los GIAL, instituciones, organizaciones y el gobierno municipal para gestionar coordinadamente los*

desafíos de desarrollo” en el ámbito agroalimentario (La O Arias, 2015, p. 13).

En la plataforma de Perico, generalmente están representados todos los actores que detalla el PIAL en su propuesta sistémica. Adicionalmente asisten los miembros iniciales del Grupo de Desarrollo Local, la EEPF *Indio Hatuey* y el CUM, luego se han insertado otras entidades a partir de su implicación en los temas que se han tratado en este espacio, como por ejemplo BANDEC, los proyectos de cooperación internacional presentes en el municipio y la Jurídica. Sin embargo, ni cooperativas, ni productores individuales constituyen miembros oficiales de la plataforma. Solamente son convocados por invitación. La representante de la ANAP percibe como su responsabilidad representar a los productores y productoras ante la plataforma, pero –igual como otras entidades– enfrenta a veces dificultades que no le dejan cumplir con su compromiso. Resulta que algunos organismos rectores no siempre *“entienden la utilidad [de la plataforma]”* y no la priorizan, entre otros porque no se trata de una experiencia generalizada en todos municipios.

En Güines, no han estado presentes en la plataforma todos los actores que surgiere la propuesta del PIAL. No solo ha faltado el gobierno, sino también otros actores e instituciones claves relacionados con el contexto agroalimentario y el desarrollo local. Tanto los

Facilitadores del PIAL a nivel municipal como la Coordinadora de la plataforma –la ANAP municipal– han tratado de amplificar la esfera de las entidades representadas. Particularmente la inestabilidad de los cuadros a nivel municipal ha entorpecido estos esfuerzos. No obstante, se da también la impresión, que resulta difícil para la plataforma –en su composición actual– aglutinar más actores, como comentó un productor:

El PIAL se ha acercado a los directivos de la Empresa, pero es que la Empresa al PIAL no se ha acercado mucho. (...) No es lo mismo, si nosotros como campesino o como PIAL vamos a la Empresa, o si va el Gobierno o el Partido.

Indica la evidencia que posiblemente haya influido también otro factor en la débil representación de decisores en este espacio. Muestra que ha cambiado la visión del “liderazgo ideal” de la plataforma. En el 2013, la entonces Coordinación Provincial del proyecto PIAL en Mayabeque, percibió como “fortaleza indiscutible”, que las plataformas sean coordinadas y lideradas por agricultores residentes en la localidad. Al gobierno local se le vio más como entidad de apoyo. Solamente después, mientras simultáneamente evolucionaba el concepto teórico de la plataforma y se generaban otras experiencias en otras localidades, se mostraron las limitaciones de este modelo –como también las limitaciones de otros.

Participación y horizontalidad

La propuesta del PIAL prevé particularmente “la participación protagónica” del sector campesino en la plataforma.

Sin embargo, en Perico, los productores no tenían un papel protagónico dentro de la plataforma y en ocasiones no había ninguna

representación directa del sector campesino. Pero hay que notar que la plataforma tampoco está conceptualizada de tal manera, sino como espacio para la articulación de todos los elementos a nivel municipal. Se invitan a los productores en correspondencia con los temas de la agenda, como también otras iniciativas que concretan acciones de desarrollo para el municipio. Aunque fue manifestado que se les da espacio para hablar y presentar si lo piden anteriormente, la evidencia sugiere que la canalización de propuestas e inquietudes sea poco sistematizada y que pocos productores conocen esta posibilidad. Además, surgieron razones socio-culturales que ayudan a explicar la participación débil. Asume una integrante que “tal vez no se sientan invitados. Tal vez algunos tienen miedo. Es que no saben cómo expresar las ideas, tienen miedo a decir una palabra mal dicha. Perciben que la plataforma es otro nivel”. Según relato de una productora que participó en la plataforma, donde fue citada para representar al sector campesino, se sintió desestimada por la experiencia de no poder participar activamente. Tales comentarios sugieren que persisten elementos de una interacción más vertical y que es necesario abrir más espacio dentro de la plataforma para el campesino.

Además, parece que hay que aclarar cuál exactamente es el papel de la plataforma en la relación con productores y productoras para crear un entorno más fértil para la incidencia propositiva de ellos. Comentó otra integrante: “A veces no se comprende. [Los productores] tienen tanto deseo de dar queja, de expresar sus preocupaciones que no comprenden siempre porque están allí. Y es para que sueñen, para que piensen estratégicamente”.

Al mismo tiempo, existen indicaciones que la plataforma de Perico se está convirtiendo

progresivamente en un espacio de concertación más horizontal. La metodología promovida por el PIAL, la facilitación capaz, así como el liderazgo receptivo, juegan un papel fundamental en esta transformación, pero también contribuye una dinámica desde abajo-arriba. Los productores describieron como los ciclos de aprendizaje no solamente han servido para la transferencia de conocimientos nuevos, sino que han estimulado un proceso de crecimiento personal. *“Antes mi esposo no hablaba en las reuniones; ahora habla muy bien”*, comentó una productora. Es decir, reclaman sucesivamente más un espacio para articular sus demandas de desarrollo –no solamente dentro de la plataforma, sino también en otros espacios de concertación campesina, como por ejemplo las asambleas de las cooperativas. De tal manera, contribuyen a una transformación de la práctica dentro de estos espacios de concertación.

En el caso de Güines da la impresión de que los productores son los protagonistas y co-gestores de este espacio: opinan, levantan sus inquietudes, hacen propuestas para actividades y proponen acuerdos. Sin embargo, aunque se reconoce como muy pronunciada la participación y articulación del sector campesino, los 15-20 representantes de este sector dentro de la plataforma son casi siempre los mismos. Igual que en Perico, son sobre todo los productores líderes, los que tienen una *“actitud innovadora”* que se involucran de manera activa en la plataforma. Entonces, se plantea la pregunta hasta qué punto las plataformas llegan a productores que no tienen esta actitud.

Algunos impactos estimulados por las PMG

Al final son los impactos, que se impulsan a través de las plataformas, los cuales demuestran la funcionabilidad de estos espacios⁹.

En Güines, se percibe que el logro más grande de la plataforma es su contribución a procesos de capacitación y crecimiento personal. Valoró el Facilitador municipal del PIAL que *“los campesinos empiezan a sentirse importante”*.

Se destaca particularmente el carácter de la plataforma como espacio para el intercambio de ideas nuevas. Subrayó el Facilitador Municipal del PIAL:

Incluso a la hora antes de empezar la plataforma como tal, siempre sirve para este tipo de cosa. Para mí, este espacio –el antes y el después– es el espacio más rico de la plataforma. Ya cuando una persona está dirigiendo y los demás están sentados en una silla, eso limita un poco. De allí la importancia de estos espacios informales, donde ocurre la transferencia y el intercambio.

Los productores entrevistados indicaron que habían introducido algunas buenas prácticas que se apropiaron a través de las interacciones y capacitaciones facilitadas por la plataforma. Resultó muy convincente el entusiasmo de los productores con las actividades que se han impulsado en la plataforma y los impactos correspondientes que ellos han comprobado en sus fincas. Existe mucha evidencia anecdótica correspondiente: menos pérdidas en la producción, más procesamiento de alimentos en las fincas, que aportan más ingresos, mejor calidad de algunos productos, más diversidad en las fincas. No obstante, constituye una dificultad para la investigación presente, así como para la credibilidad de la plataforma, particularmente en su relación con actores no-involucrados, que los impactos no se han fijado y visualizado de manera más sistemática.

Al mismo tiempo, parece que existe un límite de tipo de problemas y demandas que se pueden resolver a través de la plataforma en

Güines. *“Hay muchas cosas que son tan graves y tan cambiantes... Sigue el problema con el acopio, los famosos contratos, el pesaje, los insumos que no llegan a tiempo. Dicha lista de problemas existe aún”.*

El Facilitador Municipal del proyecto comprobó, que se lograron resolver más *“cuellos de botella”* cuando estaba funcionando el Grupo de Desarrollo Local y la plataforma estaba vinculada con él. Con la inestabilidad de los cuadros a nivel municipal, también se ha debilitado el funcionamiento de este Grupo. Mientras tampoco existan representantes gubernamentales dentro de la plataforma, otras interrogantes sugieren que *“el gobierno nunca ha hecho oídas de lo que la plataforma dice o hace. La plataforma sigue como un cuentapropista, como una ONG aparte del gobierno”.*

Coinciden todas las personas entrevistadas que se pierden oportunidades no solamente por la ausencia del gobierno, sino también por la de otros actores: *“La Empresa Agropecuaria tiene un fondo designado para la agricultura agroecológica, la conservación de suelos. Existe este fondo a nivel municipal, pero nadie dentro de la plataforma conoce del mismo. De esta manera, se pierde el dinero”.* Además, resulta que persisten dinámicas auto-limitadoras dentro de la plataforma, como la falta de una visión a largo plazo para la plataforma y la persistencia de un cierto asistencialismo mental, que impiden avances.

En Perico coinciden las personas entrevistadas, en que tanto la sensibilización como los cambios institucionales y gerenciales, constituyen los logros más importantes de la plataforma. Ya anteriormente, el Programa Integral de Desarrollo Local (PIDL), puesto en marcha en el 2007, sirvió como techo para empezar un proceso de concientización y como

herramienta para facilitar un proceso de construcción participativa. La plataforma se ha consolidado como ente institucional de lo mismo. Explicó la Vice-Presidenta de la Asamblea Municipal de Poder Popular (AMPP) que ha tenido un papel primordial la metodología aplicada por los facilitadores –la EEPF Indio Hatuey y el Centro Universitario Municipal (CUM). *“Los intercambios han sido más importantes. Nos han permitido tener una visión más amplia, ver más allá y decidir cosas que a lo mejor en un momento nos veamos un poco restringidos y ahora estamos abiertos para considerar estas ideas”.* Los nuevos conocimientos adquiridos en tales procesos de aprendizaje participativo han resultado en una receptividad creciente por parte del gobierno que abre espacios para otros cambios institucionales, como por ejemplo grupos temáticas que se han formado en el marco de la plataforma como forma de adelantar procesos entre las reuniones de la plataforma. Se percibe la plataforma como un elemento de una *“Gobernabilidad Innovadora”*: un espacio que vincula todo los actores e entidades y en lo cual convergen todos los procesos e iniciativas de desarrollo.

Como otros logros que han resultado de las interacciones facilitadas por la plataforma fueron mencionados entre otros: el apoyo a la comercialización de hortalizas; el apoyo a la producción y comercialización de flores y de café; el establecimiento de un vivero de frutales; el mejoramiento de la cadena de frijol; la creación de una brigada de biodigestores y la inicialización de un círculo de interés sobre agricultura para niños en cooperación entre el CUM, productores y las Direcciones Municipales de Cultura y Educación. Tal vez parezcan todavía modestos estos impactos. Sin embargo, explicó por ejemplo el Delegado de la

Agricultura, que se requiere el involucramiento de al menos seis organismos para apoyar a la producción de flores y abrir una florería en el municipio –algo que también se aspira en Güines desde hace años. Más allá del ámbito agropecuario, fueron mencionados otros logros de la plataforma particularmente en los ámbitos de salud, cultura y comunales.

Aunque sin duda se destacan los impactos de la plataforma en Perico, hay que notar que al mismo tiempo persisten muchos y que incluso, los productores innovadores entrevistados no llevan todos sus problemas e ideas nuevas a la plataforma. La plataforma como tal no tiene un enfoque emancipador, sino quiere identificar el conocimiento relevante que está en individuos aislados, para ponerlo en función del desarrollo local. Sin embargo, hasta ahora parece un proceso poco sistematizado; requiere una investigación más enfocada para analizar cómo fluye la información, como se identifican conocimientos relevantes y cuales clasifican como tan relevante que se les dedica este espacio.

Algunas lecciones aprendidas

Los antecedentes y finalidades de las plataformas en Güines y Perico son diferentes. También se distinguen las limitaciones y potencialidades en cada localidad. Eso lleva a una práctica muy diferente. Ambos casos no coinciden completamente con la conceptualización de la PMG establecida por el PIAL, sino que integran elementos de la misma, sobre todo en el ámbito metodológico.

El estudio no permite generalizaciones; sin embargo, se pueden deducir algunas lecciones aprendidas:

1. Se proponen los siguientes factores según el contexto para mejorar el funcionamiento de

la plataforma y abrir el camino a su despliegue:

- ✓ la voluntad y receptividad del gobierno municipal,
- ✓ una institución facilitadora y catalizadora a nivel provincial como a nivel municipal con cierto reconocimiento, enclavada en el territorio y con voluntad y capacidad de apoyar,
- ✓ una Estrategia o un Programa de Desarrollo Local construido en un proceso participativo que sirve como visión común,
- ✓ proyectos de cooperación que financian gastos que un gobierno y otras instituciones municipales normalmente no asumen: intercambios interprovinciales e internacionales, encuentros de plataformas, talleres y capacitaciones.

2. Como ya concluyeron otros estudios, el gobierno municipal tiene un rol protagónico para establecer un modelo de gestión orientado a la utilización del conocimiento que se posee en el municipio y en la combinación de este conocimiento con las proyecciones de desarrollo local para contribuir a su materialización (Boffill Vega et al., 2015).

3. Al mismo tiempo, la capacitación del sector campesino –promovida desde sus demandas– es esencial para dinamizar el desarrollo agropecuario local. Procesos de aprendizaje estimulan el crecimiento personal. Aumenta la confianza de articularse y reclamar espacio para el planteamiento de nuevas ideas. De tal manera, la capacitación también contribuye a la transformación de la práctica dentro de los espacios de concertación existentes desde una dinámica abajo-arriba.

4. La metodología promovida por el PIAL es efectiva para instruir cambio. Crece la capacidad de proyectarse, de ser propositivo para hacer cosas diferentes con los procesos de concientización y construcción participativa, como por ejemplo los intercambios, convivencias y experimentas participativas.
5. No se puede imponer una PMG de forma arriba-abajo, sino la construcción de la misma debe de responder a un proceso. Aunque en Perico coincidieron muchos factores favorables, tres años después su surgimiento, todavía no se puede considerar la plataforma como consolidada. Se mostró que particularmente los actores que no formaron parte de la alianza inicial, que promovió la nueva institucionalidad, requieren tiempo para llegar a confiar en la plataforma y su metodología. Hay que involucrarlos en procesos de concientización y construcción participativa, para crear compromiso y enfrentar dinámicas auto-limitadoras que persisten.
6. En ambos casos, la metodología promovida por el PIAL dentro de las plataformas ha contribuido a la transformación de las relaciones entre la ciencia y los agroproductores, volviéndolas más horizontales, facilitando un diálogo de saberes y abriendo espacios para innovaciones estimuladas por la demanda.
7. Constituye un reto la inclusividad de las redes de la innovación agropecuaria local que se están formando y de las cuales las plataformas forman parte, aunque en cada localidad existen productores e investigadores que tienen una voluntad explícita de asumir un papel multiplicador. Entonces, ¿cómo llegar “a más”? – Se propone evaluar de manera sistemática las metodologías y herramientas que ya fueron empleadas por las plataformas y considerar otras ideas que están circulando, como: una vinculación más consciente y más organizada con las asambleas de las cooperativas y el establecimiento de un repositorio local de innovaciones.
8. Incluso en el caso de la plataforma “*institucionalizada*” de Perico, persisten incertidumbres con respecto a la utilidad de este espacio por niveles superiores y organismos rectores que inciden en su funcionamiento. Resulta esencial que actores claves a nivel nacional entiendan la propuesta del SIAL, para que se mantenga abierto el espacio para la evolución de las plataformas. Se propone apoyar a las plataformas para que sistematicen y visualicen sus resultados –no solamente para crear más respaldo y generar más credibilidad con respecto a actores no-involucrados, sino también para posibilitar la difusión de “*prácticas estrellas*”.

Conclusiones

Los resultados sugieren que el modelo de PMG conceptualizado por el PIAL, que uniera todos los aspectos deseados en un espacio –el “*híbrido*” de Güines y Perico– tal vez no se logre construir. Parece difícil mantener el protagonismo de los productores y la horizontalidad observada en Güines, mientras que al mismo tiempo se necesita el liderazgo del gobierno para aglutinar todos los actores que se requieren para resolver los “ *cuellos de botella*” y tomar decisiones. Tal vez, hay que considerar otros modelos⁸.

La propuesta de la plataforma como institucionalidad nueva a nivel municipal,

apareció en un momento político-histórico oportuno: cuando se fortaleció el compromiso al desarrollo local en Cuba dentro de la política de desarrollo del país con la aprobación de los Lineamientos en el año 2011. El contexto era particularmente favorable en Perico por su papel piloto en la implementación del Programa Integral de Desarrollo, como explicó la Facilitadora Provincial del PIAL en Matanzas: *“Existía una meta a la cual llegar, que estaba escrita y soñada, pero que le faltaba ponerle mucho 'como' y la plataforma pudo contribuir con unos de los 'comos’”*. El contexto en Güines era tal vez algo menos favorable. Allí la situación del experimento, que consiste en la separación de las funciones estatales a cargo de la dirección de los gobiernos y las empresariales, resultó en menos inclinación para abrirse a otra propuesta de una institucionalidad nueva.

Mientras, la plataforma de Güines todavía está buscando su anclaje en el tejido institucional municipal, la plataforma de Perico ya ha logrado posicionarse como un elemento de una *“Gobernabilidad Innovadora”* con matices diferentes a lo tradicional. Al inicio de 2017, el gobierno provincial de Matanzas pidió al gobierno de Perico hacer un trabajo de diseminación de la experiencia de la plataforma en otros municipios de la provincia. Indica que la plataforma está incidiendo en el entorno socio-institucional cambiando progresivamente la cultura de gestión dentro del marco político-legal existente y poniéndose en función del desarrollo de una *“nueva ruralidad”*.

Sin embargo, ambos casos brindan lecciones importantes que deben tenerse en cuenta en la construcción del *“nuevo modelo de gestión”* en el sector agropecuario. Resulta importante destacar que particularmente la metodología promovida por el PIAL dentro de las plataformas ha

contribuido a las transformaciones de las relaciones entre los actores.

Por la novedad de la propuesta, se propone continuar analizando particularmente el caso de Perico con más profundidad y con una perspectiva a largo plazo, así como estudiar las experiencias de otras plataformas que se formaron con el apoyo del PIAL, para ver el funcionamiento de otros modelos, sus ventajas y limitaciones.

Notas:

¹ Entre los autores que se ha ocupado de este tema, destacan Castro Perdomo & Rajadel Acosta (2015), Boffill Vega, et al. (2009). Precisamente el modelo de gestión elaborado por Boffill Vega et al. *“para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación”* tiene seis componentes: 1.) diagnosticar los recursos, capacidades de innovación, las potencialidades y debilidades del territorio; 2.) vigilar el entorno; 3.) evaluar y valorar la capacidad innovadora del municipio, con el objetivo de formular una Estrategia de Desarrollo Local; 4.) enriquecer dicha estrategia con proyectos de innovación; 5.) permitir la utilización óptima de los recursos; 6.) proteger las innovaciones y productos del municipio con la propuesta de un Sistema de Propiedad Intelectual. Por su parte Garea Moreda y Curbelo Alonso (2008) plantean que el *“desarrollo territorial (o local) basado en la innovación”* es *“un proceso dirigido a impulsar un desarrollo económico social sostenible resultado de la producción y comercialización de productos nuevos y mejorados basados en los recursos naturales, humanos y de infraestructura existente en el territorio, dirigidos localmente e integrado a las prioridades y estrategias de la provincia, nación y de las entidades empresariales superiores”*.

² Se reveló también que no eran coherente el objetivo y las actividades de algunos proyectos con las prioridades de la plataforma y que los marcos lógicos detallados y los regulaciones de monitoreo y

evaluación pre-establecidos dificultaron una vinculación. Se requieren proyectos diseñados de manera flexibles para facilitar su vinculación con tales espacios multiactorales.

³ Esta referencia alude específicamente al caso del municipio Guanabacoa en la provincia La Habana. En tanto autores como Arias & Labrada (2009) no solamente elaboran los desafíos de manera general, sino también describen las experiencias de un estudio de caso en el municipio Rafael Freyre en la provincia Holguín.

⁴ Los autores no solamente elaboran los desafíos de manera general, sino también describen las experiencias de un estudio de caso en el municipio Rafael Freyre en la provincia Holguín.

⁵ Entre ellas la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA) y la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

⁶ Los GIAL son grupos de productoras y productores con intereses comunes. Se consolidan como espacios de participación local para el fomento de la innovación agropecuaria local en base a procesos y dinámicas participativas.

⁷ La IMDL empezó por los municipios La Palma, Martí, Yaguajay, Río Cauto y El Salvador (pertenecientes a las provincias de Pinar del Río, Matanzas, Sancti Spiritus, Granma y Guantánamo, respectivamente). Sus objetivos son los siguientes (Machado et al., 2007, p. 48):

1. Fortalecer la capacidad de planificación a nivel municipal.
2. Propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico.
3. Solucionar problemas territoriales con el auto-esfuerzo.
4. Lograr un aporte más efectivo del MEP en los territorios.
5. Respalda las tareas de la defensa a partir de la auto-sustentación económica de los municipios. Sobre las experiencias con la IMDL en Guanabacoa se puede consultar a Blanco-Díaz (2014).

⁸ Resulta difícil identificar cuáles de los impactos identificados como “logros de la plataforma” en la parte siguiente, no se hubieran realizado sin la existencia de este espacio o solamente se hubieran realizado de manera más difíciles. Además, hay una alta probabilidad que la plataforma haya contribuido a impactos de manera indirecto, facilitando comunicaciones, contactos y cooperaciones que han resultado provechosos en otras instancias y que otros impactos estimulados por la plataforma sean poco visibles y/o poco documentados.

⁹ Por ejemplo, parece una opción mantener un espacio exclusivamente para el sector campesino y vincularlo de manera sistemática con el Grupo de Desarrollo Local. Sin embargo, eso supondría que funcionara el Grupo de Desarrollo Local y que existiera voluntad por parte del Gobierno municipal para dedicar a la “plataforma campesina” un espacio dentro de este Grupo. Tal vez sea necesario considerar cómo se pudiera formalizar tal voluntad y sugerir al gobierno establecer un reglamento que garantice el espacio para los asuntos de la plataforma dentro de la plataforma.

Referencias:

- Adekunle, A.A. & Fatunbi, A.O. (2012). Approaches for Setting-up Multi-Stakeholder Platforms for Agricultural Research and Development. *World Applied Sciences Journal*, 16 (7), 981-988. Disponible en: <http://www.wageningenportals.nl/sites/default/files/resource/13.pdf> [Consultado: 25.05.2017].
- Aiterwegmaier, K. (2014). *Educación Popular Agroecológica – Agroökologische Bildung in Kuba*, Diplomarbeit. Austria: Universidad Viena. Disponible en: unitv.org/ExtraDocs/VO_2015-11-16k.pdf [Consultado: 23.03.2016].
- Alberich, T. (1999). Gestión pública, participación ciudadana y desarrollo local. Propuestas para una gestión participativa y eficiente de lo público. *Política y Sociedad*, 31, 163-174; disponible en: <http://www.famp.es/racs/observatorio/MATERIA>
- Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 6, No. 2, Mayo-Agosto, 2018
www.revflacso.uh.cu

- L/ARTICULO%20OPINION.pdf [Consultado: 22.05.2017].
- Arias Guevara, M. de los A. & Labrada Silva, C. (2009). *El debate sobre el desarrollo local en Cuba. Experiencias en la provincia de Holguín (Región Oriental)*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología. disponible en: www.academica.org/000-062/474.pdf [Consultado: 06.03.2016].
- Banco Mundial (BM). (2006): *Incentivar la innovación agrícola. Cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, Banco Mundial. Disponible en: siteresources.worldbank.org/EXTARD/.../AgInnovationSpanish.pdf [Consultado: 06.03.2016].
- Blanco Díaz, E. (2014). Obstáculos a vencer en el desarrollo local. Estudio de caso: municipio Guanabacoa. *Economía y Desarrollo*, 151 (1). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000100015 [Consultado: 22.05.2017].
- Boffill Vega, C. S., Calcines Díaz, C. M. & Sánchez Cid, A. (2009). *Modelo de Gestión para Contribuir al Desarrollo Local, Basado en el Conocimiento y la Innovación en Cuba; Ingeniería Industrial* [en línea] 2009, XXX [Fecha de consulta: 24 de abril de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569007>
- Boffill Vega, C. S., Reyes Fernández, C. R., Calcines Díaz, C. & Luna Piedad, C. (2015). Gestión del Gobierno local con apoyo en el conocimiento y la innovación. Lecciones aprendidas en Yaguajay, Cuba. *Retos de la Dirección*, 9 (1), 201-217. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000100010 [Consultado: 22.05.2017].
- Carrillo Guach, H. (2014). *Mecanismos institucionalizados de participación social a nivel municipal en Cuba: implicaciones subjetivas y prácticas desde un estudio de caso*; Trabajo presentado en el Quinto Congreso Uruguayo de Ciencia Política: “¿Qué ciencia política para qué democracia?”, Asociación Uruguaya de Ciencia Política, 7-10 de octubre de 2014; disponible en: aucip.org.uy/.../HansCarrillo_Mecanismosinstitucion... [Consultado: 06.03.2016].
- Castro Perdomo, N. A. & Rajadel Acosta, O. N. (2015). *El desarrollo local, la gestión de gobierno y los sistemas de innovación*; en: *Revista Universidad y Sociedad*; núm.7 (2); pp.63-72; disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus08115.pdf> [Consultado: 09.03.2017]
- Clemente, Adriana (2004): *Políticas Sociales y Espacios Multiactorales para el Desarrollo Local. El caso de los Consejos Consultivos Municipales*. En Bertolotto, M. I. & Clemente A., *Espacios Multiactorales y Políticas Públicas. De la experiencia a la conceptualización* (p. 12-28). Buenos Aires: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Presidencia de la Nación. Disponible en: http://www.cenoc.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/textos-de-analisis-y-ponencias/espaciosmultiactorales_textos_de_analisis_y_ponencias.pdf. [Consultado: 25.05.2017].
- Cuba. Ministerio de la Agricultura (MINAG) (2010). *Proyección Estratégica de la Ciencia y la Innovación 2010- 2015*. La Habana: Dirección de Ciencia e Innovación Tecnológica.
- Espina Prieto, M. P. (2006). Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial. En Guzón Camporredondo, A. (Comp.). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas* (pp. 46-63). La Habana: Editorial Academia
- Espina Prieto, M. P. (2014). Volver al municipio: opciones de cambio para la Cuba actual. En

- Pérez Hernández, L. & Díaz Legón, O. J. (Coords.), *¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local* (pp 19-31). La Habana: Editorial UH.
- García, S. E. (2011). El sistema de gestión de la innovación en entidades del ministerio de la agricultura en Cuba. 1. Antecedentes y evolución del sistema de ciencia e innovación tecnológica agrarios. *Revista Computadorizada de Producción Porcina*, 18 (4). Disponible en: www.iip.co.cu/RCP/184/184_16artSEGcía.pdf [Consultado: 15.03.2016].
- Gómez Prieto, J. L. (2014). Desarrollo Local. Alternativa viable para la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico en Cuba. *Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social*, 16. Disponible en: www.eumed.net/rev/oidles/16/desarrollo-cuba.pdf [Consultado: 24.11.2015].
- González Ferriol, A. & Samper Cámara, Y. (2006). Iniciativa municipal para el desarrollo local: una propuesta novedosa. En Guzón Camporredondo, A. (Comp.), *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas* (pp.122-141). La Habana: Editorial Academia.
- Guzón Camporredondo, A. (2006). *Estrategias municipales para el desarrollo*; en: Guzón Camporredondo, A. (Comp.), *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas* (pp. 64-90). La Habana: Editorial Academia.
- Hermans, F., Sartas, M., van Schagen, B., van Asten, P. & Schut, M. (2017). Social network analysis of multi-stakeholder platforms in agricultural research for development: Opportunities and constraints for innovation and scaling. *PLoS ONE* 12 (2). disponible en: <http://www.e0169634>. doi:10.1371/journal.pone.0169634 [Consultado: 02.03.2016].
- Kilelu, C. W., Klerkx, L. & Leeuwis, C. (2013). Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: Contributions and tensions in a smallholder dairy development Programme. *Agricultural Systems*, 118, 65–77. Disponible en: http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2012/IFSA2012_WS2.2_Kilelu.pdf [Consultado: 25.05.2017].
- La O Arias, M. A. (Redacción, 2015). *SIAL – Sistema de Innovación Agropecuaria Local. Por un enfoque participativo en la gestión del desarrollo*. La Habana.
- La O Arias, M. A., Rivas Diéguez, A., Alfonso Yánes, J. A., Valdés, N., Lorenzo Pérez, O., Miyashiro Pérez, L. & Von Oppeln, C. (2016). *Sistematización de las Plataformas Multiactorales de Gestión*; Informe de sistematización; Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL); 3 de junio 2016.
- Lara Cabanas, E. M. (2015). Estrategias de desarrollo local en Cuba: Aparecen las soluciones. *Cubadebate*; 21.04.2015; disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/04/21/e-strategias-de-desarrollo-local-en-cuba-aparecen-las-soluciones/#.VthWNJXSIMt> [Consultado: 04.03.2016].
- Leitgeb, F. (2013). *Farmer's experiments and innovations in Cuba. Grassroots approaches to preparing agriculture for global change*. Tesis de Doctorado. University of Natural Resources and Life Sciences (BOKU), Viena, Austria. Disponible en: https://zidapps.boku.ac.at/abstracts/download.php?dataset_id=11895... [Consultado: 20.03.2016].
- Limia David, M. (2006). *Prólogo*. En Guzón Camporredondo, A. (Comp.), *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas* (pp. 9-15). La Habana: Editorial Academia.
- Machado, H. et al. (2007). *Gestión del desarrollo local en los municipios: la iniciativa municipal como experiencia de cambio en la provincia de Matanzas*. Pastos y Forrajes, 30 (número especial), 45-59. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/pyf/v30s5/pyf04esp07.pdf> [Consultado: 22.05.2017].

- Machado, H. et al. (2013). Programas integrales para el desarrollo local. Municipios Martí y Perico. *Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial*, 9 (3), 98-102.
- Marsiglia, J. (2013). *¿Cómo gestionar las diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local*; IIX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo, 13-15 de septiembre de 2010; disponible en: http://cienciassociales.edu.uy/wp-content/uploads/2013/archivos/Mesa_8_Marsiglia.pdf [Consultado: 22.05.2017].
- Noriero Escalante, L., Torres Carral, G., Almanza Sánchez, M. & Ramírez Miranda, C. (2009). Nueva ruralidad: enfoques y sinergias. Emergencia de un modelo alternativo de desarrollo. En *Análisis del medio rural latinoamericano* (pp. 77-102). disponible en: <https://chapingo.mx/revistas/phpscript/download.php?file...> [Consultado: 22.05.2017].
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2006). *Multi-stakeholder Engagement Processes – A UNDP Capacity Development Resource*. Bureau for Development Policy; United Nations Development Programm. disponible en: <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/drivers-of-change/accountability/multi-stakeholder-engagement-processes/Engagement-Processes-cp7.pdf> [Consultado: 31.05.2017].
- Rodríguez, L., La O, M., Fonseca, M., Guevara, F., Hernández, A. & Jiménez, M. (2009). Extensionismo o innovación como proceso de aprendizaje social y colectivo. ¿Dónde está el dilema? *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43 (4) 387-394. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=193014888009> [Consultado: 20.03.2016].
- Schut, M., Klerx Laurens, Sartas, Murat; Lamers, D., Campbell, M.C; Ogbonna, I., Kaushik, P., Attakrah, K. & Leeuwis, C. (2017). Innovation Platforms: Experiences with their institutional embedding in agricultural research for development. *Experimental Agriculture*, 52 (4), 537–561. disponible en: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/S001447971500023X> [Consultado: 31.05.2017].
- Thiele, G et al. (2011). Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9 (3), 423–433. Disponible en: <http://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/130780/filename/130991.pdf> [Consultado: 25.05.2017].