

Caracterización de las bases organizacionales y productivas para la innovación local en Perico, Matanzas, Cuba

Characterization of the organizational and productive bases for local innovation in Perico, Matanzas, Cuba

Taymer Miranda Tortoló¹  taymer05@gmail.com

Manuel La O Arias²  pacholaoarias@gmail.com

Daniel J. Vela de León³  daniel.vela@justiciaalimentaria.org

Hilda Machado Martínez¹  hildam45@gmail.com

Katerine Oropesa Casanova¹  oropesa@ihatuey.cu

Ernel González Mastrapa⁴  ernelgonzalez@gmail.com

¹Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey, Universidad de Matanzas, Cuba

²Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), México

³ONG Justicia Alimentaria, República Dominicana

⁴Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN

La investigación se desarrolló en Perico, provincia de Matanzas, Cuba, para caracterizar sus organizaciones y sistemas productivos, previo a la implementación de un Sistema Local de Innovación (SLI). Se estudiaron 28 organizaciones y cuatro sistemas productivos. Se confeccionaron y aplicaron encuestas y la información se analizó con estadística descriptiva. Las organizaciones, mostraron un deficiente desempeño productivo y una débil capacidad innovadora, con esquemas de gestión y decisión que limitaron las iniciativas. En los sistemas productivos estudiados, solo el indicador referido a la Cantidad de destino para la producción se destaca como casi óptimo, los de la evaluación más desfavorable fueron asociados a la variable medio ambiental. El estudio detectó una débil conectividad de las organizaciones, que no trabajaron en equipo, ni con

enfoque de cadena; y que, además, no orientaron de forma organizada las acciones y aportes concretos, para el logro de un objetivo común.

Palabras clave: desarrollo local; conectividad institucional; innovación social; gobernanza territorial; gestión organizacional; sistemas productivos rurales.

ABSTRACT

The research was conducted in the municipality of Perico, Matanzas province, Cuba, to characterize its organizations and productive systems prior to the implementation of a Local Innovation System (LIS). Twenty-eight organizations and four productive systems were studied. Surveys were designed and applied, and the data were analyzed using descriptive statistics. The organizations showed poor productive performance and limited innovation capacity, constrained by management and decision-making frameworks that hindered initiatives. Among the productive systems analyzed, only the indicator related to the “Destination quantity of production” was evaluated as nearly optimal, while the lowest scores were associated with environmental variables. The study also identified weak organizational connectivity, with no team-based or value chain-oriented collaboration, and uncoordinated actions and contributions, which limited the achievement of shared objectives.

Keywords: *local development; institutional connectivity; social innovation, territorial governance, organizational management; rural productive systems.*

Recibido: 21/2/2025

Aprobado: 24/5/2025

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, el concepto de desarrollo ha trascendido la óptica exclusivamente economicista para adoptar un carácter multidimensional que incluye lo social, cultural, ambiental, físico-territorial y lo político-institucional. Estos espacios no solo intervienen en el proceso de desarrollo, sino que lo condicionan y lo determinan, tal como señaló Franco (2013). En estas circunstancias, el espacio comunitario adquiere un

papel central en la dinamización de las potencialidades locales.

Sin embargo, para que este proceso se materialice, es necesario articular diversos factores como: el nivel educativo de la población, la capacidad de los individuos para asumir iniciativas y responsabilidades, el apoyo político y la participación activa de la sociedad (Garofoli, 1994). Estos componentes conforman comunidades con una marcada diversidad socioproductiva y cultural, lo que realza la importancia de comprender sus particularidades para gestionar procesos efectivos de transformación a su interior.

Al referirse al contexto cubano, Jam-Massó (2007) destacó que “persisten áreas locales subutilizadas que poseen un considerable potencial para movilizar recursos en beneficio del desarrollo municipal”. Por tanto, las estrategias orientadas al desarrollo local deben priorizar la integración de las actividades económicas, sociales y culturales, y a la vez, fomentar la participación activa de diversos actores, desde el sector empresarial hasta el agropecuario (Fernández et al., 2018). Este enfoque holístico no solo favorece un desarrollo más equitativo y equilibrado, sino que refuerza la capacidad de las comunidades para afrontar los desafíos y cambios impuestos por su entorno (Pike et al., 2006).

En tal sentido, para crear y consolidar un SLI se reconoce como paso previo indispensable la identificación y movilización de los recursos locales disponibles, así como el establecimiento de mecanismos de gobernanza y colaboración que faciliten la innovación, el emprendimiento, un respaldo político firme y el compromiso de los actores locales con la sostenibilidad a largo plazo. Atendiendo a ellos, el presente estudio propone caracterizar al municipio de Perico, en particular a sus organizaciones y sistemas productivos, con vistas a la implementación de un SLI.

MÉTODOS

La investigación se realizó en el municipio Perico, provincia de Matanzas. Este se encuentra en la parte centro-oeste de la provincia Matanzas. Con 31 156 habitantes y superficie total es de 278,3 km², representa 2.4 % del territorio provincial ONEI (2014). Su actividad económica fundamental es la agricultura, con un 70 % de sus tierras cultivables, dedicadas a plantaciones permanentes (fundamentalmente cañeras).

Al momento de la investigación, Perico formaba parte de la iniciativa estatal de los Programas de Desarrollo Integral Municipal (PDIM). Esta propuesta pretendió, en general, promover el Desarrollo Local (DL) potenciando lo económico productivo y sociocultural, y la equidad social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

La investigación se inició con una etapa de preparación para sensibilizar, concertar, aprobar la metodología y conformar el equipo de indagadores mediante talleres.

Se estudiaron 28 organizaciones municipales, 13 del sector no empresarial y 15 del empresarial, que se eligieron por acuerdo y compromiso entre las partes. Los indicadores a evaluar se seleccionaron asegurando la accesibilidad a la información y considerando criterio de experto, estos se operacionalizaron (ver tabla 1). La información primaria fue obtenida mediante encuestas.

Tabla 1. Indicadores empleados en el estudio de las organizaciones municipales.

Indicador	Descripción, medición y escala de desempeño
Estrategia	Descripción: indica si la organización tiene una estrategia definida. Medición: si o no. Escala de desempeño: si, es óptimo igual 5 y no es pésimo igual 1.
Sistema de dirección	Descripción: describe el sistema de dirección que se emplea. Medición: se estimó a través de encuesta considerando la percepción de los entrevistados. Escala de desempeño: por proceso es el óptimo, obtiene 5; por objetivos o por proyecto 2.5 y si no tienen definido es el pésimo y obtiene 1.
Contribución al desarrollo	Descripción: describe si la organización cuenta con producciones de impacto para el desarrollo del territorio (de impacto atendiendo a la contribución a la alimentación, frijol, arroz, maíz, viandas, hortalizas y frutas). Medición: se expresa en % del total de sus producciones en valor. Escala de desempeño: si las producciones de impacto superan en valor el 50% del total producido, es óptimo, si se alcanza entre 49% y 26 es malo y obtiene 2 y si ni siquiera el 25% es pésimo y es pésimo igual 1.

Barreras para la producción	Descripción: describe si la organización tiene barreras a la producción de tipo subjetivas. Medición: cantidad de barreras identificadas de tipo subjetiva (institucional, formativa y de gestión) y de tipo objetiva (financiera logística y tecnológica) Escala de desempeño: si se identifican más de 6 barreras es pésimo igual 1, si al menos se identifican 3 barreras es regular igual 2.5, se no se identifican es óptimo igual 5.
Tipo de gestión	Descripción: describe el tipo de gestión Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si la gestión es participativa, es el óptimo 5, si es mixta es 2.5, si es autoritaria por asignación, es el pésimo igual a 1.
Esquema motivacional	Descripción: describe el esquema que usan para motivar a los trabajadores Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si el sistema motivacional es de pago por resultados es óptimo igual a 5, si es en especies regular 3 y si es solo moral es pésimo igual a 0.
Esquema de formación	Descripción: describe el esquema de formación laboral empleado. Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si el sistema de formación es impulsado por la demanda es óptimo igual a 5, si es por oferta diseñado y programados, es regular igual 2.5, si no se da 1.
Incentivos por formación	Descripción: define si el esquema de formación laboral empleado repercute en el mejoramiento de los ingresos. Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si la formación tiene un efecto directo en los ingresos de la fuerza laboral es el óptimo, igual 5, y si no es pésimo igual 1.
Trabajo en equipo o con enfoque de cadenas	Descripción: expresa la percepción de los encuestados respecto a si el equipo de dirección trabaja en equipo o con enfoque de cadena. Medición: por pregunta cerrada aplicada en encuestas. Escala de desempeño: si, es el valor óptimo y corresponde a 5, no es el pésimo.
Emprendimientos de nuevas actividades	Descripción: expresa si se emprendieron nuevas actividades económicas a partir de la solicitud de ampliación del objeto social o por iniciativa de los cuadros, especialistas y trabajadores Medición:

por encuestas. Escala de desempeño: si se emprenden nuevas actividades a partir del análisis de las variables rentabilidad económica y su responsabilidad social, es el valor óptimo 5, si se hace solo con el análisis de su responsabilidad social o por análisis económico, es regular y 2.5, si solo se emprende por orientación, es el pésimo igual 1.

Para la selección de los sistemas productivos se empleó el muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Se trabajó con cuatro sistemas productivos asociados a CCS, que se identificaron con un código de dos siglas. Su elección respondió a la importancia que, para la economía municipal, tiene el sector Cooperativo a nivel municipal. Según datos de la (ONEI, 2014), con solo el 3 % de la tierra producen el 59 % de las carnes y el 92 % de la leche del municipio. La selección de los indicadores fue de forma participativa considerando los criterios de expertos (ver tabla 2.). La información primaria, se obtuvo de los registros primarios de la finca y lo referente a la biodiversidad mediante encuestas.

Tabla 2. Indicadores para la caracterización de los sistemas productivos.

Indicador	Descripción, medición y escala de desempeño
Acceso a Servicios básicos	Descripción: Describe acceso a servicios básicos. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si accede a los 3 servicios básicos (Agua electricidad, vivienda) es el óptimo igual 5. Si no tiene acceso a al menos uno es el pésimo, igual 1.
Condiciones vivienda	Descripción: Estima las condiciones de vida según estado de la vivienda. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si es bueno es el óptimo igual 5, si es regular 3 y si es malo es el pésimo igual 1.
Vínculo con instituciones	Descripción: Estima el modo en el que se buscan las opciones de innovación. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si el productor SIEMPRE busca opciones al menos en las instituciones nacionales y/o internacionales, es el óptimo igual 5,

	Si la busca a veces, 4; si busca opciones entre a otros productores y su comunidad, 3 y si no la buscan es el pésimo, igual 1.
Organización de la innovación	Descripción: Describe quien organiza el acceso a las opciones de tecnologías, información, diversidad, etc. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si nadie organiza el acceso a las opciones de innovación, es el pésimo igual 1, si la organizan las instituciones junto al campesino es 3 y si los propios campesinos la organizan e incluso hasta para para las instituciones es el óptimo igual 5.
Implementación de soluciones	Descripción: Describe la participación de los productores en la implementación de nuevas soluciones. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si los campesinos experimentan y deciden las mejores prácticas es el óptimo igual 5, si evalúan las opciones, las documentan y las sistematizan, 3; si otros actores no productores diseñan, experimentan 2 y si además deciden es el pésimo igual 1.
Fuentes de acceso a la información	Descripción: Describe como los campesinos acceden a información Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si no acceden es el pésimo igual 1, si acceden por la televisión y la radio igual 3; si la información está disponible a través de plegables 4, si está accesible en Cursos y Talleres que se diseñan según demanda, es el óptimo igual 5.
Prácticas Agroecológicas	Descripción: Estima el número de prácticas aplicadas en la finca. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Entre 20 y 0 donde el 20 es el óptimo y 0 es el pésimo.
Coefficientes de biodiversidad	Descripción: Describe las prácticas implementada Medición: Datos por encuestas*. Escala de desempeño: Si no acceden es el pésimo igual 1, si acceden por la televisión y la radio igual 3; si la información está disponible a través de plegables 4, si está accesible en Cursos y Talleres que se diseñan según demanda, es el óptimo igual 5.
Producciones	Descripción: Describe las producciones agrícolas de los sistemas

	productivos Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Ingreso	Descripción: Describe los ingresos percibidos en la finca por la venta de las producciones agrícolas Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Rubros productivos	Descripción: Describe el número de rubros productivos de los sistemas productivos Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Cantidad de destino para las producciones	Descripción: Estima el destino de las producciones de los sistemas productivos. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si el 75% de los productos de la finca se destinan, en algún %, al municipio es el óptimo y obtiene 5, si se destina entre 75 y 50% es regular y obtiene 2.5 y si se destina menos del 50% de lo que se produce, en algún %, al consumo local es el pésimo y obtiene 1.

Nota: *El Coeficiente de biodiversidad se calculó mediante la metodología de Moreno (2013).

Para el análisis de la información de las organizaciones municipales y bases productivas, se empleó la estadística descriptiva con la mediana como medida de tendencia central y sus intervalos de confianza para un 95 % de probabilidad. En el caso particular de las barreras identificadas, se agruparon en: financieras, logísticas, tecnológicas, de formación, de gestión e institucionales y se confeccionaron las tablas de distribución de frecuencia y ellas el diagrama de Pareto (Koch, 2009).

RESULTADOS

Caracterización de las organizaciones municipales

Las condiciones prevalecientes en el municipio al momento del estudio presentaron un conjunto de organizaciones con dificultades en su desempeño organizacional, productivo y de gestión. En tal sentido los indicadores que alcanzaron medianas inferiores a la mediana general fueron 'Estrategia', 'Barreras para la producción', 'Contribución al

desarrollo', 'Esquema de formación', 'Incentivos por formación', 'Trabajo en equipo' y 'Emprendimientos de nuevas actividades'; este último con un intervalo de confianza más amplio, lo que sugiere mayor variabilidad en los criterios obtenidos. En general estos resultados apuntaron a que, como promedio, las organizaciones enfrentan una problemática importante en estos aspectos. Por otro lado, los indicadores 'Sistema de dirección', 'Tipo de Gestión', y 'Esquema motivacional', muestran medianas superiores a la mediana general. Esto indica que, en promedio, las organizaciones empresariales tendieron a desempeñarse mejor en estos aspectos en comparación con el promedio general de todos los indicadores. En particular, "Esquema motivacional" y "Tipo de gestión" alcanzan el valor máximo de la escala (5), lo cual manifiesta una alta valoración en estos elementos por parte de los actores entrevistados (ver figura 1).

Este análisis permitió identificar áreas de fortaleza y debilidad, de gran utilidad para diseñar estrategias de apoyo y mejora en el marco de los SLI. Por ejemplo, los 'Esquema motivacional', presenta la mediana más alta (5), con un intervalo de confianza muy estrecho que indica una alta consistencia en la valoración positiva de este aspecto. Este elemento fuerte puede aprovecharse para impulsar la participación, el compromiso y la creatividad dentro de las organizaciones. Las estrategias de desarrollo pueden enfocarse en mantener y reforzar este buen clima para consolidar un ambiente propicio para la generación y adopción de nuevas ideas. De este mismo modo el 'Tipo de gestión', con igual mediana, indica una percepción positiva de los actores entrevistados al respecto. De cara a los procesos de desarrollo, un buen tipo de gestión facilita la implementación de estrategias y la adopción de innovaciones.

Desde lo conceptual, las estrategias constituyen la guía que determina el camino a seguir por la organización en el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Tal como refirió Cantillo-Sánchez (2021), su reconocimiento refuerza la red local de organizaciones productivas e impiden el desaprovechamiento de las capacidades en estos espacios. Sin embargo, su existencia en sí, no la convierte en una herramienta efectiva; a menos que estén enfocadas a la creación de espacios de interacción para movilizar la imaginación, la capacidad y el compromiso de los actores y las organizaciones involucradas en la construcción de innovaciones emergentes de procesos de interacción social (Martínez 2018). Estas organizaciones y actores son las que conciben e implementan las políticas, planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo (De-Souza-Silva, 2005), lo que,

a su vez, constituye el núcleo blando y fundamental para el logro de la sostenibilidad de cualquier esfuerzo de desarrollo.

El indicador 'Sistemas de dirección', por su parte, alcanzó un valor intermedio en la escala de evaluación. Esto estuvo determinado porque en el marco de las principales cadenas productivas, las decisiones se tomaron en el nivel provincial-nacional. A propósito, se conoció que gran parte de las producciones obtenidas se exportaron del municipio, lo que supone una reducción de la capacidad de las organizaciones locales y en especial del gobierno, para incidir en el desarrollo del municipio y sostener dinámicas colectivas que tributaran a los intereses locales. Ello resulta concordante con el hecho de que, a pesar de disponer de una estrategia municipal definida, no se logra concretar los esfuerzos de alineación e integración de las organizaciones, al momento de realizarse la investigación. En aparente contraposición a lo anterior, para los actores que se entrevistaron las barreras identificadas como vitales, fueron de tipo duro. Mientras que las barreras blandas asociadas a la institucionalidad, la gestión y la formación de los actores individuales y las organizaciones quedaron relegadas a un plano de menor importancia¹ (ver figura 2). Este modo de interpretación reveló la insuficiente capacidad institucional existente en las organizaciones en lo individual y en su conjunto, para integrarse a favor de una gestión pública efectiva. Además, las inmovilizó y las ubicó a la espera de una mejora material que no dependió de su capacidad de gestión.

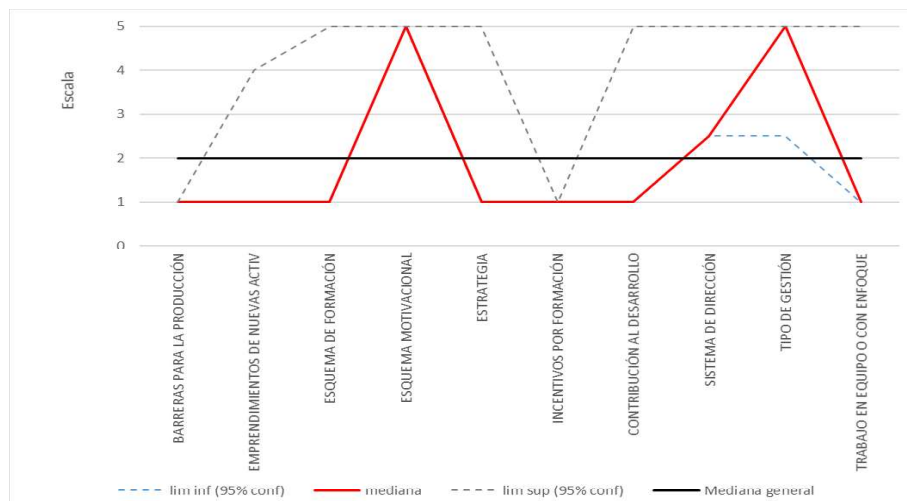


Figura 1. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones empresariales año inicial

En correspondencia con ello, De-Souza-Silva (2013) posicionó la dimensión institucional conjunto de reglas formales e informales) antes que la dimensión tecnológica y argumenta que, mientras la última cambia las cosas transformando la realidad material, la primera cambia la mentalidad de las personas que cambian las cosas, transformando sus modos de interpretación e intervención de estas. De tal modo, bajo esta percepción, el fortalecimiento de las organizaciones a su interior (de las competencias de sus actores), conducirá de forma ineludible al logro del mejoramiento social y productivo, que, a posteriori, proveerá mejoras materiales sostenibles.

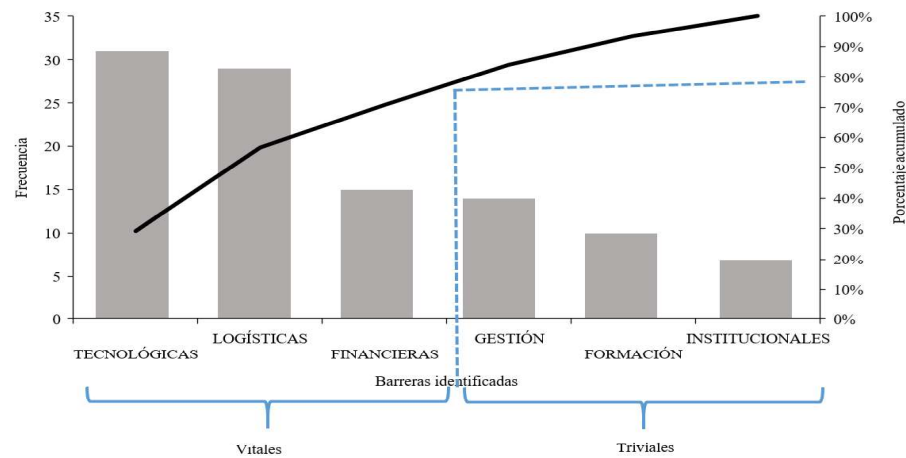


Figura 2. Diagrama de Pareto para las barreras identificadas en el sector empresarial.

Nota: La línea representa el porcentaje acumulado y expresa la contribución agregada de cada categoría evaluada.

En otro sentido, solo los indicadores 'Trabajo en equipo' y 'Esquema de formación', mostraron medianas superiores a la mediana general, ambos con valores óptimos, lo cual propone una alta apreciación de este aspecto por parte de los actores que se entrevistaron. Esto sugiere que, en promedio, en el año inicial se percibió un mejor desempeño en estos aspectos si se compara con el promedio general del resto de los indicadores evaluados (ver figura 3). Al respecto, la predisposición observada en estas organizaciones para trabajar en equipo y por tanto practicar la gestión con mayor reconocimiento a la participación, puede ser aprovechada para lograr una mayor proximidad a las prioridades

territoriales. De igual modo, el aprovechamiento de los 'Esquemas de formación', calificados como óptimos, permitirían dotar a las organizaciones con capacidades instaladas para la gestión y la solución de muchos de los problemas que hoy resultan en debilidad. Ante este supuesto, las organizaciones tendrían la capacidad cómo diseñar e implementar Estrategias coherentes en el marco municipal, podría propiciar el fomento efectivo de nuevos emprendimientos, lo cual puede significar un estímulo al compromiso de los actores y las organizaciones con el desarrollo del municipio. Todo lo que es consistente con las exigencias de los sistemas de innovación en cuanto a la necesaria consolidación de una cultura de aprendizaje continuo, una visión estratégica clara y un trabajo en equipo efectivo para generar resultados.

En concordancia, entre los problemas importantes de urgente solución para el territorio, se percibió como prioridad, además de los aspectos tecnológicos y logísticos, los asociados a la formación (ver figura 4). Esto presuntamente se vincula al reconocimiento de la necesidad de disponer de actores y organizaciones en condiciones para asumir las transformaciones comprometidas en el territorio.

A propósito del tema, Acevedo-Urquiaga et al. (2019) refieren que las estrategias exitosas para generar prosperidad en diferentes países se basan en la formación y preparación intencionada de la fuerza de trabajo, lo que ratifica el vínculo de esta con el ejercicio exitoso de los sectores económicos y sociales de toda sociedad. Vesga et al. (2020), recalcan que influir en el pensamiento y acciones de los actores es vital para la coherencia y eficiencia de la organización. Esto atendiendo a que la naturaleza y dinámica de una organización es dependiente de la percepción, decisiones y acciones de los actores que la conforman.

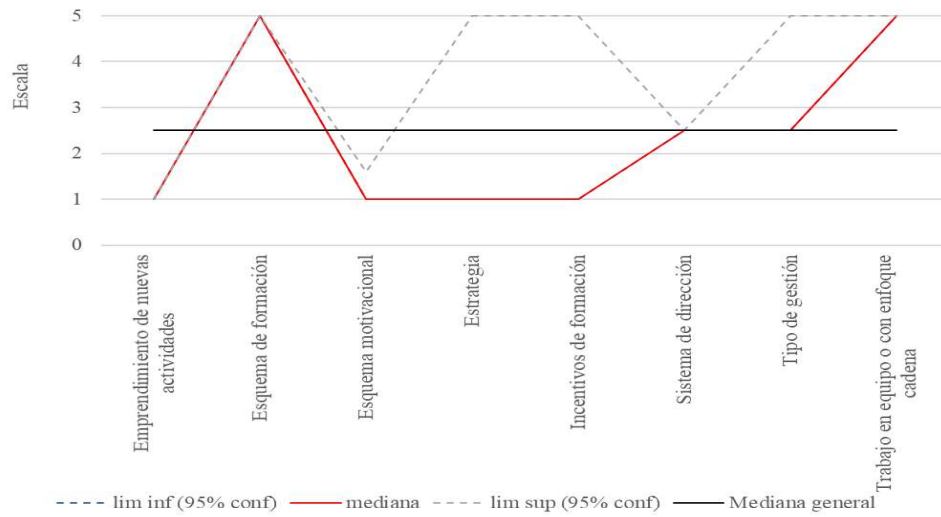


Figura 3. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones del sector no empresarial, año inicial.

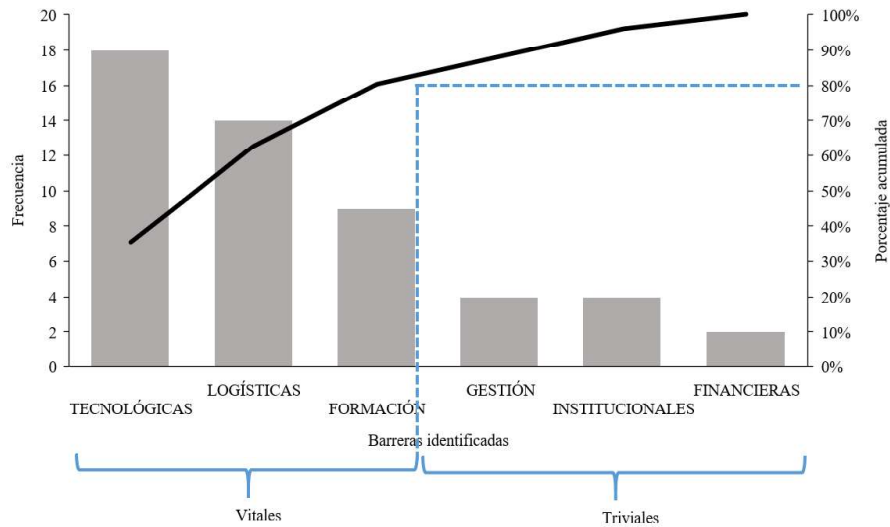


Figura 4. Diagrama de Pareto para las barreras identificadas en el sector no empresarial.

Nota: La línea continua representa el porcentaje acumulado y expresa la contribución agregada de cada categoría evaluada.

Caracterización de los sistemas productivos

En general, los sistemas productivos estudiados resultaron pequeñas extensiones, de hasta 13.5 ha de tierra aproximadamente, con prevalencia de mano de obra familiar. Tres de ellos surgieron por el Decreto Ley 300 del año 2012 que autorizó la *entrega de tierras* estatales ociosas en concepto de *usufructo* gratuito, mientras que el cuarto resultó ser socio de una cooperativa de créditos y servicios. Dos de los sistemas seleccionados eran, en lo fundamental, ganaderos y dos principalmente agrícolas. Estas actividades productivas se desarrollaron, en su mayoría, con nulos o bajos niveles de tecnificación.

Entre los indicadores seleccionados para el estudio, solo el referido a la 'Cantidad de destino para la producción' destaca con medianas superiores a la mediana general, con evaluación de casi óptimo. Mientras que los peor evaluados, con valores de medianas inferiores a la mediana general y valores ubicados en criterios cercanos a pésimo, resultaron los indicadores asociados a la variable medio ambiental (ver figura 5).

Las calificaciones de los elementos medioambientales se correspondieron con las particularidades del contexto de estudio. Las fincas seleccionadas estaban ubicadas en suelos sobreexplotados y abandonados por la agricultura cañera, lo cual, junto con el uso deficiente de prácticas de manejo amigables con el medio ambiente, presumiblemente contribuyó a estos resultados.

Por su parte, los indicadores referidos a la capacidad de innovar de los productores ('Fuentes de acceso a la información', 'Implementación de soluciones', 'Organización de la innovación' y 'Vínculo con instituciones') estuvieron ubicados, en todos los casos, en valores iguales a la mediana general. Todo lo cual se explica por el hecho que, sin excepción, los productores mantuvieron una relación discreta con las organizaciones de su entorno. Esta desconexión observada, en un contexto de desarrollo, conduce inevitablemente a la pérdida de relevancia de los actores, las organizaciones y las instituciones de uno u otro lado. De-Souza-Silva (2005) aseguró que la sostenibilidad de una institución comienza con el establecimiento de una interacción que debe tener una calidad definida por relaciones horizontales, solidarias y éticas con los actores del contexto cambiante.

Al respecto, la teoría los modos de vida sustentables descrita por Carney (1998), expone que existen recursos sociales que, junto a los recursos materiales, garantizan la vida, así como sus posibilidades de realización. Estos recursos, son las relaciones sociales, las

instituciones, las organizaciones y el entorno ambiental. Todos son considerados como factores críticos que inhiben o facilitan las capacidades y las decisiones de elección de los individuos y las familias. Por tanto, los niveles de capital social de la sociedad (definidos a partir del modo en que los individuos perciben esta capacidad para tomar decisiones, por su grado de integración y por la calidad de sus relaciones), son un factor decisivo para la creación de contextos propicios para el logro del desarrollo y la innovación participativa.

A pesar de ello, los actores que se entrevistaron no reconocieron aspectos asociados a la formación de capacidades blandas como elemento decisivo para las intenciones de desarrollo. Esto verifica la escasa comprensión del valor de las capacidades de acción y gestión internas de las organizaciones y de la utilidad de mantener una conectividad efectiva con el contexto para favorecer su correspondencia y relevancia, aun cuando los recursos materiales y medios de que dispongan para su ejercicio sean, o no, abundantes.

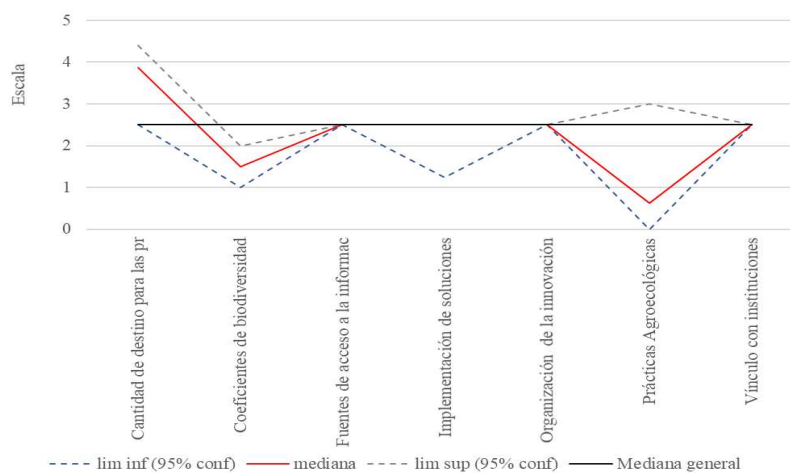


Figura 5. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones productivas año inicial.

En su conjunto, los hallazgos que se informan resultan relevantes para el análisis de procesos de desarrollo que, más que el desarrollo económico de las fuerzas productivas, procure el fortalecimiento institucional y la concepción e instrumentación de legítimos programas de desarrollo a escala local. En tal sentido, serán de gran utilidad para la gestión del cambio desde la perspectiva de la integración de los actores, la valorización

de la cultura local y la diversidad e interacción sinérgica de saberes ante el reto inmediato de implementar un Sistemas Locales de Innovación a nivel municipal.

CONCLUSIONES

Las organizaciones del municipio de Perico presentaron un desempeño productivo limitado y una baja capacidad innovadora. Esto se debió, en gran medida, a esquemas de gestión y toma de decisiones poco eficientes que han restringido la ejecución de iniciativas orientadas a aprovechar oportunidades emergentes en el entorno.

Asimismo, se identificó una marcada falta de conectividad entre las organizaciones, lo que impidió el trabajo en equipo y la adopción de un enfoque de cadena de valor. Esta situación es menos crítica en el sector no empresarial, aunque persistieron limitaciones estructurales que dificultaron la colaboración. y limitaron el impacto de las iniciativas individuales y colectivas, impidiendo el desarrollo de sinergias que contribuyeran a un objetivo común de mayor alcance.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo-Urquiaga, A. J., Sablón-Cossío, N., Acevedo-Suárez, J. A., Gómez, M. I. & López-Joy, T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 172-182. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n1/2218-3620-rus-11-01-172.pdf>
- Cantillo-Sánchez, E. (2021). *Política ambiental y sistemas locales de innovación para la sustentabilidad: un análisis teórico y empírico*. Tesis de Doctorado. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMIH/6274
- Carney, D. (1998). *Sustainable rural livelihoods*. Department for International Development.
- De-Souza-Silva, J. (2005). *La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana*. Red nuevo paradigma.

- De-Souza-Silva, J. (2013). La pedagogía de la felicidad en una educación para la vida: El paradigma del “buen vivir” /” vivir bien” y la construcción pedagógica del ‘día después del desarrollo’. En Walsh, C. (Org.), *Pedagogías de coloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re) vivir*. Quito: Abya Yala.
- Fernández, G. M. Q., Nina, V. D. A. & Vargas, R. M. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de ciencias sociales*, 24(3), 62-82.
- Franco, A. de. (2013). ¿Por qué precisamos de un desarrollo local integrado y sostenible?
- Garofoli, G. (1994). *Modelli locali di sviluppo* (2 ed.). Milán, Italia: Franco Angeli.
- Jam-Massó, A. (2007). Iniciativa municipal para el desarrollo local, Reflexiones para el debate. *Economía y desarrollo*, 141(1), 35-54.
<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/download/3823/3348>
- Koch, R. (2009). *El principio 80/20, El secreto de lograr más con menos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Martins, J. (2024). *La diferencia entre las habilidades duras y blandas, con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana*
- Moreno, L. L. V. (2013). Diagnóstico de la complejidad de los diseños y manejos de la biodiversidad en sistemas de producción agropecuaria en transición hacia la sostenibilidad y la resiliencia. *Agroecología*, 8(1), 33-42.
<https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/182951>
- ONEI. (2014). *Anuario estadístico de Cuba 2013*. La Habana: Oficina Nacional de Estadística e Información.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. & Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*. Routledge.
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Nota

¹Martins (2024) refiere que las habilidades duras representan aquellas cosas que has aprendido a hacer o a usar, como las herramientas, tecnologías u otras competencias. Las habilidades blandas son los rasgos interpersonales que has desarrollado con el tiempo para las comunicaciones efectivas. Juntas, esas habilidades duras y blandas representan esos instrumentos de tu caja de herramientas que te ayudan a cumplir con los objetivos en tu trabajo.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

Taymer Miranda Tortoló: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, administración del proyecto, visualización, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición

Manuel la O Arias: Conceptualización, análisis formal, supervisión, visualización, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición

Daniel J. Vela de León: Conceptualización, curación de datos, investigación, metodología.

Hilda Machado Martínez: Conceptualización, investigación, metodología, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición.

Katerine Oropesa Casanova: Investigación, administración del proyecto.

Ernel González Mastrapa: Supervisión, validación, redacción-revisión y edición.

Caracterización de las bases organizacionales y productivas para la innovación local en Perico, Matanzas, Cuba

Characterization of the organizational and productive bases for local innovation in Perico, Matanzas, Cuba

Taymer Miranda Tortoló¹  taymer05@gmail.com

Manuel La O Arias²  pacholaoarias@gmail.com

Daniel J. Vela de León³  daniel.vela@justiciaalimentaria.org

Hilda Machado Martínez¹  hildam45@gmail.com

Katerine Oropesa Casanova¹  oropesa@ihatuey.cu

Ernel González Mastrapa⁴  ernelgonzalez@gmail.com

¹Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey, Universidad de Matanzas, Cuba

²Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), México

³ONG Justicia Alimentaria, República Dominicana

⁴Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN

La investigación se desarrolló en Perico, provincia de Matanzas, Cuba, para caracterizar sus organizaciones y sistemas productivos, previo a la implementación de un Sistema Local de Innovación (SLI). Se estudiaron 28 organizaciones y cuatro sistemas productivos. Se confeccionaron y aplicaron encuestas y la información se analizó con estadística descriptiva. Las organizaciones, mostraron un deficiente desempeño productivo y una débil capacidad innovadora, con esquemas de gestión y decisión que limitaron las iniciativas. En los sistemas productivos estudiados, solo el indicador referido a la Cantidad de destino para la producción se destaca como casi óptimo, los de la evaluación más desfavorable fueron asociados a la variable medio ambiental. El estudio detectó una débil conectividad de las organizaciones, que no trabajaron en equipo, ni con

enfoque de cadena; y que, además, no orientaron de forma organizada las acciones y aportes concretos, para el logro de un objetivo común.

Palabras clave: desarrollo local; conectividad institucional; innovación social; gobernanza territorial; gestión organizacional; sistemas productivos rurales.

ABSTRACT

The research was conducted in the municipality of Perico, Matanzas province, Cuba, to characterize its organizations and productive systems prior to the implementation of a Local Innovation System (LIS). Twenty-eight organizations and four productive systems were studied. Surveys were designed and applied, and the data were analyzed using descriptive statistics. The organizations showed poor productive performance and limited innovation capacity, constrained by management and decision-making frameworks that hindered initiatives. Among the productive systems analyzed, only the indicator related to the “Destination quantity of production” was evaluated as nearly optimal, while the lowest scores were associated with environmental variables. The study also identified weak organizational connectivity, with no team-based or value chain-oriented collaboration, and uncoordinated actions and contributions, which limited the achievement of shared objectives.

Keywords: *local development; institutional connectivity; social innovation, territorial governance, organizational management; rural productive systems.*

Recibido: 21/2/2025

Aprobado: 24/5/2025

INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, el concepto de desarrollo ha trascendido la óptica exclusivamente economicista para adoptar un carácter multidimensional que incluye lo social, cultural, ambiental, físico-territorial y lo político-institucional. Estos espacios no solo intervienen en el proceso de desarrollo, sino que lo condicionan y lo determinan, tal como señaló Franco (2013). En estas circunstancias, el espacio comunitario adquiere un

papel central en la dinamización de las potencialidades locales.

Sin embargo, para que este proceso se materialice, es necesario articular diversos factores como: el nivel educativo de la población, la capacidad de los individuos para asumir iniciativas y responsabilidades, el apoyo político y la participación activa de la sociedad (Garofoli, 1994). Estos componentes conforman comunidades con una marcada diversidad socioproductiva y cultural, lo que realza la importancia de comprender sus particularidades para gestionar procesos efectivos de transformación a su interior.

Al referirse al contexto cubano, Jam-Massó (2007) destacó que “persisten áreas locales subutilizadas que poseen un considerable potencial para movilizar recursos en beneficio del desarrollo municipal”. Por tanto, las estrategias orientadas al desarrollo local deben priorizar la integración de las actividades económicas, sociales y culturales, y a la vez, fomentar la participación activa de diversos actores, desde el sector empresarial hasta el agropecuario (Fernández et al., 2018). Este enfoque holístico no solo favorece un desarrollo más equitativo y equilibrado, sino que refuerza la capacidad de las comunidades para afrontar los desafíos y cambios impuestos por su entorno (Pike et al., 2006).

En tal sentido, para crear y consolidar un SLI se reconoce como paso previo indispensable la identificación y movilización de los recursos locales disponibles, así como el establecimiento de mecanismos de gobernanza y colaboración que faciliten la innovación, el emprendimiento, un respaldo político firme y el compromiso de los actores locales con la sostenibilidad a largo plazo. Atendiendo a ellos, el presente estudio propone caracterizar al municipio de Perico, en particular a sus organizaciones y sistemas productivos, con vistas a la implementación de un SLI.

MÉTODOS

La investigación se realizó en el municipio Perico, provincia de Matanzas. Este se encuentra en la parte centro-oeste de la provincia Matanzas. Con 31 156 habitantes y superficie total es de 278,3 km², representa 2.4 % del territorio provincial ONEI (2014). Su actividad económica fundamental es la agricultura, con un 70 % de sus tierras cultivables, dedicadas a plantaciones permanentes (fundamentalmente cañeras).

Al momento de la investigación, Perico formaba parte de la iniciativa estatal de los Programas de Desarrollo Integral Municipal (PDIM). Esta propuesta pretendió, en general, promover el Desarrollo Local (DL) potenciando lo económico productivo y sociocultural, y la equidad social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores.

La investigación se inició con una etapa de preparación para sensibilizar, concertar, aprobar la metodología y conformar el equipo de indagadores mediante talleres.

Se estudiaron 28 organizaciones municipales, 13 del sector no empresarial y 15 del empresarial, que se eligieron por acuerdo y compromiso entre las partes. Los indicadores a evaluar se seleccionaron asegurando la accesibilidad a la información y considerando criterio de experto, estos se operacionalizaron (ver tabla 1). La información primaria fue obtenida mediante encuestas.

Tabla 1. Indicadores empleados en el estudio de las organizaciones municipales.

Indicador	Descripción, medición y escala de desempeño
Estrategia	Descripción: indica si la organización tiene una estrategia definida. Medición: si o no. Escala de desempeño: si, es óptimo igual 5 y no es pésimo igual 1.
Sistema de dirección	Descripción: describe el sistema de dirección que se emplea. Medición: se estimó a través de encuesta considerando la percepción de los entrevistados. Escala de desempeño: por proceso es el óptimo, obtiene 5; por objetivos o por proyecto 2.5 y si no tienen definido es el pésimo y obtiene 1.
Contribución al desarrollo	Descripción: describe si la organización cuenta con producciones de impacto para el desarrollo del territorio (de impacto atendiendo a la contribución a la alimentación, frijol, arroz, maíz, viandas, hortalizas y frutas). Medición: se expresa en % del total de sus producciones en valor. Escala de desempeño: si las producciones de impacto superan en valor el 50% del total producido, es óptimo, si se alcanza entre 49% y 26 es malo y obtiene 2 y si ni siquiera el 25% es pésimo y es pésimo igual 1.

Barreras para la producción	Descripción: describe si la organización tiene barreras a la producción de tipo subjetivas. Medición: cantidad de barreras identificadas de tipo subjetiva (institucional, formativa y de gestión) y de tipo objetiva (financiera logística y tecnológica) Escala de desempeño: si se identifican más de 6 barreras es pésimo igual 1, si al menos se identifican 3 barreras es regular igual 2.5, se no se identifican es óptimo igual 5.
Tipo de gestión	Descripción: describe el tipo de gestión Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si la gestión es participativa, es el óptimo 5, si es mixta es 2.5, si es autoritaria por asignación, es el pésimo igual a 1.
Esquema motivacional	Descripción: describe el esquema que usan para motivar a los trabajadores Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si el sistema motivacional es de pago por resultados es óptimo igual a 5, si es en especies regular 3 y si es solo moral es pésimo igual a 0.
Esquema de formación	Descripción: describe el esquema de formación laboral empleado. Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si el sistema de formación es impulsado por la demanda es óptimo igual a 5, si es por oferta diseñado y programados, es regular igual 2.5, si no se da 1.
Incentivos por formación	Descripción: define si el esquema de formación laboral empleado repercute en el mejoramiento de los ingresos. Medición: por encuestas. Escala de desempeño: si la formación tiene un efecto directo en los ingresos de la fuerza laboral es el óptimo, igual 5, y si no es pésimo igual 1.
Trabajo en equipo o con enfoque de cadenas	Descripción: expresa la percepción de los encuestados respecto a si el equipo de dirección trabaja en equipo o con enfoque de cadena. Medición: por pregunta cerrada aplicada en encuestas. Escala de desempeño: si, es el valor óptimo y corresponde a 5, no es el pésimo.
Emprendimientos de nuevas actividades	Descripción: expresa si se emprendieron nuevas actividades económicas a partir de la solicitud de ampliación del objeto social o por iniciativa de los cuadros, especialistas y trabajadores Medición:

por encuestas. Escala de desempeño: si se emprenden nuevas actividades a partir del análisis de las variables rentabilidad económica y su responsabilidad social, es el valor óptimo 5, si se hace solo con el análisis de su responsabilidad social o por análisis económico, es regular y 2.5, si solo se emprende por orientación, es el pésimo igual 1.

Para la selección de los sistemas productivos se empleó el muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Se trabajó con cuatro sistemas productivos asociados a CCS, que se identificaron con un código de dos siglas. Su elección respondió a la importancia que, para la economía municipal, tiene el sector Cooperativo a nivel municipal. Según datos de la (ONEI, 2014), con solo el 3 % de la tierra producen el 59 % de las carnes y el 92 % de la leche del municipio. La selección de los indicadores fue de forma participativa considerando los criterios de expertos (ver tabla 2.). La información primaria, se obtuvo de los registros primarios de la finca y lo referente a la biodiversidad mediante encuestas.

Tabla 2. Indicadores para la caracterización de los sistemas productivos.

Indicador	Descripción, medición y escala de desempeño
Acceso a Servicios básicos	Descripción: Describe acceso a servicios básicos. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si accede a los 3 servicios básicos (Agua electricidad, vivienda) es el óptimo igual 5. Si no tiene acceso a al menos uno es el pésimo, igual 1.
Condiciones vivienda	Descripción: Estima las condiciones de vida según estado de la vivienda. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si es bueno es el óptimo igual 5, si es regular 3 y si es malo es el pésimo igual 1.
Vínculo con instituciones	Descripción: Estima el modo en el que se buscan las opciones de innovación. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si el productor SIEMPRE busca opciones al menos en las instituciones nacionales y/o internacionales, es el óptimo igual 5,

	Si la busca a veces, 4; si busca opciones entre a otros productores y su comunidad, 3 y si no la buscan es el pésimo, igual 1.
Organización de la innovación	Descripción: Describe quien organiza el acceso a las opciones de tecnologías, información, diversidad, etc. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si nadie organiza el acceso a las opciones de innovación, es el pésimo igual 1, si la organizan las instituciones junto al campesino es 3 y si los propios campesinos la organizan e incluso hasta para para las instituciones es el óptimo igual 5.
Implementación de soluciones	Descripción: Describe la participación de los productores en la implementación de nuevas soluciones. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si los campesinos experimentan y deciden las mejores prácticas es el óptimo igual 5, si evalúan las opciones, las documentan y las sistematizan, 3; si otros actores no productores diseñan, experimentan 2 y si además deciden es el pésimo igual 1.
Fuentes de acceso a la información	Descripción: Describe como los campesinos acceden a información Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si no acceden es el pésimo igual 1, si acceden por la televisión y la radio igual 3; si la información está disponible a través de plegables 4, si está accesible en Cursos y Talleres que se diseñan según demanda, es el óptimo igual 5.
Prácticas Agroecológicas	Descripción: Estima el número de prácticas aplicadas en la finca. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Entre 20 y 0 donde el 20 es el óptimo y 0 es el pésimo.
Coefficientes de biodiversidad	Descripción: Describe las prácticas implementada Medición: Datos por encuestas*. Escala de desempeño: Si no acceden es el pésimo igual 1, si acceden por la televisión y la radio igual 3; si la información está disponible a través de plegables 4, si está accesible en Cursos y Talleres que se diseñan según demanda, es el óptimo igual 5.
Producciones	Descripción: Describe las producciones agrícolas de los sistemas

	productivos Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Ingreso	Descripción: Describe los ingresos percibidos en la finca por la venta de las producciones agrícolas Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Rubros productivos	Descripción: Describe el número de rubros productivos de los sistemas productivos Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: valores reales.
Cantidad de destino para las producciones	Descripción: Estima el destino de las producciones de los sistemas productivos. Medición: Según registros primarios. Escala de desempeño: Si el 75% de los productos de la finca se destinan, en algún %, al municipio es el óptimo y obtiene 5, si se destina entre 75 y 50% es regular y obtiene 2.5 y si se destina menos del 50% de lo que se produce, en algún %, al consumo local es el pésimo y obtiene 1.

Nota: *El Coeficiente de biodiversidad se calculó mediante la metodología de Moreno (2013).

Para el análisis de la información de las organizaciones municipales y bases productivas, se empleó la estadística descriptiva con la mediana como medida de tendencia central y sus intervalos de confianza para un 95 % de probabilidad. En el caso particular de las barreras identificadas, se agruparon en: financieras, logísticas, tecnológicas, de formación, de gestión e institucionales y se confeccionaron las tablas de distribución de frecuencia y ellas el diagrama de Pareto (Koch, 2009).

RESULTADOS

Caracterización de las organizaciones municipales

Las condiciones prevalecientes en el municipio al momento del estudio presentaron un conjunto de organizaciones con dificultades en su desempeño organizacional, productivo y de gestión. En tal sentido los indicadores que alcanzaron medianas inferiores a la mediana general fueron 'Estrategia', 'Barreras para la producción', 'Contribución al

desarrollo', 'Esquema de formación', 'Incentivos por formación', 'Trabajo en equipo' y 'Emprendimientos de nuevas actividades'; este último con un intervalo de confianza más amplio, lo que sugiere mayor variabilidad en los criterios obtenidos. En general estos resultados apuntaron a que, como promedio, las organizaciones enfrentan una problemática importante en estos aspectos. Por otro lado, los indicadores 'Sistema de dirección', 'Tipo de Gestión', y 'Esquema motivacional', muestran medianas superiores a la mediana general. Esto indica que, en promedio, las organizaciones empresariales tendieron a desempeñarse mejor en estos aspectos en comparación con el promedio general de todos los indicadores. En particular, "Esquema motivacional" y "Tipo de gestión" alcanzan el valor máximo de la escala (5), lo cual manifiesta una alta valoración en estos elementos por parte de los actores entrevistados (ver figura 1).

Este análisis permitió identificar áreas de fortaleza y debilidad, de gran utilidad para diseñar estrategias de apoyo y mejora en el marco de los SLI. Por ejemplo, los 'Esquema motivacional', presenta la mediana más alta (5), con un intervalo de confianza muy estrecho que indica una alta consistencia en la valoración positiva de este aspecto. Este elemento fuerte puede aprovecharse para impulsar la participación, el compromiso y la creatividad dentro de las organizaciones. Las estrategias de desarrollo pueden enfocarse en mantener y reforzar este buen clima para consolidar un ambiente propicio para la generación y adopción de nuevas ideas. De este mismo modo el 'Tipo de gestión', con igual mediana, indica una percepción positiva de los actores entrevistados al respecto. De cara a los procesos de desarrollo, un buen tipo de gestión facilita la implementación de estrategias y la adopción de innovaciones.

Desde lo conceptual, las estrategias constituyen la guía que determina el camino a seguir por la organización en el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Tal como refirió Cantillo-Sánchez (2021), su reconocimiento refuerza la red local de organizaciones productivas e impiden el desaprovechamiento de las capacidades en estos espacios. Sin embargo, su existencia en sí, no la convierte en una herramienta efectiva; a menos que estén enfocadas a la creación de espacios de interacción para movilizar la imaginación, la capacidad y el compromiso de los actores y las organizaciones involucradas en la construcción de innovaciones emergentes de procesos de interacción social (Martínez 2018). Estas organizaciones y actores son las que conciben e implementan las políticas, planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo (De-Souza-Silva, 2005), lo que,

a su vez, constituye el núcleo blando y fundamental para el logro de la sostenibilidad de cualquier esfuerzo de desarrollo.

El indicador 'Sistemas de dirección', por su parte, alcanzó un valor intermedio en la escala de evaluación. Esto estuvo determinado porque en el marco de las principales cadenas productivas, las decisiones se tomaron en el nivel provincial-nacional. A propósito, se conoció que gran parte de las producciones obtenidas se exportaron del municipio, lo que supone una reducción de la capacidad de las organizaciones locales y en especial del gobierno, para incidir en el desarrollo del municipio y sostener dinámicas colectivas que tributaran a los intereses locales. Ello resulta concordante con el hecho de que, a pesar de disponer de una estrategia municipal definida, no se logra concretar los esfuerzos de alineación e integración de las organizaciones, al momento de realizarse la investigación. En aparente contraposición a lo anterior, para los actores que se entrevistaron las barreras identificadas como vitales, fueron de tipo duro. Mientras que las barreras blandas asociadas a la institucionalidad, la gestión y la formación de los actores individuales y las organizaciones quedaron relegadas a un plano de menor importancia¹ (ver figura 2). Este modo de interpretación reveló la insuficiente capacidad institucional existente en las organizaciones en lo individual y en su conjunto, para integrarse a favor de una gestión pública efectiva. Además, las inmovilizó y las ubicó a la espera de una mejora material que no dependió de su capacidad de gestión.

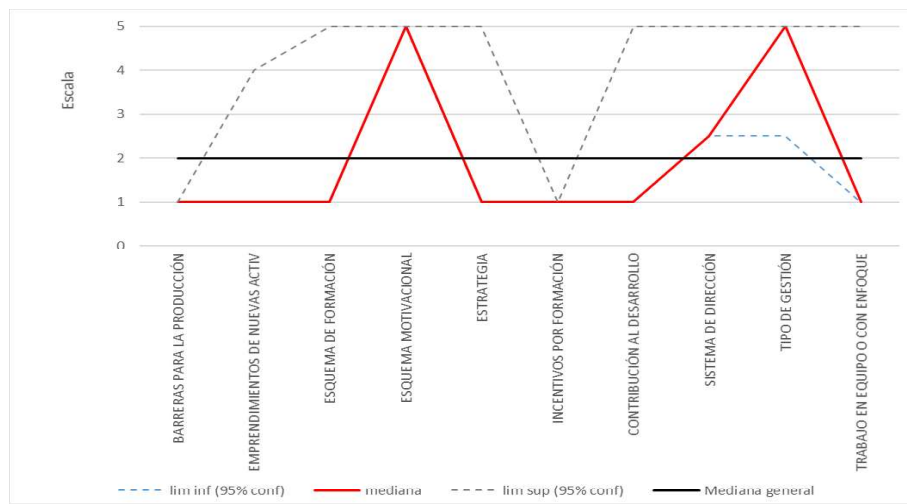


Figura 1. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones empresariales año inicial

En correspondencia con ello, De-Souza-Silva (2013) posicionó la dimensión institucional conjunto de reglas formales e informales) antes que la dimensión tecnológica y argumenta que, mientras la última cambia las cosas transformando la realidad material, la primera cambia la mentalidad de las personas que cambian las cosas, transformando sus modos de interpretación e intervención de estas. De tal modo, bajo esta percepción, el fortalecimiento de las organizaciones a su interior (de las competencias de sus actores), conducirá de forma ineludible al logro del mejoramiento social y productivo, que, a posteriori, proveerá mejoras materiales sostenibles.

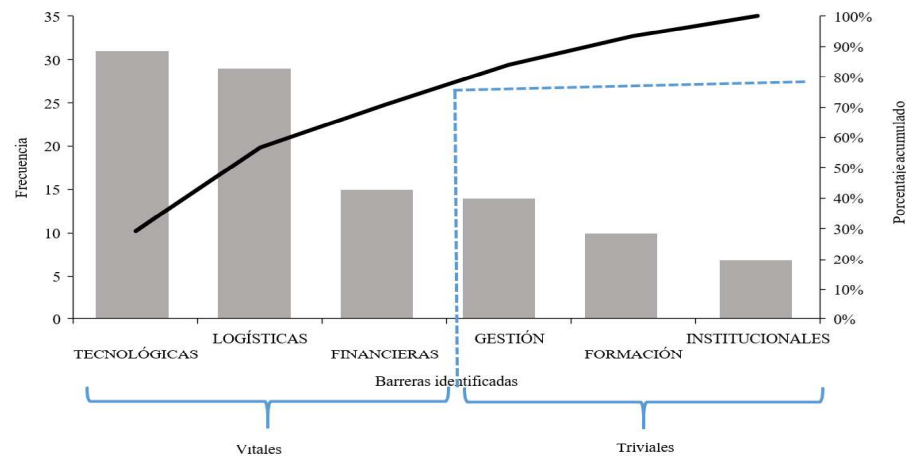


Figura 2. Diagrama de Pareto para las barreras identificadas en el sector empresarial.

Nota: La línea representa el porcentaje acumulado y expresa la contribución agregada de cada categoría evaluada.

En otro sentido, solo los indicadores 'Trabajo en equipo' y 'Esquema de formación', mostraron medianas superiores a la mediana general, ambos con valores óptimos, lo cual propone una alta apreciación de este aspecto por parte de los actores que se entrevistaron. Esto sugiere que, en promedio, en el año inicial se percibió un mejor desempeño en estos aspectos si se compara con el promedio general del resto de los indicadores evaluados (ver figura 3). Al respecto, la predisposición observada en estas organizaciones para trabajar en equipo y por tanto practicar la gestión con mayor reconocimiento a la participación, puede ser aprovechada para lograr una mayor proximidad a las prioridades

territoriales. De igual modo, el aprovechamiento de los 'Esquemas de formación', calificados como óptimos, permitirían dotar a las organizaciones con capacidades instaladas para la gestión y la solución de muchos de los problemas que hoy resultan en debilidad. Ante este supuesto, las organizaciones tendrían la capacidad cómo diseñar e implementar Estrategias coherentes en el marco municipal, podría propiciar el fomento efectivo de nuevos emprendimientos, lo cual puede significar un estímulo al compromiso de los actores y las organizaciones con el desarrollo del municipio. Todo lo que es consistente con las exigencias de los sistemas de innovación en cuanto a la necesaria consolidación de una cultura de aprendizaje continuo, una visión estratégica clara y un trabajo en equipo efectivo para generar resultados.

En concordancia, entre los problemas importantes de urgente solución para el territorio, se percibió como prioridad, además de los aspectos tecnológicos y logísticos, los asociados a la formación (ver figura 4). Esto presuntamente se vincula al reconocimiento de la necesidad de disponer de actores y organizaciones en condiciones para asumir las transformaciones comprometidas en el territorio.

A propósito del tema, Acevedo-Urquiaga et al. (2019) refieren que las estrategias exitosas para generar prosperidad en diferentes países se basan en la formación y preparación intencionada de la fuerza de trabajo, lo que ratifica el vínculo de esta con el ejercicio exitoso de los sectores económicos y sociales de toda sociedad. Vesga et al. (2020), recalcan que influir en el pensamiento y acciones de los actores es vital para la coherencia y eficiencia de la organización. Esto atendiendo a que la naturaleza y dinámica de una organización es dependiente de la percepción, decisiones y acciones de los actores que la conforman.

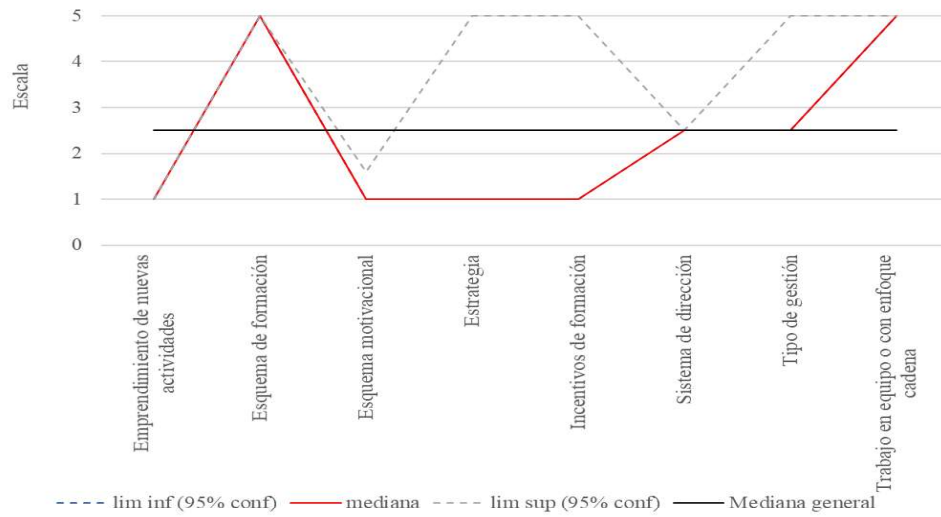


Figura 3. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones del sector no empresarial, año inicial.

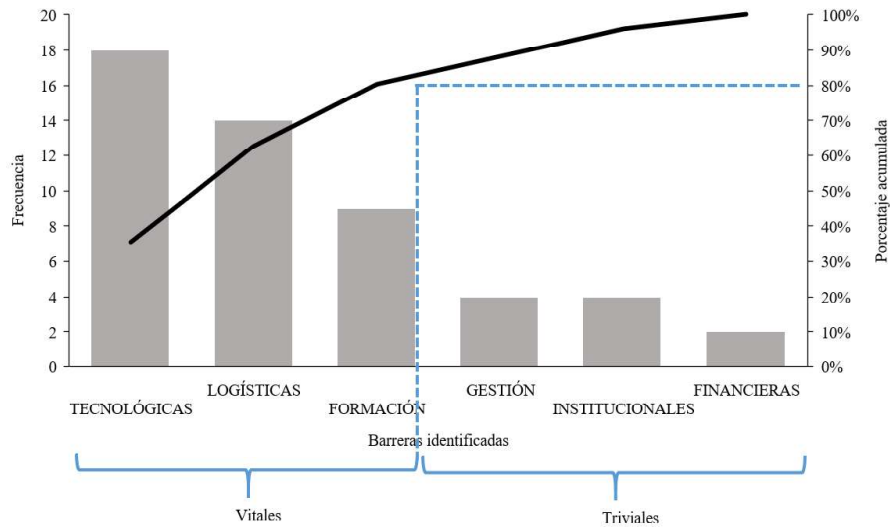


Figura 4. Diagrama de Pareto para las barreras identificadas en el sector no empresarial.

Nota: La línea continua representa el porcentaje acumulado y expresa la contribución agregada de cada categoría evaluada.

Caracterización de los sistemas productivos

En general, los sistemas productivos estudiados resultaron pequeñas extensiones, de hasta 13.5 ha de tierra aproximadamente, con prevalencia de mano de obra familiar. Tres de ellos surgieron por el Decreto Ley 300 del año 2012 que autorizó la *entrega de tierras* estatales ociosas en concepto de *usufructo* gratuito, mientras que el cuarto resultó ser socio de una cooperativa de créditos y servicios. Dos de los sistemas seleccionados eran, en lo fundamental, ganaderos y dos principalmente agrícolas. Estas actividades productivas se desarrollaron, en su mayoría, con nulos o bajos niveles de tecnificación.

Entre los indicadores seleccionados para el estudio, solo el referido a la 'Cantidad de destino para la producción' destaca con medianas superiores a la mediana general, con evaluación de casi óptimo. Mientras que los peor evaluados, con valores de medianas inferiores a la mediana general y valores ubicados en criterios cercanos a pésimo, resultaron los indicadores asociados a la variable medio ambiental (ver figura 5).

Las calificaciones de los elementos medioambientales se correspondieron con las particularidades del contexto de estudio. Las fincas seleccionadas estaban ubicadas en suelos sobreexplotados y abandonados por la agricultura cañera, lo cual, junto con el uso deficiente de prácticas de manejo amigables con el medio ambiente, presumiblemente contribuyó a estos resultados.

Por su parte, los indicadores referidos a la capacidad de innovar de los productores ('Fuentes de acceso a la información', 'Implementación de soluciones', 'Organización de la innovación' y 'Vínculo con instituciones') estuvieron ubicados, en todos los casos, en valores iguales a la mediana general. Todo lo cual se explica por el hecho que, sin excepción, los productores mantuvieron una relación discreta con las organizaciones de su entorno. Esta desconexión observada, en un contexto de desarrollo, conduce inevitablemente a la pérdida de relevancia de los actores, las organizaciones y las instituciones de uno u otro lado. De-Souza-Silva (2005) aseguró que la sostenibilidad de una institución comienza con el establecimiento de una interacción que debe tener una calidad definida por relaciones horizontales, solidarias y éticas con los actores del contexto cambiante.

Al respecto, la teoría los modos de vida sustentables descrita por Carney (1998), expone que existen recursos sociales que, junto a los recursos materiales, garantizan la vida, así como sus posibilidades de realización. Estos recursos, son las relaciones sociales, las

instituciones, las organizaciones y el entorno ambiental. Todos son considerados como factores críticos que inhiben o facilitan las capacidades y las decisiones de elección de los individuos y las familias. Por tanto, los niveles de capital social de la sociedad (definidos a partir del modo en que los individuos perciben esta capacidad para tomar decisiones, por su grado de integración y por la calidad de sus relaciones), son un factor decisivo para la creación de contextos propicios para el logro del desarrollo y la innovación participativa.

A pesar de ello, los actores que se entrevistaron no reconocieron aspectos asociados a la formación de capacidades blandas como elemento decisivo para las intenciones de desarrollo. Esto verifica la escasa comprensión del valor de las capacidades de acción y gestión internas de las organizaciones y de la utilidad de mantener una conectividad efectiva con el contexto para favorecer su correspondencia y relevancia, aun cuando los recursos materiales y medios de que dispongan para su ejercicio sean, o no, abundantes.

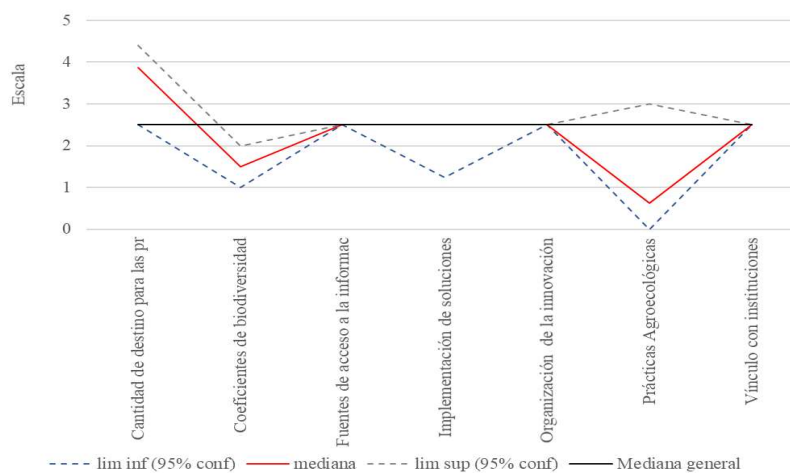


Figura 5. Comportamiento de las medianas de los indicadores empleados para el estudio de las organizaciones productivas año inicial.

En su conjunto, los hallazgos que se informan resultan relevantes para el análisis de procesos de desarrollo que, más que el desarrollo económico de las fuerzas productivas, procure el fortalecimiento institucional y la concepción e instrumentación de legítimos programas de desarrollo a escala local. En tal sentido, serán de gran utilidad para la gestión del cambio desde la perspectiva de la integración de los actores, la valorización

de la cultura local y la diversidad e interacción sinérgica de saberes ante el reto inmediato de implementar un Sistemas Locales de Innovación a nivel municipal.

CONCLUSIONES

Las organizaciones del municipio de Perico presentaron un desempeño productivo limitado y una baja capacidad innovadora. Esto se debió, en gran medida, a esquemas de gestión y toma de decisiones poco eficientes que han restringido la ejecución de iniciativas orientadas a aprovechar oportunidades emergentes en el entorno.

Asimismo, se identificó una marcada falta de conectividad entre las organizaciones, lo que impidió el trabajo en equipo y la adopción de un enfoque de cadena de valor. Esta situación es menos crítica en el sector no empresarial, aunque persistieron limitaciones estructurales que dificultaron la colaboración. y limitaron el impacto de las iniciativas individuales y colectivas, impidiendo el desarrollo de sinergias que contribuyeran a un objetivo común de mayor alcance.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo-Urquiaga, A. J., Sablón-Cossío, N., Acevedo-Suárez, J. A., Gómez, M. I. & López-Joy, T. (2019). Formación logística en Cuba: desafíos y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 172-182. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n1/2218-3620-rus-11-01-172.pdf>
- Cantillo-Sánchez, E. (2021). *Política ambiental y sistemas locales de innovación para la sustentabilidad: un análisis teórico y empírico*. Tesis de Doctorado. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/xmlui/handle/DGB_UMIH/6274
- Carney, D. (1998). *Sustainable rural livelihoods*. Department for International Development.
- De-Souza-Silva, J. (2005). *La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana*. Red nuevo paradigma.

- De-Souza-Silva, J. (2013). La pedagogía de la felicidad en una educación para la vida: El paradigma del “buen vivir” /” vivir bien” y la construcción pedagógica del ‘día después del desarrollo’. En Walsh, C. (Org.), *Pedagogías de coloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re) vivir*. Quito: Abya Yala.
- Fernández, G. M. Q., Nina, V. D. A. & Vargas, R. M. (2018). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Revista de ciencias sociales*, 24(3), 62-82.
- Franco, A. de. (2013). ¿Por qué precisamos de un desarrollo local integrado y sostenible?
- Garofoli, G. (1994). *Modelli locali di sviluppo* (2 ed.). Milán, Italia: Franco Angeli.
- Jam-Massó, A. (2007). Iniciativa municipal para el desarrollo local, Reflexiones para el debate. *Economía y desarrollo*, 141(1), 35-54.
<https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/download/3823/3348>
- Koch, R. (2009). *El principio 80/20, El secreto de lograr más con menos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Martins, J. (2024). *La diferencia entre las habilidades duras y blandas, con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana*
- Moreno, L. L. V. (2013). Diagnóstico de la complejidad de los diseños y manejos de la biodiversidad en sistemas de producción agropecuaria en transición hacia la sostenibilidad y la resiliencia. *Agroecología*, 8(1), 33-42.
<https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/182951>
- ONEI. (2014). *Anuario estadístico de Cuba 2013*. La Habana: Oficina Nacional de Estadística e Información.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A. & Tomaney, J. (2006). *Local and Regional Development*. Routledge.
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61.
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Nota

¹Martins (2024) refiere que las habilidades duras representan aquellas cosas que has aprendido a hacer o a usar, como las herramientas, tecnologías u otras competencias. Las habilidades blandas son los rasgos interpersonales que has desarrollado con el tiempo para las comunicaciones efectivas. Juntas, esas habilidades duras y blandas representan esos instrumentos de tu caja de herramientas que te ayudan a cumplir con los objetivos en tu trabajo.

Conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución autoral

Taymer Miranda Tortoló: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, administración del proyecto, visualización, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición

Manuel la O Arias: Conceptualización, análisis formal, supervisión, visualización, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición

Daniel J. Vela de León: Conceptualización, curación de datos, investigación, metodología.

Hilda Machado Martínez: Conceptualización, investigación, metodología, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición.

Katerine Oropesa Casanova: Investigación, administración del proyecto.

Ernel González Mastrapa: Supervisión, validación, redacción-revisión y edición.