

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**  
**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**Enfoque teórico-metodológico para el desarrollo  
de habilidades directivas de innovación en el  
sector agropecuario local**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN**

**AUTOR: Lic. William García Coca**

**TUTORA: Prof. Tit. María del Carmen Echevarría Gómez, Dr.C.**

**Sancti Spíritus 2018**

***“Ojalá podamos ser tan porfiados para seguir creyendo,  
contra toda evidencia, que la condición humana vale la pena,  
porque hemos sido mal hechos, pero no estamos terminados”.***

**EDUARDO GALEANO**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la Dra. C. María del Carmen Echevarría Gómez, mi tutora, por su apoyo y disposición para transmitir sus conocimientos y experiencias, y así contribuir al perfeccionamiento de este trabajo.
- A la Dra. C. Adilén Carpio Camacho, coordinadora de la maestría, por su confianza y darme la oportunidad de superarme profesionalmente.
- A mi esposa e hijos, por ser mi fuente de amor e inspiración.
- A mi familia.
- A mis compañeros de trabajo, por su comprensión y ayuda.

A todos los que de una forma u otra me prestaron su valiosa ayuda para la realización de esta investigación.

## **SÍNTESIS**

La actualidad del modelo socio-económico cubano busca un incremento sostenido de la productividad aplicando políticas de descentralización, para delegar las responsabilidades del crecimiento económico en las autoridades estatales municipales, de manera que utilicen los recursos endógenos en función del autoabastecimiento local. Esta problemática requiere de un enfoque teórico-metodológico que sirva de sustento al desarrollo de habilidades en los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, para fortalecer la innovación agropecuaria local. El estudio se realiza desde el enfoque cualitativo de investigación, a través del método estudio de caso. Se emplearon las técnicas de la recogida de datos: análisis de documentos, entrevista en profundidad, discusión grupal y observación participante, así como los talleres de socialización con especialistas para valorar la factibilidad y pertinencia del enfoque emergente. Se desarrolla el protocolo de estudio de caso como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, que contiene la semblanza, las preguntas, los procedimientos a ser realizados y la guía del reporte del estudio. Los resultados se sintetizan en la construcción de una matriz hermenéutica obtenida a través del método comparativo constante, que permite establecer relaciones entre los códigos emergente y determinar las diferencias y similitudes, lo cual sustenta una teoría coherente basada en 16 subcategorías abiertas que refinan en tres axiales: categorías directivo del sector agropecuario local, cultura innovadora de la organización e innovación agropecuaria local y una categoría central que define el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario como gestor del desarrollo local.

## Listado de acrónimos y siglas

ACPA	Asociación Cubana de Producción Animal
ACTAF	Asociación Cubana de Técnico Agropecuarios y Forestales
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
ANIR	Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores
APIL	Arreglo Productivo de Innovación Local
BANDEC	Banco de Crédito y Comercio
BTJ	Brigadas Técnicas Juveniles
CAM	Consejo de la Administración Municipal
CCS	Cooperativas de Créditos y Servicios
CEEPI	Centro de Estudios de Energía y Procesos Industriales
CPA	Cooperativas de Producción Agropecuaria
CUM	Centro Universitario Municipal
GIALs	Grupos de Innovación Agropecuarios Locales
INCA	Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas
INRH	Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
MINAG	Ministerio de la Agricultura
ONAT	Organización Nacional de la Administración Tributaria
PADAM	Programa de Desarrollo Agrario Municipal
PIAL	Proyecto de Innovación Agropecuaria Local
PMG	Plataforma Multiactoral de Gestión
SIAL	Sistema de Innovación Agropecuaria Local
SIL	Sistema de Innovación Local
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativa
UEB	Unidades Empresariales de Base

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	8
1.1 Consideraciones epistemológicas sobre las habilidades directivas .....	9
1.1.1 Las habilidades directivas. Antecedentes necesarios y conceptualizaciones .....	10
1.1.2 Clasificación de las habilidades directivas .....	13
1.1.3 La creatividad como habilidad directiva .....	19
1.1.4 La innovación ¿una nueva habilidad directiva? .....	22
1.2 La innovación y la cultura innovadora componentes transversales del desarrollo local .....	25
1.3 Alternativas metodológicas de evaluación y formación de las habilidades directivas .....	29
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
2.1 Caracterización del entorno local espirituario .....	33
2.2 Enfoque de la investigación cualitativa .....	37
2.2.1 Protocolo del estudio de caso o diseño metodológico de la investigación .....	37
2.3 Consideraciones éticas de la investigación .....	54
2.4 Valoración científica del enfoque teórico-metodológico propuesto a través de un taller de socialización .....	54
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO Y ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO .....	56
3.1 Reporte del estudio de caso .....	56
3.1.1 Título .....	56
3.1.2 Objetivo: .....	56
3.1.3 Presentación del Caso: la Delegación Municipal de la Agricultura en Sancti Spíritus .....	56
3.1.4 Matriz hermenéutica de categorías y subcategorías .....	61
3.2 Valoración del enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades directivas en los cuadros del sector agropecuario local .....	81
CONCLUSIONES GENERALES .....	83
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

En la primera década del siglo XXI, la crisis económica global marca cambios en el contexto internacional, que provoca afectaciones importantes en la seguridad alimentaria de los países, sobre todo los subdesarrollados. De ahí que se impone generar respuestas en estos países en busca del desarrollo humano, a través del progreso local sostenible en estrecha relación con la transformación de determinadas formas organizativas de la producción, mediante las cuales se articulan los actores en función de un objetivo común.

Estas formas organizativas de producción se manifiestan como sistemas productivos locales para el capitalismo desarrollado, que cuenta con encadenamientos suficientemente sólidos; mientras que en los países subdesarrollados, no es posible encontrar el encadenamiento como generalidad y no pueden clasificarse como sistemas, por lo que los brasileños Cassiolato, Lastres y Soares (2013) nombran "arreglo productivo local" (APL) a las formas de organizar la producción local imperante en este grupo de países.

En el desarrollo de estas formas productivas juegan un papel esencial el conocimiento, la innovación y el aprendizaje interactivo como factores de competitividad sustentable de países, sectores, empresas y territorios, que también colaboran en el desarrollo sostenible, la inclusión social, y la lucha contra la pobreza (Núñez, 2016).

Cuba no está exenta de esta problemática y ha ofrecido múltiples propuestas posibles para alcanzar su desarrollo. La más reciente aparece con la actualización del modelo económico y social aprobado en el 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). Cinco años después, durante el 7mo Congreso del PCC, se analizó y aprobó el Proyecto de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Proyecto del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, para ser sometidos a consulta popular.

En tal sentido, los lineamientos que ordenan la dirección del país en materia económica, política y social con vistas a lograr un incremento sostenido de la productividad buscan aplicar políticas de descentralización, delegar las responsabilidades de fomento del crecimiento económico a las autoridades

estatales, provinciales y municipales para impulsar proyectos de desarrollo económico y social que movilicen y utilicen los recursos endógenos en función del autoabastecimiento municipal. (PCC, 2011: 5)

En total coherencia con las prioridades señaladas, en un momento en que la producción de alimentos ha sido declarada por el Estado y el Partido cubanos como un elemento clave de seguridad nacional, en el municipio de Sancti Spíritus el desarrollo agropecuario constituye la primera línea en la actual Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM, 2016-2018), apoyado en el Programa de Desarrollo Agrario Municipal (PADAM, 2016).

El sector de la agricultura y sus entidades desarrollan proyectos para perfeccionar el sistema agroproductivo del territorio a partir de la creación y fortalecimiento de capacidades innovativas, en función del desarrollo sostenible, entre los que se destacan por estar en estadios avanzados de ejecución: PIAL, que promueve la innovación campesina a través de buenas prácticas agropecuarias; BIOMAS-Cuba que promueve la producción de energías renovables a partir de la biomasa, APOCOOP, que impulsa un proceso de creación de capacidades y condiciones para alcanzar a mediano plazo formas superiores de gestión cooperativa en el sector agropecuario de cuatro municipios cubanos y AGROCADENAS, que se centra en los encadenamientos productivos para determinadas producciones agropecuarias.

Bajo esta perspectiva, lejos quedan los sistemas organizativos del ordeno y mando, que van en contra de cualquier principio moderno de productividad y eficiencia, mucho menos en un sector como el agrícola que está condicionado por un desarrollo tecnológico y funcional sin precedentes, y que exige conocimientos adaptados a esta verdadera revolución, así como la renovación de cargos directivos en base a habilidades y conocimientos específicos del sector.

Sin embargo, la sociedad no está suficientemente preparada para asumir los retos de la implementación de estas políticas y proyectos. Hay que lograr cambios en el modo de pensar y hacer de las personas. Especialmente necesaria, es la disposición de los dirigentes a todos los niveles para hacer frente a sus renovadas funciones, movilizar potenciales productivos y diversificar las formas productivas,



unido a la utilización del capital humano, sus conocimientos y capacidades innovadoras.

En este contexto y a pesar de las potencialidades geográficas y humanas con que cuenta el territorio espirituario, no se explotan adecuadamente los recursos desde la concepción del desarrollo sostenible, por lo que se requiere de un enfoque integrador, dinámico y participativo en el tratamiento a estos temas. Y especialmente en el estudio de los conocimientos, habilidades y capacidades que poseen los directivos de las empresas municipales, para generar procesos de construcción participativa de una nueva visión de territorio que se concrete en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo económico y social, incluyentes y sustentables.

Esta contradicción entre la necesidad de fortalecer e institucionalizar un modelo de innovación más participativo y las formas arcaicas y verticales de promover la innovación, arraigadas en las prácticas de los directivos, los productores y la sociedad en general, generan una situación problemática compleja que conduce a la búsqueda de una brecha que permita la intervención de múltiples actores, instituciones y disciplinas, y nuevas políticas agropecuarias por las que debe transitar el país; e incluye, la colaboración de las redes de innovación agropecuaria creadas, que involucran a instituciones de enseñanza e investigación, promueve las relaciones de equidad social, de género e intergeneracionales.

Se ha podido constatar, en el caso de los municipios cubanos, que los gobiernos necesitan en primer lugar, más que innovaciones tecnológicas, conocimientos de toda clase que en ocasiones están acumulados en las instituciones académicas y que han mostrado su utilidad para mejorar sus procesos productivos y organizativos y hacerlos más relevantes en términos económicos y sociales. (Casas, 2012)

En sintonía con estas circunstancias, el Ministerio de la Agricultura (MINAG) en el nivel municipal revela la problemática antes descrita, que se evidencia en formas verticales de dirigir, falta de efectividad de los directivos, los funcionarios y especialistas para desaprender las rutinas, superar las formas tradicionales de gestión de la cotidianidad con un marcado carácter asistencialista y asumir un rol dinamizador del desarrollo integral del territorio, potenciando la participación, la innovación y el conocimiento como elementos fundamentales.

Para alcanzar este logro, el desarrollo de habilidades y competencias directivas en cualquier trabajo, actividad o nivel funcional se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones, donde interactúan personas, que cumplen roles, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007).

Más aún, cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas y, por tanto, las ventajas competitivas entre empresas, resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2000).

Es extensa la lista de autores que investigan las habilidades directivas, entre los que se destacan: (Katz (1955), Goldstein (1993) Peiró (1999), Mosley et al. (2005), Huerta (2006), Nahavandi (2006), Madrigal (2009), Whetten y Cameron (2011), Núñez (2012), Cobo (2012), Agolla y Van Lill (2013), Griffin y Van Fleet (2013), Jafarzadeh (2013), López Forero (2013). Estos estudiosos de la temática coinciden en valorar constructos como la planeación, visión, metas y objetivos, la comunicación, la solución de problemas y manejo de conflictos, las relaciones interpersonales, la formación y trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación, influencia y delegación, competencias y conocimientos y otros.

Si bien, el desarrollo de las referidas habilidades directiva permiten actuar bajo conocimientos y técnicas que ayuden a incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de empresas; la innovación no se encuentra en la representación de las habilidades directivas más consultadas, probablemente porque no es valorada como una competencia sino como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones.

Por tanto, si el mundo competitivo actual demanda la generación de nuevos conocimientos, el progreso tecnológico y la innovación como factores determinantes en el crecimiento de la economía y el desarrollo local, entonces se requiere una habilidad adicional: la innovación, que podría llegar a convertirse en esencial a la hora de seleccionar un profesional para la gerencia empresarial. Resulta novedoso asumir la innovación como habilidad gerencial que debe ser desarrollada en los directivos de estos tiempos avocados a administrar sus

empresas en favor del desarrollo territorial, y muy especialmente en los directivos del MINAG en Cuba.

Consecuente con ello, cobra significación científica y práctica de actualidad, el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo lograr que las habilidades de los directivos del sector agropecuario a nivel municipal, contribuyan a fortalecer la innovación agropecuaria local en el territorio espirituano?

De ahí que se precise como **objeto de la investigación**: las habilidades directivas y **campo de acción**: las habilidades directivas relacionadas con la innovación

Desde estos argumentos se declara como **objetivo general de la investigación**:

Proponer un enfoque teórico-metodológico que sirva de sustento al desarrollo de las habilidades en los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, para fortalecer la innovación agropecuaria local.

**Objetivos específicos:**

1. Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos del desarrollo de las habilidades directivas y su relación con la innovación local.
2. Caracterizar el contexto local donde se desarrolla la Delegación Municipal de la Agricultura de Sancti Spíritus.
3. Desarrollar un Estudio de Caso que fundamente el enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades en los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, que fortalezca la innovación agropecuaria local.
4. Valorar el enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades de los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, que permita fortalecer la innovación agropecuaria local.

**Preguntas de investigación:**

- ¿Cuál es el estado de la innovación agropecuaria local en el municipio Sancti Spíritus?
- ¿Cuáles son las experiencias de los directivos del sector agropecuario que participan en el desarrollo local espirituano?

- ¿Qué habilidades utilizan los directivos del sector agropecuario espirituano para intervenir en el desarrollo local?
- ¿Cómo potenciar las habilidades de los directivos del sector agropecuario para que intervengan en el desarrollo local?

En relación con el problema, el objetivo y el campo, se establece como **premisa de la investigación**: el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario contribuye a fortalecer la práctica innovadora en el contexto local donde cumple sus funciones, como gestor del desarrollo.

Desde un fundamento metodológico general dialéctico materialista, se acude al empleo de los siguientes métodos y técnicas:

Los métodos del nivel teórico permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado. El histórico-lógico para analizar los antecedentes de la formación de habilidades directivas en el mundo y su condicionamiento al contexto cubano. El analítico-sintético se utiliza en la determinación de los fundamentos epistemológicos y praxiológicos del proceso investigativo. El inductivo-deductivo para establecer la premisa de investigación que se propone y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. El dialéctico aporta su sistema categorial para proponer el enfoque teórico-metodológico.

Entre los métodos del nivel empírico se presenta el Estudio de Caso, como una propuesta teórica basada exclusivamente en el análisis de los datos, a partir de las acciones, interacciones, y procesos sociales que acontecen entre las personas en el acercamiento a la realidad del territorio espirituano, buscando la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad para ofrecer respuestas a qué está ocurriendo y por qué.

Las técnicas para la recogida de datos como el análisis de documentos, la entrevista en profundidad, la discusión grupal, y la observación participante permiten obtener los resultados esperados. Así como los talleres de socialización con especialistas para valorar la factibilidad y pertinencia del enfoque que emerge.

La novedad de la presente investigación radica en la perspectiva de cambio, ya que propone un nuevo sistema de relaciones entre las habilidades de los directivos y el fortalecimiento del desarrollo local, a través de la innovación agropecuaria como

gestora de cambio, desde una concepción de desarrollo sostenible basada en la participación, la interacción y el conocimiento.

El aporte práctico está en la propia esencia del estudio de caso que revela a los implicados en la experiencia, el reconocimiento de sus actuaciones y desempeños y lo que implica para transformar su realidad, para innovar y crecer profesionalmente, y un marco idóneo de unión entre la teoría y la práctica, la acción y la reflexión. Se promueva la indagación en la práctica de la innovación en el sector agropecuario local asociada al proceder del directivo visto como facilitador de las relaciones de cooperación intra empresa y entre su organización, el gobierno y demás agentes de cambio locales para promover una cultura emprendedora y de sostenibilidad, lo cual incentiva la gestión, el desarrollo y la innovación, con la posibilidad de adecuarlo y generalizarlo a otros municipios. Al finalizar, se aspira a presentar un enfoque teórico para gestores del cambio local.

El valor metodológico se expresa en la aplicación del método Estudio de Caso a la práctica administrativa en el escenario local, desde la concepción cualitativa de la investigación, lo cual aporta a la comunidad científica internacional una experiencia bien detallada de la investigación, cuestión demandada por la carencia de referentes teórico.

La memoria escrita se organiza conforme a la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos que avalan la formación de habilidades directivas y su relación con la innovación agropecuaria local atendiendo a las relaciones de sus principales conceptos.

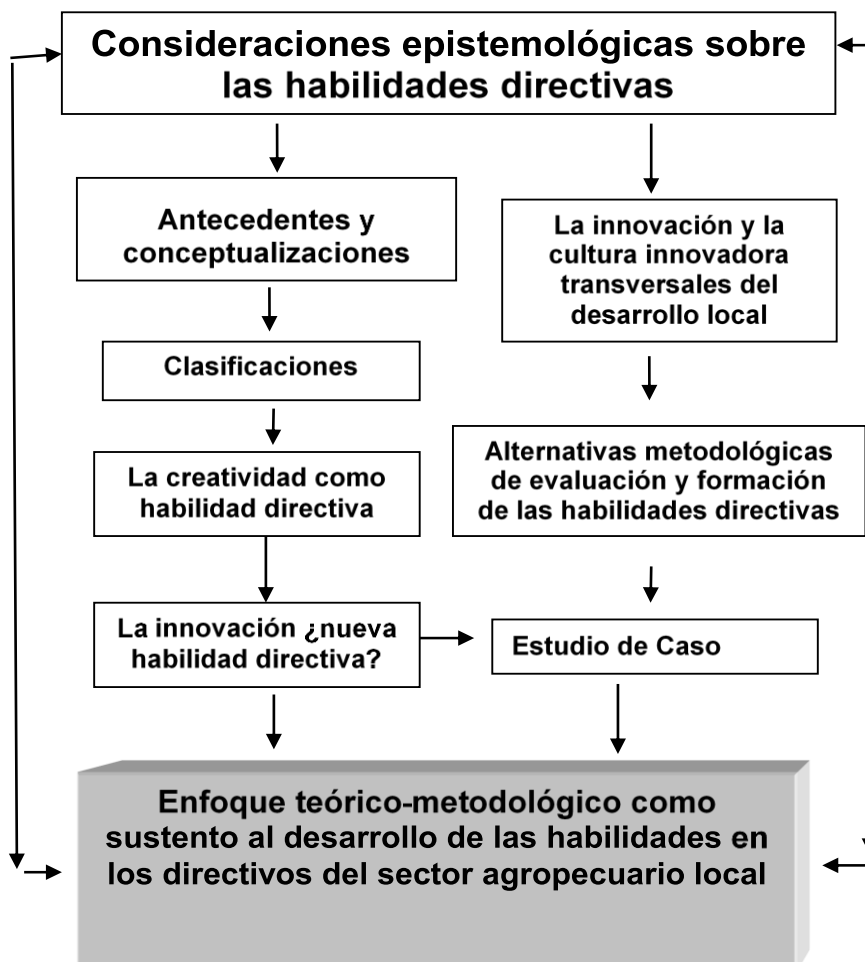
El segundo capítulo está dedicado a la caracterización del contexto local donde se está anclada la organización objeto de estudio, así como el diseño del Estudio de Caso basado en el protocolo seguido y la propuesta de valoración de los resultados.

En el tercer capítulo se desarrolla la aplicación del Estudio de Caso y se explícita el sistema categorial que emerge y da sustento al enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades en los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, para fortalecer la innovación agropecuaria local.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### Introducción

En el capítulo se realiza un acercamiento a la importancia de las habilidades directivas en el contexto económico actual, se sistematiza epistemológicamente su definición, las distintas aportaciones que la literatura científica recoge sobre la clasificación de las habilidades, se detalla aquella que ofrece connotación para los fines de la investigación y se establecen las relaciones entre habilidades directivas e innovación local. Finalmente se identifican los instrumentos de formación y evaluación de dichas habilidades, y las perspectivas metodológicas empleadas en su estudio fundamentando la alternativa seleccionada. Las conclusiones parciales revelan las principales inconsistencias e insuficiencias teóricas que orientan la presente investigación.



**Fig. 1.1.** Hilo conductor de la investigación

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1 Consideraciones epistemológicas sobre las habilidades directivas

En la actualidad la importancia que las habilidades de los directivos tienen para las organizaciones es incuestionable. La globalización económica basada en el conocimiento hace que el entorno rápido y cambiante imponga modelos de actuación eficaces y consistentes a los directivos para operar disímiles interrelaciones: con personas, con grupos, con organizaciones y con el entorno local donde está enclavada la empresa, que tienen diversidad de metas, objetivos, opiniones y creencias según sea el caso.

Con estas premisas, resulta muy interesante acercarse al estudio de las habilidades directivas en el sector agropecuario, tema poco abordando y valorado en la literatura científica. Más aún, si se valora que la crisis económica global provoca afectaciones importantes en la seguridad alimentaria de los países, sobre todo los subdesarrollados, e impone generar respuestas en busca del desarrollo local sostenible en estrecha relación con la transformación de determinadas formas organizativas de la producción, mediante las cuales se articulan los actores en función de un objetivo común.

Esta realidad muestra la necesidad de un estudio que integre los condicionamientos organizativos y personales de directivos competentes y eficaces y su influencia en el entorno que le rodea, lo cual lleva al ámbito de las habilidades, como una parte esencial para abordar los objetivos de mejora en la gestión local y en la situación generada por un nuevo escenario basado en la integración de recursos locales para lograr resultados económicos y sociales colectivos.

Numerosas investigaciones (Whetten y Cameron 2011; Aburto y Bonales, 2011; Madrigal, 2006; Codina, s/f; Carazo 2013; Cetina et. al., 2010) confirman la tesis de la importancia estratégica que el desarrollo de habilidades directivas tiene en todas las organizaciones. Y especialmente en el sector público se demanda la necesidad de una mayor valoración y consideración de disponer unos recursos humanos con habilidades personales y directivas, con las implicaciones que tiene en el cumplimiento de los objetivos de cada organización, "...una verdadera ventaja competitiva, que puede proporcionarle un potencial de mejora, en muchos aspectos: motivación, implicación, compromiso, optimización de recursos, eficacia y eficiencia, dirección y rendimiento de los equipos, delegación, etc." (Pereda, 2016).

Si bien las habilidades directivas no se corresponden a todos los puestos de trabajo, tanto en organizaciones públicas o privadas, se entiende que un desempeño eficiente de cualquier puesto de trabajo requiere, no solo conocimientos y la actitud adecuada, sino también, determinadas habilidades, que en el caso de que se ocupen puestos de responsabilidad, se han denominado como directivas.

De manera que, en la literatura científica el análisis de las habilidades directivas es referido a tres tipos de saberes: saber hacer (habilidad técnica), saber epistemológico (habilidad conceptual) y saber social (habilidad humana). Este conjunto de habilidades es el que debe guiar al directivo del siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza tanto para la organización que dirige como para el mercado al cual estén orientados sus objetivos y metas.

#### 1.1.1 Las habilidades directivas. Antecedentes necesarios y conceptualizaciones

Emprender el estudio de la temática en cuestión, conlleva a acotar el concepto de habilidad, diferente al de competencia, que es más amplio y complejo. El Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2014) define habilidad como la capacidad y disposición para algo. El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma.

Por su parte, la palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección y consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización. De esta forma, en el ámbito empresarial se considera la habilidad directiva en función de la capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.

Las habilidades directivas como objeto de estudio constituyen interés de numerosas disciplinas científicas, que reflexionan sobre ellas teóricamente y la analizan empíricamente, a partir de sus respectivos paradigmas. De ahí que en la literatura especializada en administración se encuentra con facilidad registros de atributos,



comportamientos, orientaciones y estrategias para fomentar el éxito en el desempeño de los directivos como resultado de investigaciones diversas.

En este sentido, el estudio se ha centrado en el análisis histórico-lógico de las aportaciones sobre la conceptualización de las habilidades directivas, su definición, identificación y clasificación. Teniendo en cuenta que la bibliografía identificada es muy extensa, se profundiza en los autores: Katz (1955), Goldstein (1993) Peiró (1999), Mosley et al. (2005), Huerta (2006), Nahavandi (2006), Madrigal (2006), Whetten y Cameron (2011), Núñez (2012), Cobo (2012), Agolla y Van Lill (2013), Griffin y Van Fleet (2013), Jafarzadeh (2013), López Forero (2013), Bass, (2000); Guirdham (1990); Cardona y García Lombardía (2005); Whetten y Cameron (2011); Griffin y Van Fleet (2013), entre otros). A continuación, se exponen varias definiciones sobre habilidades directivas que esclarecen el constructo según los autores antes mencionados. (Tabla 1.1)

Tabla 1.1: Síntesis de definiciones sobre el concepto habilidad directiva

Autores	Definición
Katz (1955)	Una habilidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no meramente potencial.
Goldstein (1993)	Capacidad para desempeñar las operaciones de un puesto con facilidad y precisión.
Peiró (1999)	Capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo (ser capaz de hacer algo).
Mosley et al. (2005)	Conjunto de habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica; habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente, habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades, y habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización.
Huerta (2006)	Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración.

Nahavandi (2006)	Un talento adquirido que una persona desarrolla en relación con una tarea específica.
Knapp (2007)	Es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con el máximo de seguridad.
Madrigal Torres (2006)	La capacidad y aptitud de una persona para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados.
Whetten y Cameron(2011)	Las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva.
Núñez (2012)	Es el desarrollo de ciertos hábitos de comportamiento.
Cobo (2012)	La capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas. Las habilidades duras (funcionales) generalmente se pueden adquirir de una manera lógica y sistemática. Las habilidades blandas (también llamadas sociales o de comportamiento) son destrezas de orden más subjetivo e intangible.
Agolla y Van Lill (2013)	Conjunto de habilidades psicológicas se refieren a la forma de pensar y las habilidades mentales necesarias para el éxito empresarial, habilidades interpersonales, que giran en torno a la gestión de relaciones claves y habilidades técnicas.
Griffin y Van Fleet (2013)	Conjunto de habilidades centrales formado por habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.
Jafarzadeh (2013)	La capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen desempeño.
López Forero (2013)	Un cúmulo de destrezas, prácticas y experiencias propias de quien dirige la organización.

**Fuente:** Revisión bibliográfica

El análisis de las definiciones del constructo dado por diversos estudiosos de la temática resalta la capacidad para el desempeño competente de la dirección, como una cualidad potencial de ser aprendida y entrenada, que se expresa en el comportamiento humano. Y lleva a considerar que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo en su desempeño competente y que conducen a ciertos resultados esperados.

Según Cerro Guerrero (2010) el enfoque que están tomando las habilidades directivas en la actualidad encaja mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y dispuestas a ponerse al servicio de los demás.

También se desprende del análisis que profundizar en el conocimiento que la influencia de las habilidades directivas tiene en las organizaciones es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés, en otros autores como Ferrer y Clemenza (2006); Perry et al. (2009); Cetina et al. (2010); Aburto y Bonales (2011) y Goyal (2013). En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tiene en determinados ámbitos, como por ejemplo en el desarrollo local y especialmente en la innovación agropecuaria local, como resultado de la interacción obligada de las organizaciones con su entorno.

#### 1.1.2 Clasificación de las habilidades directivas

Desde la segunda mitad del siglo pasado se han mencionado un sinnúmero de habilidades directivas que facilitan el desenvolvimiento en el mundo empresarial, a partir del estudio de numerosos investigadores que han tratado de identificar cuáles son las habilidades características de los directivos más eficaces. A efectos prácticos, se sistematizan aquellas que estadísticamente son las que mayor interés causan en el entorno empresarial.

Desde el año 1985 hasta el 2012 se reconocen 14 estudios de autores de renombre internacional, que han trabajado clasificaciones de las habilidades directivas; las cuales se presentan esquematizadas en la tabla 1.2. La compilación abarca los autores y el tamaño de la muestra, el enfoque que lo sustenta, su relación con conceptos como: la planeación, visión, metas y objetivos, la comunicación, la solución de problemas y manejo de conflictos, las relaciones interpersonales, la formación y trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación, influencia y delegación, competencias y conocimientos y otros.

Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración.

Tabla 1.2. Estudios y enfoques de las habilidades directivas

Tabla 1. Estudios y enfoques de las Habilidades Directivas										
Estudio y tamaño de Encuesta	Enfoque	Planeación Visión metas y objetivos	Comunicación	Solución de problemas y Manejo de conflictos	Relaciones interpersonales	Formación y trabajo en equipo	Toma de decisiones	Motivación influencia y Delegación	Competencia y conocimientos	Otros conceptos
Whetten & Cameron (2011) 402 directivos	Identificación de habilidades características de directivos más eficaces	✓	Verbal y escuchar	✓	✓	✓	✓	✓		Autoconocimiento
Luthans, Rosenkrantz & Hennessy (1985) 52 directivos	Habilidades de participantes demostradas por directivos más eficaces	✓	Con individuos externos e internos	✓			✓	✓		Desarrollar a subalternos Procesar el papeleo
Curtis, Winsor & Stephens (1989) 428 miembros de American Society P. A. EUA	Habilidades necesarias para obtener empleo y ascender, para el éxito en el desempeño del trabajo.		Verbal, escrita y escuchar		✓	✓		✓	✓	Capacidad para reunir información, presentar una buena imagen, dar retroalimentación
Van Velsor & Britam (1995) 20 directivos de Estados Unidos y 42 europeos	Habilidades causantes al descarrilamiento (opuestas al éxito)	✓			✓	✓				incapacidad para manejar el desarrollo personal o para adaptarse
American Management Association (2000) 921 directivos	Directivos de Estados Unidos	✓	Escuchar y hacer preguntas	✓		✓				Habilidades como asesor y mentor, Administración del tiempo, mejoras y prioridades
Andersen Consulting (2000)	Socios, consultores y clientes líderes		Habilidades de comunicación	✓	Inteligencia emocional	✓		✓	✓	Creatividad, Rapidez, emprendedor
Puga & Martínez (2008)	Habilidades a desarrollar sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos.		Capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes			✓		✓	✓	Valores éticos
Fuente: Adaptado de Whetten & Cameron (2011). "Desarrollo de habilidades directivas". pp. 10-11 y otros autores investigados										

Los autores Drucker y Katz son los referentes precursores de los estudios sobre las habilidades directivas. Drucker (1954) propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. Mientras que Katz (1955), destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas (conocimientos y competencias en un campo especializado), las habilidades de trato personal (capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo), las habilidades conceptuales (permiten pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas).

También, Chiavenato (2000) propone habilidades o competencias personales complementarias a las anteriores para tener éxito en la práctica, afirmando que la clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas y destaca el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad; perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio, y la actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo;

representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas.

Sin duda, la competencia personal más importante para el directivo es la actitud, que según el autor incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas.

En esta misma línea de pensamiento Madrigal (2006) considera que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo.

La clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

La creación de una "pirámide de habilidades directivas" fue sugerida por Reh (2009), quien opina que a medida que se avanza en el camino corporativo (posición de gerente o de alto ejecutivo) es necesario dominar nuevas habilidades, la mayoría de las cuáles se convierten en desarrolladoras y conceptuales. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades en detrimento del conocimiento técnico. La pirámide propuesta incluye cuatro niveles:

- Primero están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar);
- Segundo se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados);
- Tercero se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo);
- Cuarto, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo.

Otros autores (Villoria e Iglesias, 2010; Carazo, 2013) apuestan por demostrar que el contexto específico del sector público demanda equipos directivos excelentes, diferentes modelos de liderazgo, que consideran el nivel de responsabilidad de los gestores y el nivel de institucionalización y poder de la organización donde los gestores desarrollan su trabajo.

Whetten y Cameron (2011) proponen un modelo con 10 habilidades directivas esenciales, que clasifica en tres grandes grupos: personales, interpersonales y grupales, que completa con tres habilidades adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y gestión de reuniones.

Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica.

Griffin y Van Fleet (2013) realizan una propuesta basada en siete habilidades centrales: habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, de diagnóstico, de comunicación, de toma de decisiones y de gestión del tiempo.

Pereda (2016), reorganiza las clasificaciones antes expuestas y proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas (tabla 1.3). En primer lugar, habilidades personales donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Aquí propone habilidades como capacidad de aprender, gestión del tiempo, inteligencia emocional y la gestión del estrés, estrategia y desarrollo personal, visión, toma de decisiones y resolución de problemas. En segundo lugar, las habilidades con otras personas, y destaca la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo, la asertividad, la gestión del jefe y la resolución de conflictos. En tercer lugar, relaciona las habilidades de dirección de personas, mayormente identificadas con las habilidades directivas, con la capacidad de dirección de otras personas. Incluye en este grupo la motivación, la optimización de recursos, el desarrollo de personas, el coaching, la gestión del talento, y por supuesto, el liderazgo, entendido como un proceso de influir en las personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo.

Tabla 1.3: Clasificación de las habilidades directivas

Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades de dirección de personas
Capacidad de aprender	Capacidad de comunicación	Liderazgo
Desarrollo de la visión	Cooperación y trabajo en equipo	Motivación
Inteligencia emocional	Gestión de reuniones	Desarrollo de personas
Gestión del tiempo	Asertividad	Creatividad
Gestión de estrés	Negociación	Delegación
Desarrollo personal		Resolución de conflictos
Toma de decisiones y resolución de problemas		Optimización de recursos
		Presentaciones en público
		Gestión del talento Coaching

Fuente: Pereda, 2016

El análisis de contenido y la interpretación de las diferentes clasificaciones realizadas por investigadores de la temática ofrece como generalidad que:

- Se enfocan en identificar las habilidades características de los directivos exitosos en el desempeño laboral dentro de su organización, sin considerar el entorno específico donde desempeñan sus cargos.
- Las habilidades directivas que constituyen moda o que más se repiten por más de 20 años son la formación de equipos de trabajo, la comunicación en sus diferentes modalidades y el liderazgo.
- La mayor cantidad de autores establecen diferenciaciones entre las habilidades personales, las interpersonales y las propiamente relacionadas con la dirección.
- A finales del siglo XX se trabaja con mayor énfasis las habilidades básicas identificadas como técnicas, de trato personal y conceptuales, consideradas la piedra angular del desempeño gerencial.

- En siglo XXI aparecen nuevas habilidades relacionadas con las actitudes, que según Chiavenato (2000) permiten desarrollar competencias perdurables. Entre ellas se formulan aquellas habilidades afines con la determinación de innovar, el espíritu emprendedor del líder para promover programas y proyectos, la creatividad, la improvisación y el fomento de la participación, entre otras.
- Independientemente de la clasificación que se desarrolle, las habilidades directivas se complementan y yuxtaponen en el desempeño de los directivos exitosos, solo pueden separarse o aislarse para su estudio e investigación.
- También, se reconocen nuevas habilidades que adquieren relevancia en la actualidad como el autoconocimiento, la capacidad de trabajar con la información y la ética.

En resumen, el desarrollo de las referidas habilidades directivas, permiten actuar bajo conocimientos y técnicas que ayuden a incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de empresas; sin embargo, la innovación no se encuentra en la representación de las habilidades directivas más consultadas, probablemente porque no es considerada como una competencia sino como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones, a pesar de ser considerada como el elemento clave que explica la competitividad.

La innovación y la competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra; se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, la demanda es alta y existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se precisa de estrategias y habilidades para su gestión en la organización. Es entonces que apremian estudios sobre los factores que intervienen en el proceso de innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, las estrategias, la cultura innovadora, la ejecución, el lanzamiento al mercado y el aprendizaje continuo.



Así como las habilidades directivas se desarrollan, la innovación también atraviesa una etapa de entendimiento y estudio previo que le permita ser desarrollada como habilidad o competencia. Como lo menciona Clayton en su libro *El ADN del Innovador*, "...la habilidad de las personas para generar ideas innovadoras no es una función exclusiva del cerebro, también se trata de una función del comportamiento", lo cual significa que, si se modifica el comportamiento de las personas, se puede aumentar su impacto creativo. Así, cobra importancia la búsqueda actitudinal a la que deben orientarse los directivos, buscar aquellos talentos con características innovadoras tales como la asociación, el cuestionamiento, la observación, el desarrollo de redes de contactos y la experimentación. Sobre este particular se profundiza en el próximo epígrafe.

### 1.1.3 La creatividad como habilidad directiva

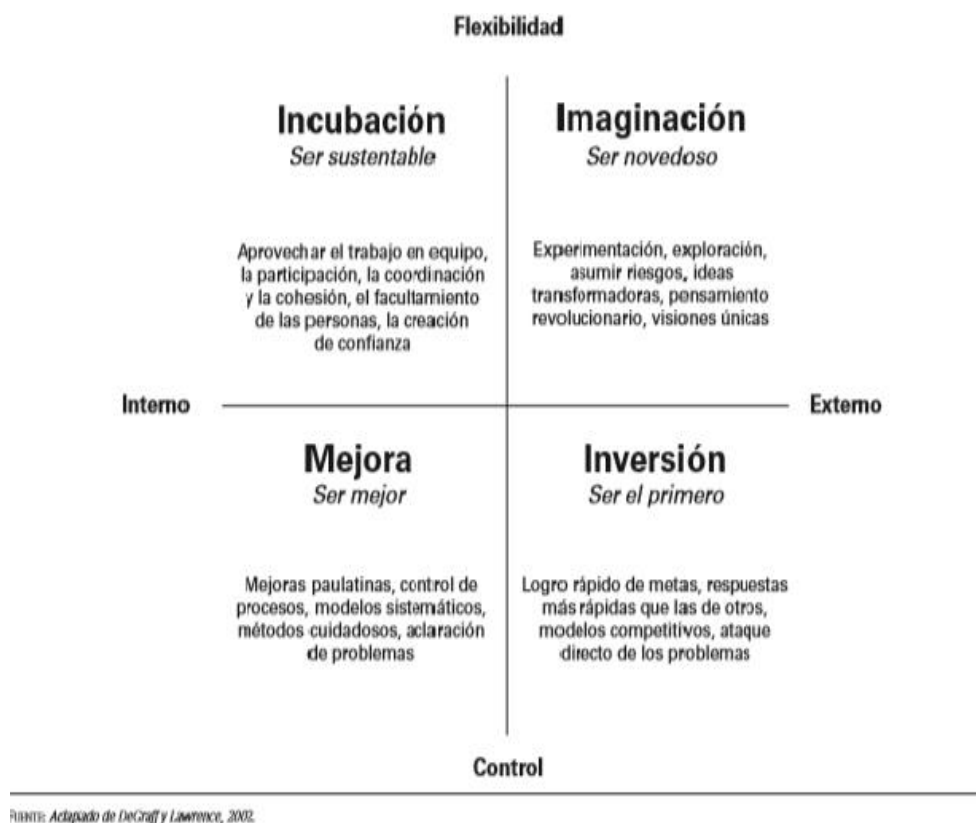
Varios son los autores que han estudiado la creatividad como habilidad directiva, entre ellos se destacan Esquivias (2004), Paredes y Rojas (2007), Ramírez-Alujas (2011), Amabile (2012), Gino y Ariely (2012). Según, estudio de Pereda (2016) la creatividad es considerada como una habilidad de dirección de personas junto a otras habilidades como el liderazgo, la motivación, el desarrollo de personas, la delegación, la optimización de recursos, la resolución de conflictos, las presentaciones en público, la gestión del talento y el coaching.

La complejidad creciente del mundo moderno demanda creatividad y originalidad por parte de los individuos y desplaza los temas referidos a la creatividad a una nueva dimensión. Hablar de creatividad e innovación en las organizaciones pasa necesariamente por las personas, pues son las personas las que aprovechan las mejoras tecnológicas adaptándolas a las necesidades de las empresas. Y son las personas, con sus competencias, habilidades, actitudes y motivaciones las que desarrollan nuevas ideas al servicio de la organización. Por ello, Ackoff y Vergara (1988) llegan a considerar a la creatividad como la capacidad de modificar las limitaciones autoimpuestas.

Por su parte Pereda (2016) entiende "la creatividad como la capacidad de generar una idea original". En la presente investigación se asume la definición de creatividad como habilidad, dada por este autor como "la capacidad de encontrar formas diferentes de hacer las cosas o nuevas soluciones para problemas habituales". Esta es una habilidad de gran transcendencia en la economía actual, basada en el

conocimiento y sometida a grandes transformaciones, que a veces las personas no se percatan o adaptan adecuadamente. Y esta aceleración está alimentada por la innovación y la creatividad.

Asociado a esta habilidad directiva se desarrollan diferentes modelos. Uno de los modelos de la creatividad más elaborados identifica cuatro métodos distintos para lograrla. Este modelo se basa en la teoría de los valores opuestos, la cual identifica dimensiones en competencia o en conflicto que describen actitudes, valores y comportamientos de las personas. En la figura 1.2 se incluyen los cuatro tipos diferentes de creatividad y sus relaciones, los cuales fueron elaborados por Jeff DeGraff y citados por Whetten y Cameron (2011). Es importante señalar que ningún modelo es mejor que el otro, su aplicación depende de las circunstancias por lo que es bueno conocer sus particularidades para implementarlos según sea el caso.



Por su parte, Amabile (2012) propone cuatro componentes necesarios para cualquier respuesta creativa: tres componentes dentro del individuo, las habilidades, los procesos de creatividad y la motivación intrínseca sobre la tarea realizada, y uno de los componentes externos a la persona, el entorno social en el que el individuo está trabajando. Cuestión que es considerada por el autor de este

informe científico, de gran relevancia, toda vez que se vinculan las habilidades de los directivos con su entorno social.

En la actualidad, la creatividad y la innovación organizacional tienen una clara implicación para los ambientes de trabajo creados por los directivos. Por tanto, se trata de una habilidad muy actual, imprescindible en cualquier empresa con verdadera visión de futuro. Y se demanda una vez más la importancia estratégica de la formación en la empresa como aliada en la generación de la creatividad e innovación.

Gino y Ariely (2012) consideran que la capacidad de generar nuevas ideas y pensar creativamente respecto de los problemas ha sido considerada como una habilidad importante tanto para los individuos como para las organizaciones. El pensamiento creativo permite a las personas resolver problemas de manera eficaz y permanecer flexible para que puedan hacer frente a las oportunidades y los cambios en su vida del día a día.

Para Paredes y Rojas (2007) esta habilidad permite descubrir alternativas en la solución de problemas, así como analizar ciertas situaciones usando diferentes procesos, determinando soluciones prácticas. Afirman que la creatividad es una función tan natural de la mente como la respiración y la digestión. Establecen dos grupos de personas: los muy pocos que creen que tienen creatividad y los muchos que creen que no la tienen. Sin embargo, todas las personas tienen la capacidad de crear y cada uno la expresa de forma distinta. Las personas creativas poseen características particulares como la competencia en un área (son expertos), además de tener habilidades como flexibilidad, perseverancia, asunción de riesgos y motivación intrínseca (interés, disfrute, reto, satisfacción).

Esquivias (2004) concluye que el fomento de esta habilidad es tan significativo para las grandes empresas que han logrado invertir grandes cantidades para su desarrollo, además de proporcionar espacios donde se pueda pensar, crear y proyectar estas potencialidades en beneficio de una mejora continua. Puccio et al. (2007) afirman que la creatividad es un fenómeno complejo y multifacético, existiendo muchas variables que influyen en la generación y realización del pensamiento creativo.

La creatividad es la esencia de lo que significa el ser humano; todas las personas tienen la capacidad de aplicar la imaginación de una manera que genere nuevas ideas. Dado el hecho de que el pensamiento creativo y la resolución de problemas son habilidades esenciales para la vida, sería conveniente que las escuelas enseñen los procesos y principios creativos y que las organizaciones adopten tales métodos. Puccio et al. (2007) destacan que toda la sociedad sería el beneficiario de la mejora de las habilidades de pensamiento creativo.

En relación a la creatividad se han mantenido algunas creencias que no la han beneficiado. Las empresas la han considerado fundamentalmente como algo direccional, espontáneo y poco riguroso, cuando es todo lo contrario. La creatividad debe sistematizarse, planificarse y gestionarse convenientemente para que dé los frutos esperados. Según Pereda (2016) “la creatividad es el sustento de la invención y la innovación, es una herramienta de la innovación”.

#### 1.1.4 La innovación ¿una nueva habilidad directiva?

Del análisis lógico desarrollado en los epígrafes anteriores se reconoce que las habilidades directivas constituyen aquellas capacidades con las que un líder debe contar para poder gestionar negocios y equipos de trabajo de manera competente. El manejo de personal, toma de decisiones, trabajo en equipo, análisis del entorno, son algunas de las más señaladas habilidades con las que debería contar un gerente; sin embargo, el mundo competitivo actual demanda una habilidad adicional, que podría llegar a convertirse en la primera de la lista a la hora de seleccionar un profesional para una gerencia, la innovación.

Considerar la innovación como una nueva habilidad directiva a desarrollar en líderes de todos los procesos inmersos en la cadena de valor de las empresas y especialmente aquellas que aportan al desarrollo local, significa enfocar el concepto de innovación dentro de la planeación estratégica de la organización, es altamente pertinente entendiendo que si la misma se encuentra inmersa desde el planteamiento de los objetivos estratégicos, también será claro el panorama en cuanto a recursos requeridos para el logro de los objetivos.

De manera que la innovación debe estar alineada con los procesos de desarrollo estratégico de la organización para que se logren eficiencias en los procesos. Los directivos deben contar con esta habilidad para guiar a sus equipos de trabajo al

cumplimiento de retos en un entorno altamente dinámico, en el cual un pensamiento pasivo dificultará la consolidación de ventajas competitivas.

La innovación ha pasado a convertirse en un elemento determinante en el devenir de las empresas y organizaciones, tanto que la supervivencia a medio y largo plazo depende de su capacidad de innovar adaptándose a las necesidades de los clientes y la sociedad en general. En este sentido, Ramírez-Alujas (2010) llega a reconocer a la innovación en la gestión pública como el eje de los nuevos esfuerzos por reactivar y potenciar el papel de los Gobiernos y las Administraciones Públicas frente a la complejidad y nuevos escenarios que impone el siglo XXI.

Bajo esta perspectiva, se debe entender la innovación como la introducción de un producto o de un proceso, nuevo o mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado en la actividad desarrollada en general, a la organización del trabajo o a las propias relaciones externas de la organización.

Sancho (2007) considera que la habilidad para convertir creativamente el nuevo conocimiento en nuevos o mejores productos y servicios en respuesta a la demanda del mercado y a otras necesidades sociales, es lo que se conoce como innovación, la cual es el origen del crecimiento económico de los países y de su competitividad internacional e influye positivamente en el nivel de vida de los mismos y en los cambios experimentados por la sociedad.

Por otra parte, las empresas industriales con capacidades de innovación superiores se caracterizan por la frecuente incorporación de innovaciones incrementales en producto, la capacidad para desarrollar y lanzar al mercado productos radicalmente innovadores, una constante inversión en innovación en el proceso productivo y comercial, la habitual introducción de prácticas innovadoras en dirección y gestión, así como por una inversión importante y bien orientada en la formación y desarrollo de sus empleados (Martínez Santa María et al., 2010).

Borins (2006; 2010) en su investigación sobre la innovación en el sector público incluye entre los cinco patrones o pilares que es posible observar en los procesos e iniciativas de innovación exitosas, el empoderamiento de los funcionarios públicos, considerando que el potenciar a los empleados públicos estimula una

mayor tolerancia para asumir riesgos, anima para tomar la iniciativa para el cambio y permite el desarrollo de nuevos programas y acciones innovadoras.

Investigaciones como la de Barba (2014) demuestran que la formación que reciben los directivos y la habilidad directiva que desarrolla influyen en la innovación que se produce en las organizaciones, confirmando que la formación que reciben los directivos tiene un efecto positivo en el desarrollo de la habilidad de este grupo de trabajadores y que esta, a su vez, mejora la innovación de la empresa.

Resumiendo, la innovación puede verse como proceso y como habilidad directiva. En tanto proceso es un concepto complejo dado su carácter multidisciplinar y ambiguo, ya que designa tanto un proceso como su resultado. Además, es muy amplio, alcanza a las empresas y entidades de cualquier tamaño y de cualquier sector, públicas o privadas, industriales o de servicios y, tiene un denominador común: las personas que son los instrumentos que la hacen surgir, desarrollarse y concretarse en algo útil y provechoso. Aquí es donde la habilidad para la innovación juega un papel decisivo, como transversal a las habilidades personales, interpersonales y de dirección, fundamentalmente en la motivación, el liderazgo, el pensamiento creativo, el trabajo en equipo, y la comunicación, entre otras.

En general la innovación son ideas que han provenido de un modo de “pensamiento diferente” para lo cual se propone “actuar diferente” (Pereda, 2016). Lo anterior implica preguntar, observar, colaborar, y experimentar. La mayoría de las empresas innovadoras están lideradas por fundadores o directivos innovadores, quienes requieren equipos de trabajo innovadores (independientemente de su especialidad), pues solo con este tipo de perfiles se pueden lograr entrar en tal categorización.

La innovación debe estar presente en la rutina diaria de la organización. En caso contrario, los líderes presentan dos síntomas fundamentales que indican que la cultura no está lista: temor a someter las ideas a evaluación (miedo al fracaso) y foco en lo urgente, entre otras. Como “antídoto” Skarzynski y Gibson (2008) plantean tres condiciones para desarrollar una cultura de innovación:

1. Crear un tiempo y espacio en la vida de las personas para la reflexión, la generación de ideas y la experimentación. “Atrapados por los excesos de tareas, los gerentes se convierten en prisioneros de la rutina”.

2. Maximizar la diversidad de pensamiento que requiera la innovación.
3. Fomentar las conexiones y las conversaciones que abonan en el cultivo de las ideas innovadoras.

## 1.2 La innovación y la cultura innovadora componentes transversales del desarrollo local

En los últimos años se ha usado ampliamente el término innovación, que proviene etimológicamente de la expresión latina *innovare*, que significa “crear algo nuevo” (RAE, 2014). Tiene sus orígenes en la teoría del cambio social, expuesta por William Ogburn (1922), quien afirma que el cambio social tiene lugar en las interacciones entre dos culturas: la cultura material – artefactos y proyectos tecnológicos – y la cultura inmaterial – las reglas y prácticas sociales. Por lo tanto, la idea de innovación propone la creación o incluso el reconocimiento de reglas y prácticas sociales, a partir de las cuales se produzcan bienes materiales orientados a solucionar problemas presentes y futuros en la sociedad. (Pérez Martínez, y Clavijo, 2012).

La innovación ha sido estudiada por diversas disciplinas, entre las que se encuentran, la psicología, la sociología, la filosofía, la biología y la administración de empresas dando lugar a un concepto abierto. Según criterio de Morales y Romero (s/f) las investigaciones sobre innovación presentan variadas definiciones: la mayoría las refiere a un enfoque tecnológico; otras, a la gestión; un tercer grupo, a las buenas prácticas denominadas de innovación y; algunas más, a mejoras también catalogadas como de innovación.

La literatura existente y los escasos estudios disponibles se centran en la promoción de la conciencia sobre la importancia de la innovación en el sector público para corregir un desequilibrio percibido en el énfasis puesto en la innovación en el sector privado. (Ramírez-Alujas, 2011). De manera que el proceso de evolución de este concepto permite entender la innovación como instrumento de cambio, emprendimiento, industrialización, crecimiento económico, avance tecnológico y competitividad, conceptos ligados al desarrollo y la productividad; lo que implica la transformación para obtener como resultado final un producto nuevo o mejorado (bienes, servicios, procesos, unidades orgánicas, métodos, entre otros) y que impacta positivamente a los beneficiarios de la innovación.



Los pocos autores que han estudiado la innovación en el espacio local coinciden en que los gobiernos locales de América Latina son sinónimo de una particular forma de gestión. Al respecto, Cabrero y Carrera señalan: "... la innovación local latinoamericana, en su mayor proporción, puede concebirse como una gran masa de conocimientos, de experiencias y aprendizajes, todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos pese a su enorme riqueza y diversidad" (2008: 4). Citado por (Morales, 2014)

El proceso de innovación debe ser continuado, sustentado en una metodología para la generación del conocimiento, el aprovechamiento de las oportunidades, su desarrollo y su protección. La innovación es hoy el componente esencial para prosperar, por lo que es evidente que debe desarrollarse en los individuos una cultura innovadora que genere las ideas, valores y principios correspondientes al modelo social imperante de cada región o país.

En la actualidad, la innovación ya no se limita al ámbito tecnológico ni al lanzamiento de nuevos productos al mercado, sino que se ha creado una cultura innovadora que va mucho más allá, alcanza el desarrollo local y engloba valores, principios y prácticas sociales. Esta perspectiva ofrece un consenso en el debate inacabado sobre el auténtico papel del directivo en cualquier organización para mantener a su empresa en contacto permanente con el entorno.

De este modo, el directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades. Todo buen líder ha de saber implementar la cultura innovadora en sus estrategias. La clave para generar la cultura innovadora es saber implicar a las personas, facilitándoles su participación y valorando sus aportaciones.

La innovación, al igual que la cultura, es una construcción social. Las personas actúan como eje central de la innovación en cuanto a los valores, las actitudes, los conocimientos que poseen y desarrollan en las organizaciones y en la sociedad. Así, los innovadores aumentan sus capacidades y oportunidades y contribuyen al desarrollo personal y comunitario (Formichella, 2011) citado por Morales (2014).



Por su misma definición, la cultura es una manifestación del comportamiento humano colectivo. La primera característica que debe poseer una cultura para favorecer el dinamismo innovador y empresarial es la de estar viva y fuertemente asentada en la conciencia de las personas. Una cultura fuerte es aquella capaz de vertebrar la sociedad local, generar un fuerte sentido de identificación y pertenencia, y ofrecer pautas de relación y comunicación que puedan ser utilizadas por los agentes sociales, políticos y económicos.

Según apunta el experto en innovación, Mario Morales, en su proyecto Libro “Innovación en América Latina”, toda cultura innovadora está formada por siete elementos fundamentales:

- Visión y liderazgo para la innovación: es la piedra angular de cualquier cultura de innovación. Sin un líder que apoye la innovación, no es posible.
- Cuestionar el status-quo: la innovación es cambio, así que es muy importante que dentro de la empresa exista un ambiente que propicie el diálogo y se cuestione la forma como se hacen las cosas.
- Entorno y recursos para innovar: una cultura que apoye la innovación debe crear el clima y dar tiempo y espacio para innovar.
- Talento y motivación: las personas innovan, no las empresas. Para que exista cultura de innovación se debe atraer, retener, desarrollar, motivar y reconocer el talento innovador.
- Experimentar y correr riesgos: la innovación implica riesgo, por lo que un ambiente que permita la experimentación y el fracaso son indispensables para que suceda la innovación.
- Diversidad de pensamiento: la fuente principal de nuevas ideas es la diversidad de las personas que participen en el proceso creativo. Es vital la existencia de diversidad del pensamiento.
- Colaboración: la innovación es un esfuerzo transversal a toda la empresa. Se necesita la colaboración de todos los departamentos, unidades y divisiones. Sin colaboración no hay innovación.

Por tanto, la cultura de innovación se definiría como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones. Cuando se trata la innovación,

los valores como la creatividad, confianza y el cambio son tan importantes como los conceptos económicos tradicionales de eficiencia, eficacia o retorno sobre la inversión, los cuales no deben perderse.

La cultura de innovación reconoce el valor de la diversidad como fuente de riqueza para abordar el proceso de innovación. Implica la tolerancia hacia los iguales, un respeto a lo distinto, a lo nuevo, a lo multidisciplinar y multicultural. La cultura de innovación está unida a las sociedades basadas en el conocimiento intensivo y el aprendizaje continuo.

Las organizaciones son unidades de aprendizaje que crean procesos de innovación y que saben adaptarse a los cambios. El proceso de aprendizaje para la innovación tiene que ser interactivo, lo que supone construir una serie de relaciones, fomentar la participación y difusión del conocimiento entre los agentes implicados en la innovación. Es imprescindible que los directivos desarrollen habilidades directivas capaces de potenciar un capital humano formado en valores y aptitudes para la innovación.

Las características de la innovación enumeradas con anterioridad, su estrecha relación con la cultura, junto a la diversidad de valores que se detallan como base de la cultura de innovación, reclaman la necesidad de evaluar las habilidades y opiniones de los actores implicados en este proceso. Estos actores son tanto los agentes que llevan a cabo la innovación, o los directivos que la promueven e incentivan, como los ciudadanos que van a ser receptores y evaluadores de la misma o simplemente consumidores que recurren a su adquisición de acuerdo con las reglas de mercado.

La creatividad y el espíritu emprendedor son prácticas que deben ser promovidas por los valores de la cultura de innovación. Además, deben ser recompensados y reconocidos socialmente. Los valores que contemple una cultura de innovación deberán ser éticos, con responsabilidad social y que se busque la creación, el óptimo desarrollo del ser humano.

Todo lo expuesto en el epígrafe sustenta los siguientes condicionantes que conforman la premisa propuesta: si el mundo competitivo actual demanda la generación de nuevos conocimientos, el progreso tecnológico y la innovación como factores determinantes en el crecimiento de la economía y el desarrollo local,

entonces se requiere una habilidad adicional: la innovación, que debe ser desarrollada en los directivos de estos tiempos avocados a administrar sus empresas en favor del desarrollo territorial, y muy especialmente en los directivos del sector agropecuario en países y regiones agrícolas, lo cual resulta novedoso y pertinente para Cuba, pues responde a la actualización de su proyecto social.

### 1.3 Alternativas metodológicas de evaluación y formación de las habilidades directivas

Si múltiples han sido las investigaciones sobre las habilidades directivas entre los teóricos de la administración, más extensa se presentan la variedad de instrumentos, técnicas, test o pruebas para medir y determinar el comportamiento real o las intenciones de los directivos en el desempeño de sus funciones, que puede incluir desde las características de personalidad, las actitudes, los valores, las habilidades específicas, las motivaciones y los intereses hasta sus conocimientos.

Estos estudios generalmente se han desarrollado desde una perspectiva positivista que permite deducir desde la teoría modos de actuación comunes en los directivos exitosos y confirmar hipótesis de investigación. Tal es el caso de los cuestionarios, las pruebas profesionales, los test psicotécnicos desarrollados por Whetten y Cameron (2011).

Es decir, que tradicionalmente ha habido un consenso entre los autores que estudian las habilidades directivas sobre las investigaciones firmemente fundamentados en los métodos cuantitativos. Lo cual ha significado, ante todo, el ejercicio de operaciones de medición de uno u otro tipo de habilidad con el propósito de representar numéricamente las variables que intervienen en el fenómeno estudiado, encontrar las causas, persiguiendo el control y la explicación del mismo.

En consonancia con un cambio hacia un paradigma post-positivista y no experimental, varias metodologías más alejadas del imperio del número han aparecido, y empezado a ser usadas en un amplio rango de estudios empíricos en las Ciencias Sociales con el propósito de investigar al hombre en su mundo real. Y se incrementan las verdaderas oportunidades de emplear la metodología cualitativa que, a fin de cuentas, se asocia con la más útil de todas las capacidades humanas: la capacidad de aprender.

Por lo tanto, la metodología cualitativa ha ofrecido posibilidades para la comprensión de las nuevas interrelaciones que se dan en la realidad, especialmente de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante, basada en el proceso de inducción e indagación de los hechos. Tal es el caso de la premisa que se presenta relacionada con el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario de manera que contribuya a fortalecer la práctica innovadora en el contexto local donde cumple sus funciones, como gestor del desarrollo.

Aunque la perspectiva metodológica cualitativa ha sido muy empleada en la sociología, en la literatura científica se encuentran múltiples estudios relacionados con la administración y específicamente con la innovación, por ejemplo, autores como Lowe (1998), Carrero (1998), Orengo (1999) y Caro (2001).

Existen diferentes tipologías de diseños cualitativos en la literatura científica, entre los que se destacan la teoría fundamentada, la investigación acción, la etnografía, y el estudio de caso, entre otras. A partir de las razones expuestas se determina emplear como alternativa metodológica el estudio de caso para abordar el objeto de estudio identificado.

Y como colofón un enfoque teórico-metodológico como espacio conceptual que facilite la comprensión de la realidad compleja, ya que selecciona el conjunto de elementos más representativos, descubriendo la relación entre ellos y profundizando en la implicación que la práctica aporta para investigar y derivar nuevo conocimiento.

A través de procesos de análisis, inducción e interpretación surgen propuestas para la reconstrucción del conocimiento. En este sentido, se plantea realizar estos procesos de reconstrucción y sistematización como insumos para realizar investigación útil y pertinente y abordar una problemática social ya sea inter o extra muros de la organización a estudiar, haciendo énfasis en que todo el proceso debe llevar definida una intencionalidad lo cual implica responder al qué del objeto de estudio y un contexto que responde al cómo y que no es más que los escenarios, actividades, instrumentos y métodos para realizar las acciones, y por último pero

no menos importante, un tercer elemento que responde al quienes, que son los sujetos que se involucran o que reciben beneficios de este conocimiento

### **Conclusiones del capítulo 1**

1. Diversos son los estudios sobre las habilidades directivas y el papel que desempeñan como ventajas competitivas para las organizaciones, sometidas a un entorno cambiante y en constante transformación. Sin embargo, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas en ámbitos, como el desarrollo local y especialmente en la innovación agropecuaria local, como resultado de la interacción obligada de las organizaciones con su entorno.
2. Las clasificaciones de las habilidades directivas por lo general responden a diferenciaciones entre las habilidades personales, las interpersonales y las propiamente relacionadas con la dirección.
3. En siglo XXI aparecen nuevas habilidades relacionadas con las actitudes, que permiten desarrollar competencias perdurables. Entre ellas se formulan aquellas habilidades afines con la determinación de innovar, el espíritu emprendedor del líder para promover programas y proyectos, la creatividad, la improvisación y el fomento de la participación, entre otras.
4. La innovación no se encuentra en la representación de las habilidades directivas más consultadas. Es considerada como un subproceso de alguno de los procesos de la cadena de valor de las organizaciones.
5. La innovación puede verse como proceso y como habilidad directiva, dado su carácter multidisciplinar, alcanza a las empresas y entidades de cualquier tamaño y tiene un denominador común: las personas que son los instrumentos que la hacen surgir, desarrollarse y concretarse en algo útil y provechoso.
6. Si el mundo competitivo actual demanda la generación de nuevos conocimientos, el progreso tecnológico y la innovación como factores determinantes en el crecimiento de la economía y el desarrollo local, entonces se requiere desarrollar una habilidad para la innovación en los directivos enfrentados a administrar sus empresas en favor del desarrollo territorial.

7. Las alternativas metodológicas de evaluación y formación de las habilidades directivas más comunes, se presentan desde una perspectiva positivista. Sin embargo, la metodología cualitativa ofrece posibilidades para la comprensión de las nuevas interrelaciones que se dan en la realidad, y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter tácito o dinámico juegan un papel determinante, basada en el proceso de inducción e indagación de los hechos, especialmente el estudio de caso.

## CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### Introducción al capítulo

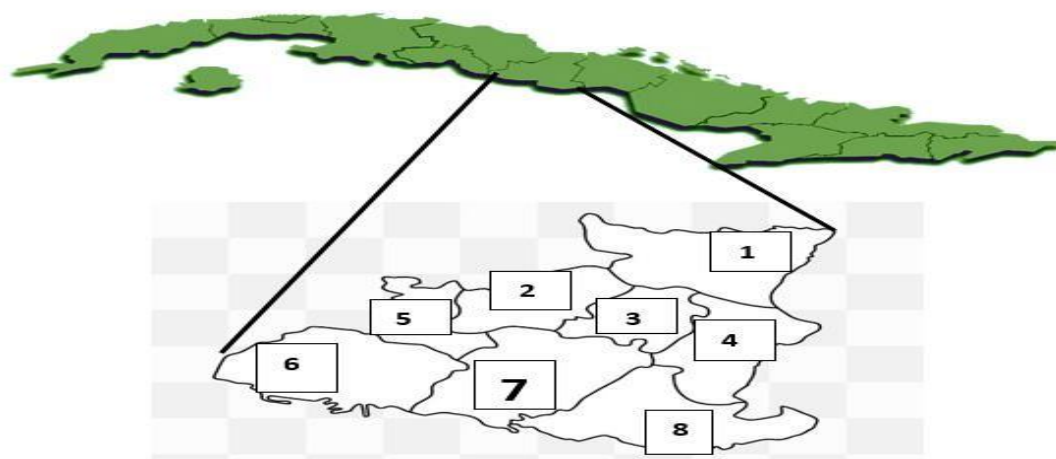
En el capítulo se caracteriza el entorno local espirituario donde el sector agropecuario constituye factor clave del desarrollo. Se describe y fundamenta el enfoque, diseño y procedimiento metodológico que se despliega en el transcurso del estudio, distinguido por el enfoque cualitativo, a partir de aplicar el método estudio de caso del cual emergen las categorías esenciales que sustentan la propuesta de enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades de directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, que contribuya a fortalecer la innovación agropecuaria local. Además, se explicita un taller de socialización con especialistas del PIAL que corroboran la factibilidad y pertinencia del enfoque teórico-metodológico.

### 2.1 Caracterización del entorno local espirituario

Teniendo en cuenta que entender lo local significa reconocer la autenticidad de cada territorio, se hace necesaria una precisión general: físico-geográfica y socio-demográfica del municipio donde está enclavada la organización objeto de estudio, que se distingue por ser eminentemente agrícola. Resultados del análisis documental:

Sancti Spíritus es uno de los ocho municipios de la provincia de igual nombre, que posee una extensión territorial de 1142,20 km<sup>2</sup>, lo que representa el 17% del área total provincial. Se ubica en la porción centro sur de la provincia, limita al noroeste con Fomento, al norte con Cabaiguán y Taguasco, al noreste con Jatibonico, al este con Trinidad y al sur, con el Mar Caribe. (Ver Fig. 2.1) Cuenta por su uso con 81 859 ha de superficie agrícola y en el 60% de esa superficie se desempeña el sector no estatal, de las cuales 5 163 ha son usadas por las unidades básicas de producción cooperativas, pecuarias fundamentalmente.

Es notable la flora, la fauna y los paisajes que permiten el desarrollo de un sistema de áreas protegidas, donde se destaca el refugio de fauna de Tunas de Zaza y la reserva ecológica Lomas de Banao, que constituyen, además, un área de notable altura en un territorio generalmente llano.



**Fig. 2.1.** Ubicación geográfica del municipio de Sancti Spiritus

Posee el mayor nivel de espejos de agua del país con 21 micro presas y varias presas de gran importancia como: la Zaza con una capacidad de embalse de 1020 hm<sup>3</sup>, Higuanojo con 24,4 hm<sup>3</sup> y Banao 3,36 hm<sup>3</sup>, para un total de 1047,6 hm<sup>3</sup> en las cuales vierten sus aguas 12 ríos, los más significativos el Higuanojo, el Zaza, el Tuinucú, el Agabama y el Yayabo. Existe una reserva de escurrimiento subterráneo para el riego, pero su explotación se ve limitada por la carencia de pozos con gasto suficiente para esta actividad, solo la cuenca de Banao mantiene 14 pozos como fuente de abasto para el riego agrícola.

De manera que el destino principal de las aguas subterráneas es para el abasto de agua a la población y el consumo animal, lo cual permite que se cuente con dos acueductos, varios mini acueductos en comunidades rurales, 26 Estaciones de Bombeo que aseguran el agua a la misma cantidad de asentamientos rurales, además de dos que reciben el agua por gravedad, desde manantiales, como parte de la infraestructura. También se cuenta con la planta de tratamiento de residuales, seis lagunas de estabilización y tres tanques para el almacenamiento del agua.

La temperatura media anual en la zona montañosa varía entre 17° y 24° Celsius, y en la llana, entre los 24° y los 27° Celsius. La lluvia media anual en la llanura es de mil 538 milímetros y la cantidad de días lluviosos oscila entre 100 y 110, mientras que los vientos predominantes son del norte al noreste.

En el municipio reside una población de 141 253 habitantes que representa el 22,6% de la población total de la provincia, de ellos 111 055 son mayores de 16 años de edad, 71 196 mujeres y 70 057 hombres. La densidad de poblacional es



de 120 hab/km<sup>2</sup>, la población en la cabecera municipal es de 118 615 habitantes y en las zonas rurales 22 638 habitantes, lo que demuestra desigualdad entre el campo y la ciudad.

Se cuenta como fortaleza los servicios considerados principales conquistas de la Revolución. En el caso de salud, el municipio posee los centros hospitalarios provinciales, incluyendo los servicios especializados y seis áreas de salud con la red de Consultorio del Médico de la Familia, hogares de ancianos y de embarazadas. La educación cuenta con una matrícula total de 21 081 estudiantes, desglosados por todos los niveles de enseñanza y en 88 centros educacionales. Posee un importante movimiento deportivo que alcanza renombre en varios deportes y buena infraestructura de instalaciones deportivas.

El valioso patrimonio cultural de Sancti Spíritus atesora una historia de cinco siglos, destacándose el centro histórico urbano con sus tres joyas arquitectónicas, (la Iglesia Parroquial Mayor, el Teatro Principal y el Puente sobre el Río Yayabo), declarado Monumento Nacional, lo cual le concede un elevado potencial turístico que fue realzado con la celebración del 500 Aniversario de la Fundación de la Villa en junio de 2014. También se destacan las tradiciones culturales y los valores identitarios, en prácticas culturales como: la alfarería, los tejidos a mano y con guano, las danzas, las tonadas, los versos, la trova espirituana, las ferias agropecuarias y de arte popular, el carnaval santiaguero y la guayabera, prenda de vestir que distingue al territorio, trascendiendo como pieza distintiva de lo cubano.

La gestión gubernamental para el desarrollo local se realiza a través de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus que está conformada por 135 circunscripciones con igual cantidad de delegados, 14 Consejos Populares, 6 urbanos y 8 rurales.

El gobierno municipal en su responsabilidad de contribuir al desarrollo económico del municipio es garante de concebir las políticas públicas y generar condiciones favorables para el desarrollo productivo y el mejoramiento de las condiciones de vida en el territorio espirituano. Cuenta con el Programa de desarrollo territorial o Estrategia de desarrollo local municipal, como herramienta para organizar y dinamizar el desarrollo a escala local, lo cual constituye una guía de acción social basada en las características, necesidades y potencialidades del territorio.

La Estrategia de desarrollo local municipal precisa de una activa participación e integración entre las instituciones y grupos que están presentes en el territorio, quienes son los actores que llevan a vías de hecho las acciones definidas y promueven la dinámica de cambio. De ahí que los logros locales dependerán en gran medida de la articulación coherente de estos actores bajo el designio de los líderes del gobierno local, a través de espacios de diálogo y negociación entre fuerzas políticas, sociales y económicas en el contexto local.

En la actualidad el gobierno del municipio asume como aliados estratégicos a: la Delegación Provincial del CITMA, la Delegación Provincial del MINAG, la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (UNISS), la Universidad de Ciencias Médicas (UCM), la Dirección Provincial de Cultura y Arte, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (IRH), la Empresa Provincial de Acueducto y Alcantarillado, la ECMSS, la Fundación “Antonio Núñez Jiménez”, la UNEAC, el CIERIC, el PIAL, la ANAP, la UNHIC, los CDR, la Asociación Nacional de Comunicadores, la FMC y la ANEC.

La Estrategia de Desarrollo Municipal de Sancti Spíritus ha definido las siguientes cuatro líneas estratégicas que permiten otorgar prioridades y organizar las acciones propuestas en aras de impulsar el desarrollo a partir de las potencialidades y limitaciones que tiene el municipio: desarrollo de la agricultura y producción de alimentos; producción de materiales de construcción; uso racional de los recursos humanos; y conservación y uso sostenible de los valores patrimoniales. En la actualidad la gestión de proyectos constituye una alternativa eficaz para lograr los cambios deseados, motivo por el cual el municipio cuenta con una cartera de proyectos para apoyar estas líneas estratégicas.

Una vez, que se evidenció el rol protagónico que el sector agropecuario reviste en el desarrollo del municipio de Sancti Spíritus, se precisa caracterizar la entidad ancla del caso que se estudia, detallar la dimensión de los problemas implicados, la profundidad estructural de los cambios que se necesitan para lograr la concertación institucional, desde el desarrollo de habilidades para la innovación en los directivos agrarios, hasta la creación de espacios de diálogo y negociación entre las fuerzas políticas, sociales y económicas en el contexto local que permite formular visiones comunes y acciones concretas, para el fortalecimiento de la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso entre los actores.

## 2.2 Enfoque de la investigación cualitativa

La presente investigación se realizó durante el período de enero a diciembre de 2017, lo cual proporcionó un entendimiento comprensivo de la situación de estudio como un todo. Se asume el enfoque de investigación cualitativo que consiste en la construcción o generación de una teoría, a partir de una serie de observaciones de la realidad objeto de estudio, haciendo uso del método inductivo y de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que sirven de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

La investigación cualitativa se apoya en la premisa que supone que el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario contribuye a fortalecer la práctica innovadora en el contexto local donde cumple sus funciones, como gestor del desarrollo.

La premisa se corresponde con afirmaciones sostenidas sobre la base de información pre-existente acerca del problema de estudio sistematizadas en el capítulo 1 del informe, y que por su contundencia no necesitan su verificación, lo que le permite aportar de modo referencial a la investigación. Al respecto Cisterna (2005, p.64) señala que los procesos de investigación cualitativa; no incluyen, en un estricto rigor epistemológico, la formulación de hipótesis; sin embargo, menciona tres instrumentos conceptuales: premisas, supuestos y ejes temáticos, que cumplen la función de las hipótesis porque son afirmaciones previas antecedentes del proceso investigador.

El análisis de las alternativas metodológicas de evaluación y formación de las habilidades directivas desarrollado en el capítulo anterior, nos llevó a adoptar la metodología cualitativa para abordar la problemática identificada, a través del diseño cualitativo estudio de caso, que se describe a continuación.

### 2.2.1 Protocolo del estudio de caso o diseño metodológico de la investigación

El estudio de caso es una de las tantas maneras de hacer investigación en Ciencias Sociales. Es aquel diseño metodológico en que, mediante los procesos cuantitativos, cualitativos o mixto "... se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teorías" ... (Hernández Sampieri et al., 2010).

Varios autores desarrollan este diseño metodológico y aportan elementos a su conceptualización y clasificación. Para Yin (2009) el estudio de caso es una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuándo los límites entre el fenómeno y el contexto resultan difusos y no son palpablemente evidentes. En otras palabras, se utiliza el método de estudio de caso porque se quiere comprender un fenómeno de la vida real en profundidad, pero tal conocimiento abarca la consideración de condiciones contextuales importantes, muy pertinentes para la comprensión del fenómeno de estudio, como resulta el caso que nos ocupa.

Los criterios de selección del diseño estudio de caso coinciden con los declarados por Yin (2009), cuando:

- a) las preguntas de investigación son del tipo "Cómo" o "Por qué",
- b) el investigador tiene poco control sobre los eventos, y
- c) el enfoque recae fundamentalmente sobre un fenómeno contemporáneo y dentro de un contexto de la vida real.

Este autor propone una tipología que establece cuatro tipos básicos, de estudio de caso dependiendo del número de casos y de los diferentes niveles de análisis. Así, se identifica: el caso único o unidad de análisis, el caso único con unidad principal y una o más subunidades, los casos múltiples con unidad principal de análisis, y los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal (Yin, 2009)

Por su parte Morra y Friedlander (2001, p.2) definen el estudio de caso como:

“un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”.

Estas autoras distinguen tres categorías o tipos principales de estudios de caso: explicativos, descriptivos y de metodología combinada, aunque plantean que en la vida real a menudo se superponen estas categorías y uno de estos enfoques será el predominante.

Por tanto, en la presenta investigación se asume como método el estudio de caso único, caso típico o representativo. Es un estudio focalizado en el contexto

agropecuario que consiste en examinar una situación singular de interés única, y sirve como prueba crítica de una aseveración acerca de una propuesta de problema o estrategia metodológica (Morra y Friedlander, 2001).

Queda claro, que el método estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que permite la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, y que los datos sean obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas como: documentos, registros de archivos, entrevistas en profundidad, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

Sin embargo, la información existente sobre la utilización del método de estudio de caso en la investigación científica y la forma de realizarse el análisis inductivo de datos cualitativos es bastante escasa, por lo que la mayoría de los investigadores que usan el método lo hacen bajo incertidumbre.

En un esfuerzo por contribuir a la superación de estas debilidades del método de estudio de caso, Yin (1989) propone adicionalmente “el protocolo de estudio de caso” como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, éste constituye la guía de los procedimientos que deben realizarse durante la fase de obtención de la evidencia y contiene los siguientes elementos:

- A. Semblanza del estudio de caso
- B. Preguntas del estudio de caso
- C. Procedimientos a ser realizados
- D. Guía del reporte del estudio de caso

Todo lo explicado, justifica el presente epígrafe denominado protocolo de estudio de caso, que se convierte en el diseño metodológico de la investigación y contiene las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación. A continuación, se explicita:

#### **A. Semblanza del Estudio de Caso**

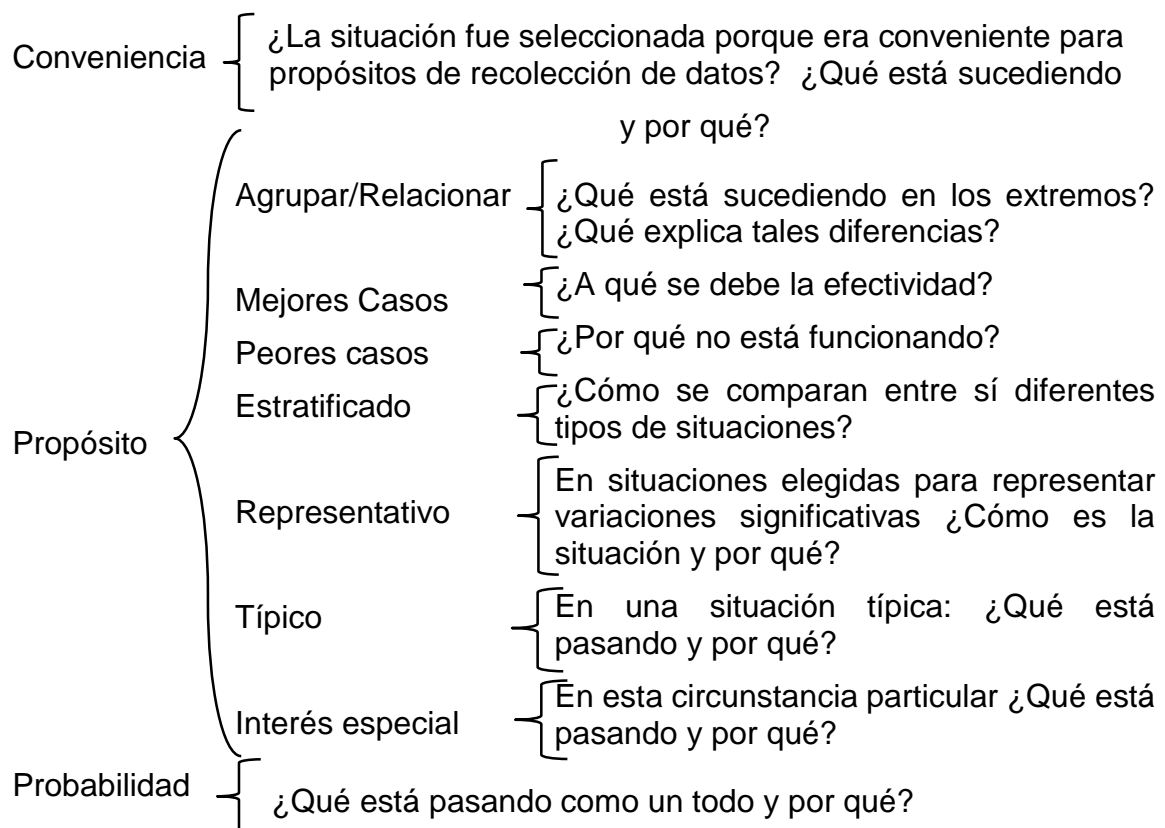
El estudio de caso que nos ocupa nace de la necesidad de institucionalizar el SIAL en el territorio espirituano, como cuarta fase del PIAL. Teniendo en cuenta que en el proceso de investigación cualitativa el investigador constituye el instrumento de recolección de los datos más trascendente y trabaja con múltiples fuentes de datos,

además de que construye el conocimiento más que descubrirlo, se partió de preparar y entrenar a los miembros del equipo de investigación. Equipo que estuvo conformado por la Dra. C. María del Carmen Echevarría Gómez, la MSc. Rosabell Pérez Gutiérrez, la estudiante de 5to año de la carrera Estudios Socioculturales Meilí Hernández Valdés y el autor de la tesis.

## B. Preguntas del estudio de caso

### • ¿Cómo seleccionar el caso de estudio?

Según Morra y Friedlander (2001) existen tres bases generales para la selección del número correcto de situaciones o casos: conveniencia, propósito y probabilidad, que responden a preguntas directrices (Ver Fig. 2.2). Sólo en muy pocas oportunidades la conveniencia será una base sólida para la toma de decisiones; asimismo muestrear en base a probabilidades tampoco es factible en la metodología cualitativa.



**Fig. 2.2.** Bases generales para selección del caso estudio. Elaboración propia

**Fuente:** Morra y Friedlander (2001)

De este modo, la decisión a tomar es habitualmente ¿qué variedad o selección deliberada es la apropiada?, para lo cual seguimos el siguiente esquema metodológico:

Tabla 2.1. Técnicas y metodología seleccionadas para tomar decisión sobre el caso de estudio.

Técnica	Metodología
Análisis extensivo o grueso	Análisis de múltiples tipos de fuentes de datos: Entrevistas con todas las personas relevantes Observación participante Documental Información física
Análisis vía triangulación de datos	Análisis por medio de: Correspondencia de patrones Construcción de explicaciones Revisión temática
Comparación de consistencia de situaciones	Análisis por medio de técnicas tales como: Matriz de categorías Exhibiciones gráficas de datos Tabulación de frecuencia de eventos Cronologías / ordenamiento temporal de series

**Fuente:** Adaptado de Morra y Friedlander (2001)

Una vez definido el caso de estudio, debe concretarse la dimensión de dicho caso, para lo cual se responde a la interrogante “¿cuál es la situación que queremos tomar como un todo?”.

El caso de estudio único escogido es la delegación del MINAG en el municipio de Sancti Spíritus como entidad rectora local de ese ministerio, que abarca las

dimensiones según el sector: agropecuario local, la función: de dirección referidas a las habilidades para la innovación y específicamente como unidad de análisis individual: los directivos.

Los criterios de selección del caso que nos ocupa es conveniente porque penetra en los ámbitos de la innovación agropecuaria local, y tiene el propósito de relacionar las habilidades de los directivos del sector con el desarrollo local y estudiar una situación típica que permite explorar las experiencias de los directivos, incitar sus reflexiones sobre ellas, identificar problemas, y exponer evidencias que permitan analizar y proponer las condicionantes para el enfoque teórico-metodológico que se propone.

- **¿Cómo lograr la confiabilidad y validez del estudio de caso?**

Resulta común la preocupación en la comunidad científica sobre la poca base para la generalización científica que ofrecen los estudios de caso, es decir, ¿cómo es posible generalizar los resultados científicos de una investigación desde un simple estudio de caso, sin las suficientes posibilidades de replicabilidad. La respuesta sencilla la ofrece Yin (2009) al aseverar que los estudios de caso son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos, ellos no representan una muestra. De aquí que, en un estudio de caso la meta es expandir y generalizar teorías, o sea, utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría (generalización analítica) y no enumerar frecuencias desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo (generalización estadística).

Así, los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de casos múltiples refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos (“replicación literal”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“replicación teórica”).

Por tanto, la cuestión de la generalización de los estudios cualitativos (incluido el estudio de caso) no radica en una muestra probabilística extraída de una población a la que se pueda extender los resultados, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos. De aquí que algunos autores prefieran hablar



de transferibilidad, en vez de generalización, en la investigación de naturaleza cualitativa (Maxwell, 1998).

En este sentido, la credibilidad de las conclusiones obtenidas se basa, en última instancia, en la calidad misma de la investigación desarrollada. De aquí la importancia de diseñar el estudio de caso de una forma apropiada e introducir una serie de tácticas a lo largo del proceso en que éste se desarrolla. Éstas estarían directamente relacionadas con los principales contrastes que determinan la calidad y la objetividad de la investigación empírica en las ciencias sociales, que se mide mediante los criterios de validez y fiabilidad de sus resultados. (Tabla 2.2)

Tabla 2.2. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad del Estudio de Casos.

Prueba	Táctica del Estudio de Caso	Fase de la investigación
Validez del constructo: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	Uso de múltiples fuentes de evidencias Establecer canal de evidencia Revisión del reporte preliminar del Caso Estudio por informantes claves	Colección de datos Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Combinar y ajustar patrones (matching) Hacer construcciones de explicaciones Ubicar las explicaciones rivales Utilizar modelo lógicos	Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los	Utilizar la teoría en los estudios de caso simples	Diseño de investigación

resultados del estudio pueden ser generalizados	Utilizar la replicación lógica en los estudios de caso múltiples	
Confiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismo resultados por parte de otros investigadores	Utilizar protocolo de estudio de caso simples  Desarrollar base de datos de estudios de Caso	Colección de datos

**Fuente:** Tomado de Martínez (2006)

- **¿Qué tipo de muestreo se empleó en el estudio de caso?**

Teniendo en cuenta que se escoge el diseño estudio de caso único, no hay parámetros establecidos para definir el tamaño de la muestra. Se empleó una muestra no probabilística o muestra de orientación hacia la investigación cualitativa que admite buscar diferentes perspectivas y representar la diversidad del fenómeno en un contexto dado, donde se incorporan a los siete directivos de la entidad Delegación Municipal de la Agricultura en Sancti Spíritus.

Se empleó en este muestreo intencional, el tipo “bola de nieve” donde los informantes claves van indicando y facilitando el intercambio con otras personas expertas en el tema investigado que puedan aportar información y nuevos conocimientos hasta que se cubra el límite de saturación.

También, el muestreo teórico donde el investigador selecciona nuevos casos a estudiar según su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos ya desarrollados, ya que la recolección de datos y el análisis se realizan al mismo tiempo. En este tipo de muestreo la selección de los casos se aparta del diseño metodológico previo, y se realiza en función de su adecuación y pertinencia para expandir o cerrar un concepto o teoría. En este caso se escogieron otros directivos vinculados a la gestión del Poder Popular Municipal, así como a otros actores, académicos cuyos desempeños laborales están fuertemente ligado a la gestión del desarrollo agropecuario y que tienen un protagonismo dentro del sector agrario a nivel provincial y nacional (Ver anexo 1).

El muestreo teórico aparece vinculado a la idea de "saturación teórica", que constituye el punto a partir del cual la agregación de un nuevo caso es irrelevante porque produce información repetitiva y no permite generar más teoría o desarrollar nuevas propiedades de las categorías (Soneira, 2012; Carrero et al., 2012).

- **¿Cuáles técnicas se emplearon para la recogida de datos?**

Las técnicas empleadas para la recolección de la información teórica y empírica son la investigación bibliográfica, el meta-análisis y el análisis de contenido de documentos, las entrevistas en profundidad, grupo de discusión y la observación participante en cada uno de los escenarios y los cuestionarios diagnósticos, las cuales permitieron los necesarios análisis mediante la triangulación de datos y la metodológica (Hernández Sampieri, et al, 2010).

La investigación bibliográfica, consistente en la consulta a fuentes documentales primarias y secundarias fundamentalmente, fue empleada para la construcción del marco teórico (capítulo 1) y buscar validez externa del estudio.

El meta-análisis o análisis de análisis ya realizados con el fin de buscar tendencias, formas de abordaje y particularidades de los estudios sobre las habilidades directivas para sustentar o relacionar los resultados del enfoque teórico-metodológico que se propone.

El análisis de contenido cualitativo de documentos, permitió sistematizar los elementos legislativos, organizativos y estratégicos que estructuran el desarrollo local y el sistema agropecuario en Cuba y, considerar la presencia de evidencias, procesos, conceptos, e instrucciones relacionados con la innovación agropecuaria y el desarrollo local. Además, para corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes. El carácter cualitativo estuvo dado en que más que la cantidad misma de los documentos, pesó en el análisis la variedad y los matices de los mismos, que permitieran asociar dichos temas en el contexto espirituano. Este análisis fue realizado a los documentos que se presentan en el anexo 2.

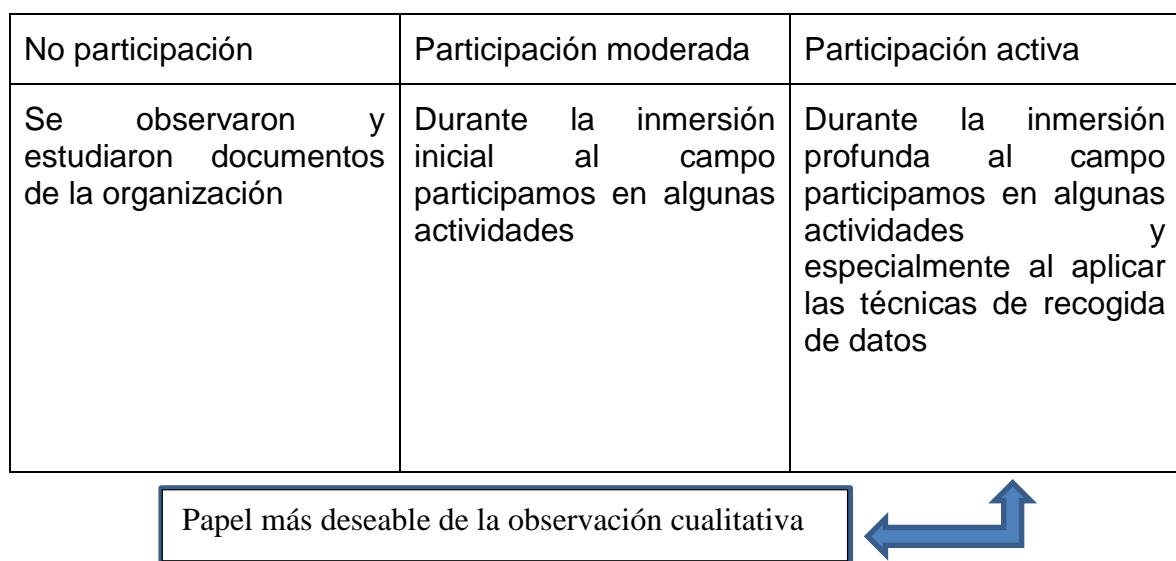
Las entrevistas en profundidad, conversaciones guiadas por uno o varios temas de interés expuestos sin mayor estructuración y formalización que la que exige un proceso de intercambio que en sí mismo enriquece el tema. Fueron utilizadas para buscar un criterio de pericia que permitiera aportar información y las experiencias (de los directivos de la agricultura, profesores, investigadores y consultores en el

área de desarrollo local y la innovación agropecuaria) acumuladas en la realización de sus prácticas académicas o profesionales en el tema de interés. (Ver Anexo 3).

El grupo de discusión se empleó una vez definidas las bases de la propuesta para someter a consideración y evaluación de grupos de investigadores y la coordinación del PIAL en la provincia la propuesta teórico-metodológica que como resultado del estudio se fundamenta, en aras de evaluar colectivamente su esencia y pertinencia, así como enriquecerla a la luz de las experiencias prácticas de estos investigadores.

La observación cualitativa o participante puede tener un amplio alcance de colección de actividades, tanto formales como informales. Según Hernández Sampieri et al (2010) "... implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones". Se llevó a cabo en los intercambios con directivos agrícolas, y en cada escenario donde se trabajó.

Para desarrollar esta técnica con efectividad los investigadores deben poseer o entrenar cualidades importantes como: escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones y ser flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario. El rol activo de los investigadores adquirió diferentes niveles de participación, lo cual se muestra en la Fig. 2.3



**Fig. 2.3.** Rol de los investigadores en el estudio de caso

**Fuente:** Adaptado de Hernández Sampieri et al (2010)

Las unidades de análisis que se observaron fueron:

- Ambiente físico (entorno) en cuanto a tamaño, lugar donde está enclavada la organización, accesos, sitios con funciones. Un mapa del ambiente.
- Ambiente social y humano: las formas de organización en grupos, patrones de interacción (propósitos, redes, dirección de la comunicación, elementos verbales y no verbales, jerarquías).
- Características de los grupos y participantes tales como, edades, orígenes étnicos, niveles ocupacionales, género, entre otros.
- Actores clave, los líderes y quienes toman decisiones.
- Actividades (acciones) individuales y colectivas: ¿qué hacen los participantes?, ¿a qué se dedican?, ¿cuándo y cómo lo hacen?
- Hechos relevantes, eventos e historias ocurridas en el ambiente y a los individuos

Los cuestionarios diagnósticos (Whetten y Cameron, 2010, Pp.193-197) se aplicaron con el objetivo de medir dentro de las habilidades personales de los siete directivos municipales de la agricultura que conforman la muestra, aquellas que permiten la solución creativa de problemas. (Ver Anexos 4, 5 y 6). Los tres instrumentos aplicados fueron:

1. Solución de problemas, creatividad e innovación: ayuda a descubrir el nivel de competencia en la solución de problemas y la creatividad. Está compuesto por 22 ítems, organizados en tres áreas de habilidades, la primera mide la solución analítica de problemas (ítems 1, 2, 3, 4 y 5), la segunda mide la solución creativa de problemas (ítems 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15) y la tercera mide el fomento de la creatividad (ítems 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22). El resultado máximo posible a obtener es de 132, y se compararán con los resultados de más de 5 000 estudiantes de negocio, de acuerdo a la siguiente escala:
  - 98.59 = media
  - 114 o más = cuartil superior
  - 106 a 113 = tercer cuartil
  - 102 a 105 = segundo cuartil
  - 101 o menos = cuartil inferior

2. ¿Qué tan creativo es Ud.?: permite determinar si los directivos cuentan con las características de personalidad, actitudes, valores, motivaciones e intereses que caracterizan la creatividad. Está basada en un estudio de varios años de los atributos que poseen hombres y mujeres que piensan y actúan de manera creativa en diversos campos y ocupaciones. Sin embargo, solo se aplicó el atems 40, donde se ofrecen 51. De ellas las palabras enérgico, ingenioso, original, entusiasta, dinámico, flexible observador, independiente, perceptivo, innovador, exigente conmigo mismo, perseverante, dedicado, valiente, curioso y participativo tienen un valor de 2; las palabras seguro, detallista, inquieto, informal, alerta, progresista y de mente abierta tienen un valor de 1; mientras que el resto de las palabras propuestas como elegante, severo, realista, inhibido, equilibrado, no emocional, persuasivo, cuidadoso, egoísta, útil, rápido, eficiente, impulsivo, ambiciosos, predecible, de pensamiento claro, determinado, buen personal, formal, tacto, practico, organizado y comprensivo tienen un valor de 0. La puntuación máxima al sumar los puntos debe ser de 20.
3. Evaluación del estilo creativo: esta técnica ofrece siete atems con cuatro opciones o incisos cada uno (A, B, C, y D). El sujeto debe asignar 100 puntos repartidos entre las alternativas “A”, “B”, “C” y “D” según sea su sentir. Luego el investigador divide entre 7 el total de cada una de las alternativas para obtener un resultado promedio para cada una de ella, donde la alternativa A se corresponde con el estilo creativo imaginar, la alternativa B con el estilo incubar, la alternativa C con el estilo invertir y la alternativa D con el estilo mejorar. Se grafican las puntuaciones y se muestra el perfil de los directivos.

Las referidas fuentes de evidencias ofrecieron beneficios al estudio de caso y se maximizaron al seguir los siguientes principios básicos:

PRINCIPIO 1: Uso de fuentes múltiples de evidencias.

PRINCIPIO 2: Crear una base de datos del estudio de caso

PRINCIPIO 3: Mantener actualizada una cadena de evidencias.

Estos principios son relevantes para todas las fuentes y, cuando son usados apropiadamente, ayudan a establecer la validez de constructo y la confiabilidad de las pruebas de estudio de casos. Sin embargo, la ventaja más importante

presentada por el uso de diversas fuentes de evidencias es el desarrollo de líneas convergentes de indagación, un proceso de triangulación y corroboración.

Según Hernández Sampieri et al (2010) existen cuatro formas de triangular en la investigación cualitativa. Durante el estudio de caso se aplicaron las siguientes formas de triangulación:

1. Triangulación de teorías o teórica: se analizaron múltiples teorías o perspectivas para analizar el conjunto de los datos, la meta no fue corroborar los resultados contra estudios previos, sino analizar los mismos datos bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio.
2. Triangulación de métodos o metodológica: permitió complementar con un pequeño estudio cuantitativo, que nos condujo en determinado momento de un plano cualitativo a uno mixto y regresar al cualitativo. Sucedió cuando los directivos no podían evaluar sus habilidades directivas para innovar por falta de conocimientos respecto al tema, que les permitiera autoevaluarse.
3. Triangulación de investigadores: participaron en el estudio 4 observadores y entrevistadores que recolectaron el mismo conjunto de datos, con el fin de obtener mayor riqueza interpretativa y analítica.
4. Triangulación de datos: se emplearon diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos.

### **C. Procedimientos a ser realizados**

- **¿Cómo se procedió para realizar el análisis y procesamiento de la información en el estudio de caso?**

El proceder metodológico empleado en el estudio de caso se basa en la propuesta de coreografía del análisis cualitativo de los datos que plantea las directrices de las tareas potenciales a desarrollar por los investigadores. En la Fig. 2.4 se muestra el camino recorrido por los investigadores y a continuación se explican cada uno de los momentos del análisis cualitativo de datos, desde la entrada al campo para la recolección de datos, las tareas analíticas hasta la obtención de los resultados que permitirán generar sistemas de categorías, significados profundos, patrones, relaciones, hipótesis y teorías, siempre dejando abierta la posibilidad de regresar al campo por nuevos datos y velando por el cumplimiento del objetivo fundamental, la reducción, análisis e interpretación de datos.

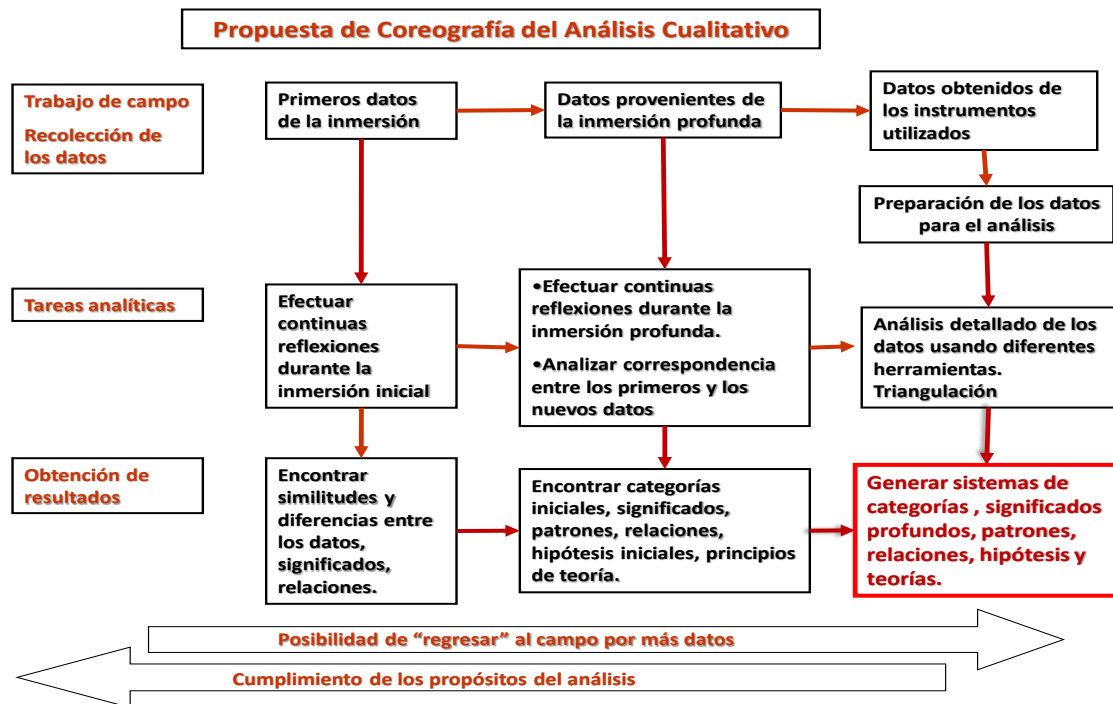


Fig. 2.4 Propuesta de la coreografía de la investigación

### Trabajo de campo durante la recolección de datos en la inmersión inicial

El equipo investigador se presentó ante la dirección de la entidad Delegación Municipal de la Agricultura, se explicó el interés en el estudio, se identificaron las necesidades sentidas de la dirección al respecto y se solicita permiso para el acceso al campo y el trabajo con los informantes.

- Se realizaron diversas observaciones del ambiente, las cuales, junto con las impresiones se anotaron en la bitácora de campo.
- Se recabó la lectura de documentos y otros materiales que permitieron el reconocimiento de la empresa y su relación con el desarrollo local del municipio.
- Con base en estos primeros datos, el equipo reflexionó y evaluó el planteamiento del problema de investigación y los objetivos planteados. Surgieron las interrogantes: ¿el planteamiento refleja el fenómeno que queremos estudiar?, ¿el planteamiento es adecuado?, ¿debemos mantenerlo o modificarlo? y se ajusta de acuerdo con estas consideraciones.
- Se analizó la pertinencia del ambiente y la muestra escogida en relación con el planteamiento y se decidió sumar nuevos informantes claves fuera de la organización. Como producto de las reflexiones se comenzó a esbozar conceptos claves para responder al planteamiento y entender los datos, tales



como: qué temas surgen, qué se relaciona con qué, qué es importante, qué se parece a qué, entre otros.

- Los primeros datos de la inmersión permitieron caracterizar la organización como caso de estudio y encontrar similitudes y diferencias entre los datos y los significados, así como patrones de conducta y las relaciones que establecen.
- Se recogió toda la información a través de grabaciones y videos obtenidos por medio de las técnicas utilizadas (entrevistas, observaciones, y recolección de documentos).
- Se realizó el análisis detallado de los datos usando diferentes herramientas: matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, entre otros.
- Se efectuaron continuas reflexiones durante la inmersión inicial en el campo sobre los datos recolectados y sus impresiones respecto al ambiente.

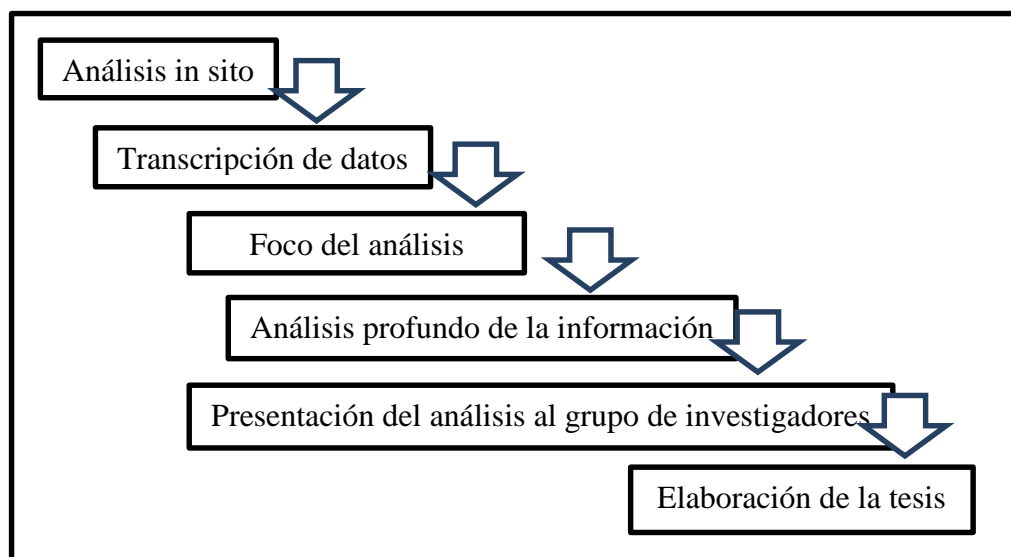
### **Trabajo de campo durante la recolección de datos en la inmersión profunda**

- Se recolectaron nuevos datos y se efectuaron continuas reflexiones durante la atapa y se analizó la correspondencia entre los primeros y los nuevos datos.
- Este proceso reflexivo se mantuvo conforme se recolectaron más datos acerca de: ¿qué me dice esto?, ¿qué significa esto otro?, ¿por qué ocurre aquello?
- Las observaciones se fueron enfocando para responder al planteamiento, las entrevistas fueron cada vez más dirigidas y las anotaciones más completas.
- Nuevamente se reevaluó el planteamiento del problema, ambiente y muestra. Se compararon nuevos datos con los primeros sobre la base de: ¿en qué son similares, en qué son diferentes?, ¿cómo se vinculan?, ¿qué conceptos clave se consolidan?, ¿qué otros nuevos conceptos aparecen? De manera inductiva y paulatina, emergieron categorías iniciales, significados, patrones, relaciones, hipótesis primarias y principios de teoría. El análisis cualitativo fue efectuándose casi paralelo a la recolección de los datos.
- Se veló por mantener la posibilidad de regresar al campo por más datos.
- Se obtuvieron los datos mediante al menos tres fuentes: observaciones del ambiente, bitácora (anotaciones de distintas clases) y recolección enfocada (entrevistas, documentos y observación más específica).
- El proceso fue sumamente iterativo (fuimos y regresamos al campo por más datos enfocados tantas veces fue necesario).

- Se prepararon los datos para el análisis.

### Análisis inductivo de los datos

El proceso de análisis inductivo de los datos cualitativos se realizó a partir de la propuesta de Martínez (2006, p.187). Ver Fig. 2.5



**Fig. 2.5.** El proceso del análisis inductivo

**Fuente:** Adaptado de Martínez, 2006

- El **análisis en sitio** ocurrió mientras se recolectaba la información, para lo cual fue necesario grabar las entrevistas realizadas, para después transcribirlas.
- La **transcripción de los datos**, primero se hizo una lectura y relectura tanto de las transcripciones como de las notas de campo recolectadas, con el propósito de familiarizarnos con los datos e iniciar el proceso de estructuración y organización de los mismos dentro de las respectivas dimensiones, variables y categorías, lo cual condujo a la comprensión del problema de investigación.
- En el **foco del análisis** lo realizamos a través de la concentración de los datos recolectados y su comparación constante con los códigos previamente establecidos, para determinar las diferencias y similitudes con la literatura existente al respecto. Según Glaser y Strauss (1967) a esta etapa se le denomina: *constant comparative method* o método comparativo constante (MCC), donde el investigador simultáneamente codifica y analiza datos para desarrollar conceptos. Mediante la comparación continua de incidentes específicos de los datos, el investigador refina los conceptos, identifica sus propiedades, explora sus interrelaciones y los integra en una teoría coherente.

- Se logró reducir los datos (páginas de anotaciones, gran cantidad de documentos, horas de grabación o filmación de entrevistas, y observaciones y obtener un primer sentido de entendimiento, a partir de las reflexiones del equipo de investigadores.
- Además, se empleó la triangulación de datos, metodológica y por investigador, que permitió contrastar la gran variedad de fuentes de datos y comprobar la existencia de regularidades mediante la comparación de opiniones a escala personalizada y las concepciones epistemológicas sistematizadas en el capítulo anterior.
- El **análisis profundo de la información** se efectuó con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos que se refieren a las diferentes dimensiones o variables establecidas, y que fueron extraídas de las diferentes teorías y enfoques insertos en el marco teórico de la investigación) y, los datos obtenidos, e intentamos explicar por qué existe dicha relación, lo cual condujo a la comprensión del fenómeno estudiado (conceptualización).
- La **presentación del análisis**, envuelve la presentación de los resultados que emergen desde el proceso descrito anteriormente, a cada uno de los participantes en la investigación (grupo de investigación y directivos), con el propósito de asegurar que el análisis realizado realmente reflejó las respuestas y perspectivas de unos y otros. Además, esta etapa permitió formalizar un *feedback* y obtener el punto de vista de los distintos participantes, así como sus respectivos comentarios, que sirvieron para reevaluar la comprensión del problema, si fuera necesario. Otro objetivo de esta discusión fue asegurar que los investigadores hayan sido capaces de identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno estudiado, lo cual permitió demostrar la validez de los resultados obtenidos.
- La **elaboración de la tesis** proporcionó una comprensión válida del problema de investigación presentado.

#### D. Guía para el informe del estudio de caso

No existe un formato aceptado por unanimidad para reportar los resultados del estudio de caso (Martínez, 2006). Por tanto, se diseñó el esquema básico de lo que

será el reporte del estudio de caso, el cual facilitó la obtención de evidencia importante para el estudio y redujo el riesgo de regresar por información adicional.

Guía del reporte del estudio de caso

- Título
- Objetivo
- Presentación del caso
- Matriz hermenéutica de categorías y subcategorías
- Regularidades del estudio de caso
- Conclusiones

### 2.3 Consideraciones éticas de la investigación

Las consideraciones éticas de la investigación se basaron en el estricto desempeño de los investigadores y la solicitud del consentimiento previo a la institución y cada uno de los participantes en el estudio.

### 2.4 Valoración científica del enfoque teórico-metodológico propuesto a través de un taller de socialización

La búsqueda de aprobación en torno a la legitimidad de la investigación se realizó a través de un taller de socialización con especialistas en diversas ramas del saber, afines a los presupuestos epistemológicos, praxiológicos y axiológicos del estudio. Este taller fue convocado una vez elaborada la propuesta metodológica, con el objetivo de valorar, corroborar y enriquecer los aportes fundamentales de la investigación. En el mismo participaron profesores universitarios miembros del PIAL, seleccionados a partir de la experiencia profesional en relación con la temática que se investiga.

También, se desplegó la metodología cualitativa, a partir de considerar la interpretación de los participantes sobre lo tratado en un grupo focal donde se delimitaron tres momentos: primero se distribuyó un resumen contentivo de los resultados científicos obtenidos en el estudio de caso y el enfoque teórico-metodológico que emergió; segundo se realizó una presentación de estos, que se sometieron a debates reflexivos y críticos en busca de puntos de consensos y divergencias en los juicios emitidos por los especialistas sobre el valor de la propuesta y; tercero se recogieron las sugerencias y se explicitaron en la memoria escrita.

## Conclusiones del capítulo 2

1. La caracterización del entorno local espirituano le impone al sector agrícola, representado por la Delegación Municipal de la Agricultura, un rol relevante en el desarrollo del municipio de Sancti Spíritus, especialmente en la innovación agropecuaria local.
2. El método de estudio de caso por su utilidad en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías, se escogió para sostener el enfoque teórico-metodológico que se propone, presentando como caso de estudio único la Delegación Municipal de la Agricultura en el municipio de Sancti Spíritus.
3. Se describió el protocolo del estudio de caso con la suficiente rigurosidad científica, lo cual posibilitó un adecuado diseño de la investigación que avale la validez y la fiabilidad de los resultados que se obtendrán.
4. Se utilizó un muestreo no probabilístico, para obtener una muestra de orientación hacia la investigación cualitativa, donde se incorporaron los siete directivos de la entidad y el muestreo teórico para otros actores de opinión.
5. Las técnicas empleadas para la recolección de la información teórica y empírica fueron la investigación bibliográfica, el meta-análisis, el análisis de contenido de documentos, las entrevistas en profundidad, el grupo de discusión y la observación participante en cada uno de los escenarios, las cuales permitieron los necesarios análisis mediante la triangulación de datos, de investigadores y metodológica.
6. El procedimiento para el análisis y procesamiento de datos se sustentó en una coreografía para el análisis de los datos cualitativos que pone énfasis en el método comparativo constante.
7. La valoración científica del enfoque teórico-metodológico propuesto se realizará a través de un taller de socialización con especialistas, miembros del PIAL.

## CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO Y ENFOQUE TEÓRICO-METODOLÓGICO

### Introducción al capítulo

En el capítulo se desarrolla el estudio de caso como método que permite, a partir de la inducción de datos, investigar, construir y generar el enfoque teórico-metodológico como sustento al desarrollo de las habilidades en los directivos del sector agropecuario del municipio de Sancti Spíritus, para fortalecer la innovación agropecuaria local. Al final se exponen los resultados del taller de socialización con especialistas del PIAL que corroboran la factibilidad y pertinencia del enfoque.

### 3.1 Reporte del estudio de caso

3.1.1 Título: Habilidades directivas e innovación local: Estudio de caso de los directivos del sector agropecuario espirituario

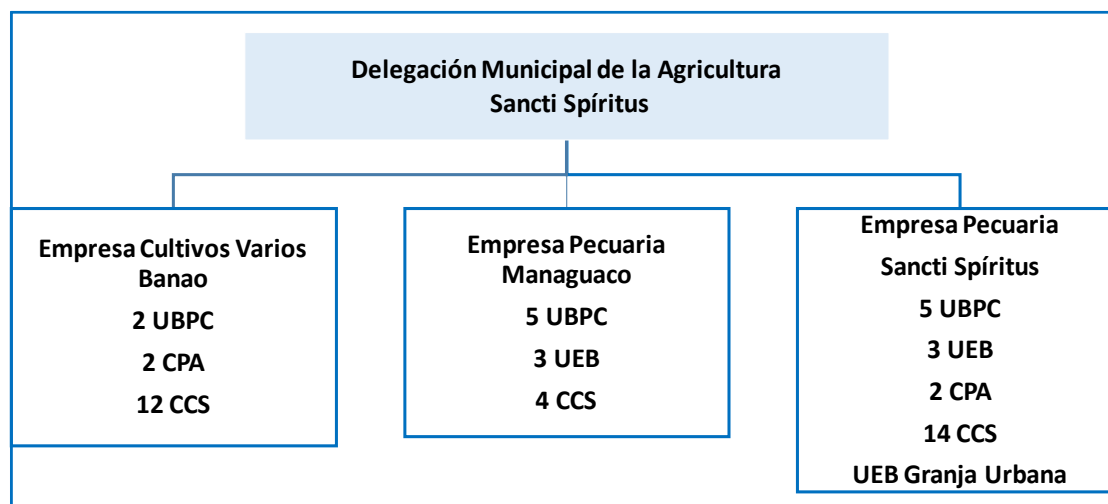
#### 3.1.2 Objetivo:

- Descubrir cómo se desarrolla la innovación agropecuaria local a partir de la experiencia y habilidades de directivos del sector agropecuario en el municipio de Sancti Spíritus.

#### 3.1.3 Presentación del Caso: la Delegación Municipal de la Agricultura en Sancti Spíritus

La Delegación Territorial Municipal fue creada en el 2008 y es la entidad rectora del MINAG en el municipio de Sancti Spíritus. Está conformada por tres entidades productivas: Empresas de Cultivos Varios de Banao, Empresa Pecuaria Managuaco y Empresa Pecuaria Sancti Spíritus, y abarca una extensión territorial de 114220.39 ha. Cuenta con UBPC avícolas, apícola, porcina y cañeras, CCS fortalecidas y CPA que conforman el sector cooperativo y campesino, la agricultura urbana y suburbana y las entidades de prestación de servicios. (Ver fig. 3.1)

En su ubicación geográfica colinda al Norte con los municipios de Cabaiguán y Taguasco, al Sur con el Mar Caribe, al Este con los municipios de Jatibonico y La Sierpe, y por el Oeste con los municipios de Trinidad y Fomento.



**Fig. 3.1.** Estructura la Delegación de la Agricultura en el municipio Sancti Spíritus.

**Fuente:** Elaboración a partir del PADAM hasta el 2030

La misión de la Delegación Municipal de la Agricultura consiste en ejecutar, implantar y controlar las Políticas del Estado y el Gobierno sobre la producción agropecuaria y forestal; propiedad y posesión de la tierra y su empleo sostenible; el uso, conservación y mejoramiento de los suelos; la sanidad vegetal y animal; el registro y control físico y estadístico del patrimonio ganadero; el control del patrimonio forestal y de la flora y la fauna silvestres; la mecanización, riego y drenaje agrícola; la genética animal y recursos Zoogenéticos; las semillas y los recursos fitogenéticos; así como el fomento y desarrollo del movimiento cooperativo en el sector agropecuario y azucarero del municipio.

El universo que conforma el caso estudio tiene un total de 10 547 trabajadores distribuidos en diferentes formas productivas y categorías laborales. (Tabla 3.1). Y la muestra escogida dentro de la Delegación Municipal de la Agricultura para el estudio de las habilidades directivas se corresponde con los siete cuadros que integran la plantilla de directivos.

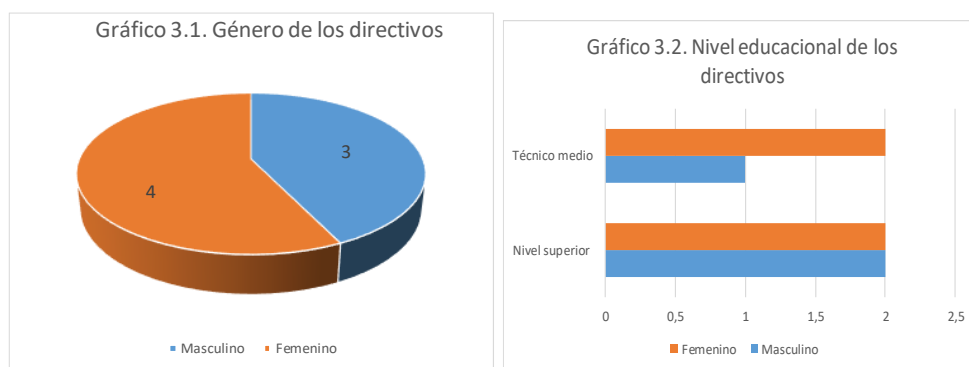
**Tabla 3.1.** Fuerza de trabajo del sector agropecuario del municipio Sancti Spíritus.

Tipo de Unidad	Dirigentes	Técnicos	Administrativos y servicios	Obreros	Asociados	Total
UBPC	49	84	28	1249	0	<b>1410</b>
CCS	18	65	68	320	4605	<b>5076</b>

CPA	27	82	142	710	760	<b>1721</b>
UEB – Granjas	34	133	117	789	0	<b>1073</b>
Servicios y asistencia técnica	48	67	44	587	0	<b>746</b>
Direcciones municipales	7	120	84	42	0	<b>252</b>
Otras	6	36	16	210	0	<b>268</b>
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>587</b>	<b>499</b>	<b>3907</b>	<b>5365</b>	<b>10547</b>

Fuente: PADAM

La Delegación Municipal de la Agricultura cuenta con una plantilla aprobada y cubierta de siete cuadros, de ellos son cuatro mujeres y tres hombres; seis de ellos mayores de 40 años por lo que la edad promedio es de 47 años; en cuanto al nivel escolar predomina el nivel superior con cuatro directivos, de ellos dos mujeres y tres técnicos medio, de ellos 2 mujeres, una se encuentra estudiando la carrera de ingeniería agrónoma. El delegado recibió el Diplomado de Administración Pública en el año 2016.



El Programa de Desarrollo Agropecuario Municipal desarrollado en la empresa incluye un diagnóstico organizacional que ofrece las siguientes problemáticas que impactan significativamente en el desarrollo de este sector:

- Falta de dominio de las funciones estatales por los directivos estatales.
- Insuficiente dominio sobre los decretos y normas de la legislación agraria.



- Escaso conocimiento de los asociados sobre el nuevo modelo de gestión de negocio.
- Poco dominio de la aplicación de normas vigentes en la Agricultura Urbana.
- Falta de preparación para el uso de las nuevas tecnologías adquiridas.
- Necesidad de conocimiento sobre los requerimientos de asociatividad que demanda la intervención.
- Insuficientes conocimientos sobre la base legal en las cooperativas.

De ahí, que según el plan de capacitación concebido para el año 2017 se contemplaran temáticas relacionadas con las debilidades antes mencionadas, aspectos medulares en el desarrollo de un directivo competente y la innovación agrícola en el municipio espiritano.

Una vez analizada y procesada la información relevante de la empresa y sus directivos obtenida en la primera inmersión al campo, con el objetivo de familiarizarnos con el caso de estudio y los participantes, se decidió por parte de los investigadores aplicar tres cuestionarios sobre creatividad e innovación elaborados por Whetten y Cameron (2011).

El objetivo fundamental de este proceder, más que medir y diagnosticar a los directivos fue ofrecerles un instrumento que les permitiera esclarecer y reconocer las categorías y elementos que conforman la habilidad directiva de creatividad e innovación, los comportamientos y acciones que permiten su expresión y luego reflexionar y aportar criterios válidos sobre la temática.

De manera que, se obtuvieron los siguientes resultados que tipifican al directivo agropecuario del municipio de Sancti Spíritus:

La técnica solución de problemas, creatividad e innovación mostró resultados (Ver anexo 7, Tabla 3.2) a favor de carencias en esta habilidad, donde 4 de los directivos se encontraban en el percentil inferior y el resto en el cuartil inferior, según la comparación de estos datos con los resultados de 5 000 estudiantes de negocio (Whetten y Cameron, 2011). El área de mayor debilidad fue principalmente aquella que se expresa cuando el directivo trata de fomentar la creatividad e innovación con las personas con las que trabaja y la mejor ponderada la relacionada con el desempeño al enfrentar un problema de rutina, que sin dejar de ser necesario se

enfoca en deshacerse de éstos problemas con prioridad ante la solución creativa de problemas que implica generar algo nuevo para evitarlos según refieren DeGraff y Lawrence (2002) citados por Whetten y Cameron (2011).

Respecto al ítem 40 de la técnica ¿Qué tan creativo es Ud.? los directivos se identificaron con 10 valores que caracterizan su creatividad (Ver anexo 7, Tabla 3.3) que según los estudios que validan el instrumento son cualidades positivas pero que coinciden poco o nada con las particularidades de personalidades creativas e innovadoras. Las palabras seleccionadas por los directivos que clasificaron como aportes a la creatividad fueron: enérgico, exigente conmigo mismo, perseverante, entusiasta, dinámico, dedicado, ingenioso, original, flexible, observador, e independiente. Mientras que otras cualidades también escogidas como de mente abierta y pensamiento claro, alerta, progresista, seguro, dedicado, valiente, detallista inquieto e informal se relacionan con las características de personas creativas, pero, tienen menos valor.

De manera, que fueron moda entre las cualidades elegidas: eficiente, persuasivo, organizado, severo, útil, realista, determinado, práctico, buena persona, comprensivo, con tacto y rápido distinguen a un administrador, pero no agregan valor a un directivo creativo e innovador según la propuesta de Whetten y Cameron, 2011.

Los resultados de la evaluación del estilo creativo (Ver anexo 7, Tabla 3.4) mostraron que cuatro de los directivos presentan un estilo que responde a la opción D, la mejora, es decir, la creatividad se reconoce al encontrar formas de mejorar procesos o funciones. Estas personas se proponen crear alternativas cada vez superiores, mejorando lo que ya existe o aclarando la ambigüedad relacionada con el problema, en vez de ser individuos revolucionarios y arriesgados, son sistemáticos, cuidadosos y detallistas.

Un directivo autoevaluó su estilo creativo con la opción A, la imaginación, lo cual lo coloca en una tendencia a la creación de nuevas ideas, grandes avances y métodos radicales para la solución de problemas. Los individuos que buscan la creatividad de esta forma suelen ser experimentadores y emprendedores, y expresan la creatividad como exploración, innovación de productos o el desarrollo de posibilidades. Al enfrentar problemas difíciles que necesitan resolverse, su método

consiste en pensar en posibilidades revolucionarias y soluciones únicas, según las experiencias de los investigadores Whetten y Cameron (2011)

Y dos directivos se identificaron con el estilo creativo que da la opción B, la incubación que implica lograr la creatividad mediante el trabajo de equipo, la participación y la coordinación de los individuos. En este estilo la creatividad surge al liberar el potencial que existe en las interacciones de las redes de personas. La gente que busca la creatividad mediante la incubación alienta a los individuos para que trabajen juntos, fomenta la confianza y la cohesión, y faculta a los demás.

Este estilo creativo relacionado con la incubación, resulta ser sustentable en el sector que nos ocupa ya que aprovecha el trabajo en equipo, la participación, la coordinación, la cohesión, el facultamiento de personas y la creación de confianza, características más cercanas al fomento de la innovación agropecuaria local, de modo que, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la satisfacción de las necesidades crecientes de la sociedad en una esfera tan importante como la producción de alimentos.

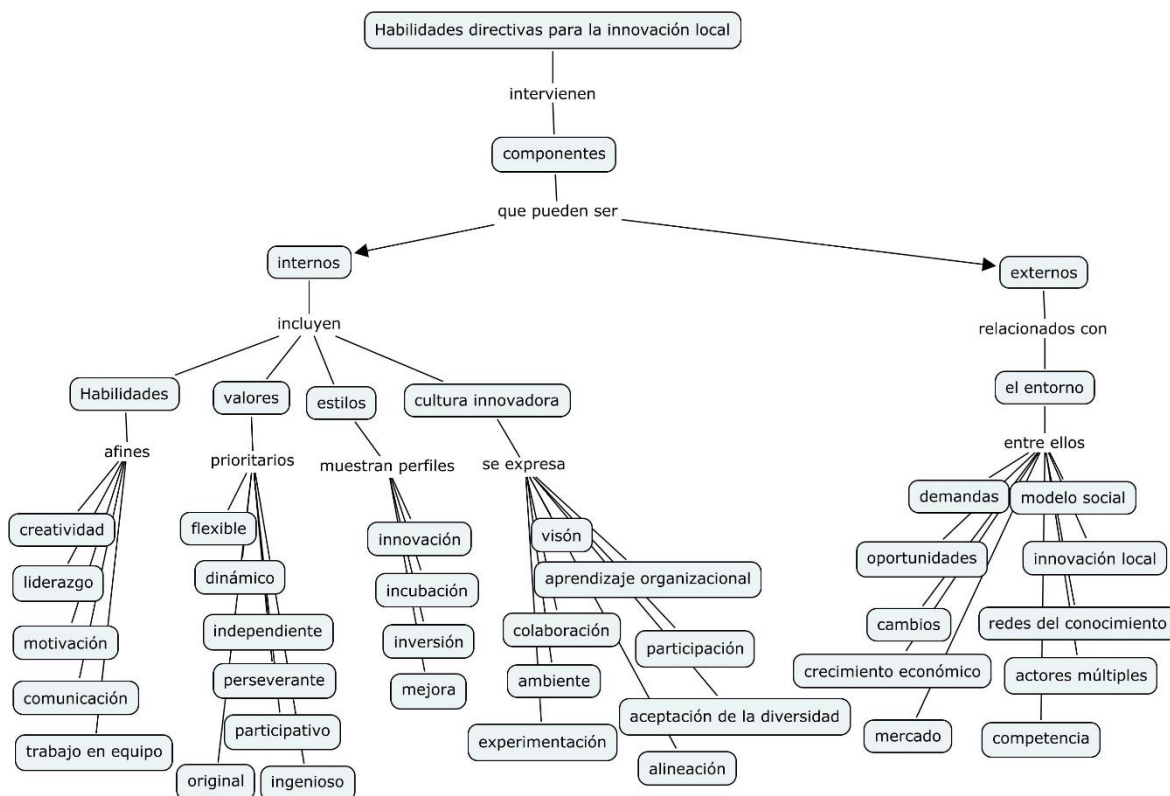
Es importante destacar que el tipo de estilo creativo referido a la opción C, la inversión no fue identificado entre la muestra de directivos. Implica tratar de lograr las metas con rapidez y competitividad. Las personas que buscan la creatividad de esta forma enfrentan desafíos, adoptan una postura competitiva y se concentran en obtener resultados con mayor rapidez que los demás.

#### 3.1.4 Matriz hermenéutica de categorías y subcategorías

La triangulación de técnicas de análisis de información como la revisión bibliográfica, el análisis de documentos y el meta-análisis, a través de un proceso deductivo, permitió elaborar un mapa conceptual (Fig. 3.2) que muestra el sistema de constructos bases inherentes al objeto de estudio, que apoyan el enfoque teórico.

El análisis de los resultados del estudio de caso se sintetiza en la construcción de la matriz hermenéutica (Fig. 3.3) obtenida a través del método comparativo constante, que permitió establecer relaciones entre los códigos (constructos, dimensiones o variables) previamente establecidos de la literatura existente y la evaluación de la creatividad de los directivos y determinar las diferencias y

similitudes, lo cual nos llevó a refinar los conceptos, identificar sus propiedades, explorar sus interrelaciones e integrarlos en una teoría coherente.



**Fig. 3.2.** Mapa conceptual

**Fuente:** Sistematización bibliográfica. Elaboración propia

La matriz hermenéutica emergió de las diferentes subcategorías y categorías, en las que se agruparon los datos recogidos durante el trabajo de campo, a partir de un proceso inductivo, hasta llegar a una categoría central el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario como gestor del desarrollo local.

Trabajar con categorías macro derivadas del marco teórico y que fueron enriquecidas durante el trabajo de campo y el análisis de los datos con las categorías emergentes que fueron surgiendo permitió llevar a cabo la triangulación de datos, métodos e investigadores y, emplear tácticas que otorgan al estudio de caso la consistencia necesaria (Martínez, 2006) tales como el uso de múltiples fuentes de evidencias, hacer construcciones de explicaciones y utilizar la teoría existente.

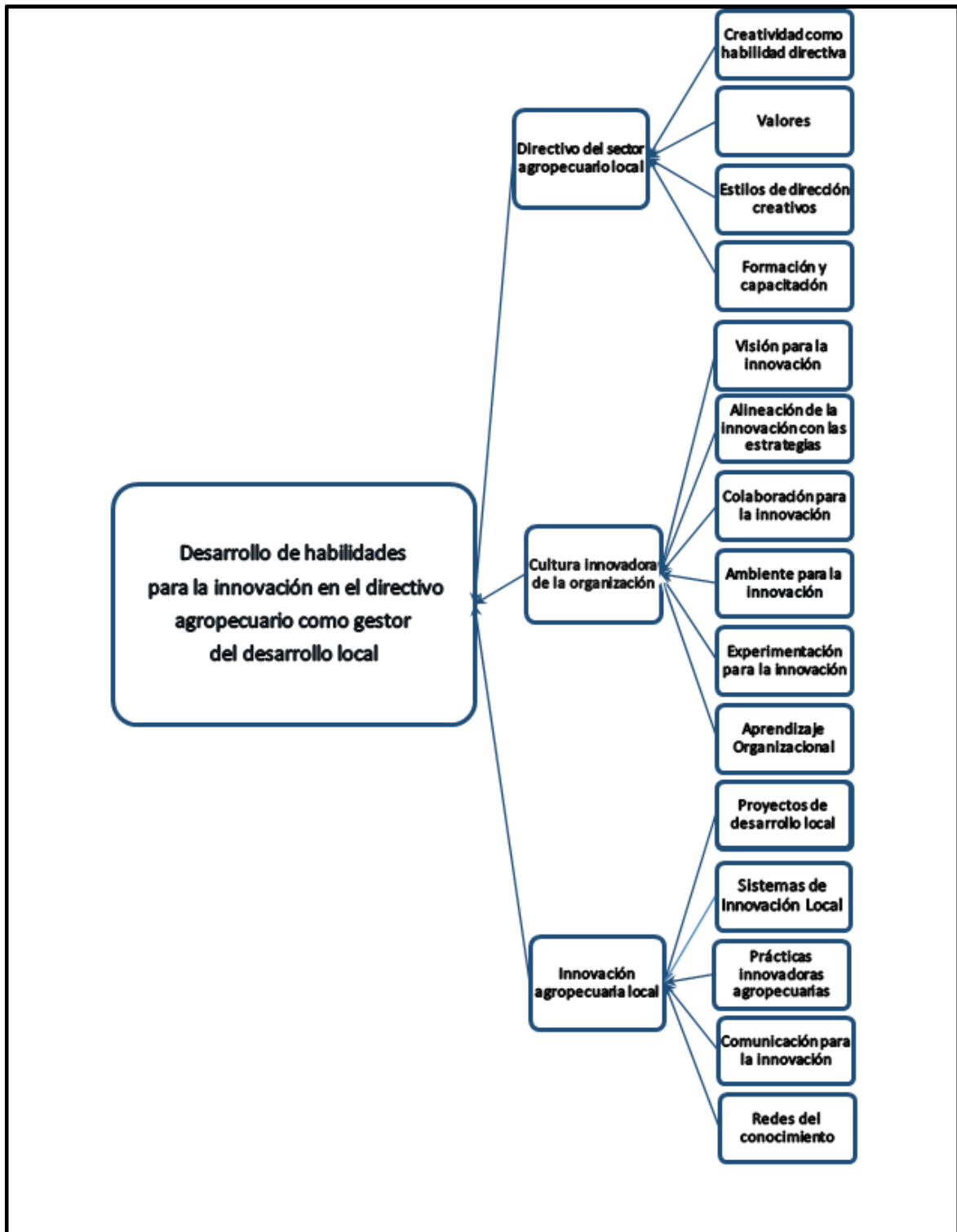


Fig. 3.3. Matriz hermenéutica de categorías y sub categorías

Fuente: Proceso de análisis inductivo y codificación de datos

### Categoría 1. Cualidades del directivo del sector agropecuario local

Esta categoría desde el mapa conceptual de la figura 3.3, recoge los elementos personales, sintetiza las peculiaridades de los directivos que constituyeron unidades de análisis individuales dentro del estudio de caso. Incorpora cuatro

subcategorías: la creatividad como habilidad directiva, los valores, los estilos de dirección creativos y la formación y capacitación.

#### **Sub categoría 1.1 Creatividad como habilidad directiva**

Los directivos autoevaluaron sus habilidades para la creatividad y la innovación basados fundamentalmente en el desempeño al enfrentar un problema de rutina, a través de la búsqueda de soluciones analíticas y no tuvieron en cuenta la solución creativa de problemas y el fomento de la creatividad entre los subordinados. Al respecto MG expresó *“en este sector se es muy dinámico y operativo, no alcanza el tiempo para técnicas de participación, a veces cada uno de los miembros del consejo de dirección tienen tareas específicas y no podemos intercambiar”*

#### **Sub categoría 1.2 Los valores que fomentan la creatividad**

Los valores que emergieron de la técnica están más relacionados con los valores tradicionales como el compromiso, la eficiencia, la dedicación y la responsabilidad ante el trabajo, que con aquellas particularidades que caracterizan a personalidades creativas e innovadoras, como se explicitó en el epígrafe anterior.

#### **Sub categoría 1.3 Los estilos de dirección creativos**

Predominaron los estilos creativos apegados a la mejora continua, el control de procesos, el empleo de métodos cuidadosos, la aclaración de problemas, es decir la aplicación de modelos sistemáticos de gestión en la organización; lo cual no llega a ser suficiente para las actuales condiciones del contexto, donde la demanda es alta y existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. También, en menor medida algunos directivos se identificaron con el estilo creativo de incubar que aboga por el trabajo de equipo, la participación y la coordinación entre los individuos, donde la creatividad proviene de una mentalidad colectiva y de valores compartidos, que son característicos de las organizaciones cubanas, y que apoyarían con provecho la innovación agropecuaria local.

#### **Sub categoría 1.4 La formación y capacitación de los directivos para la innovación agropecuaria local**

Todos los entrevistados coinciden en identificar como potencialidades para la gestión de la innovación en el municipio, el desarrollo de la cultura de innovación y, por tanto, de la preparación y motivación de la fuerza calificada. Al respecto la

directora de cuadros y capacitación de la organización (MDF) revela: *“tenemos el diagnóstico de necesidades del centro y la Escuela de Capacitación de la Agricultura apoya en la identificación de las necesidades de capacitación en el sector agropecuario, diseña y ejecuta el plan, pero específicamente capacitar para la innovación no es una prioridad marcada”*

No se conoce por parte de los sujetos entrevistados de programas de superación sobre los SIAL en el municipio y se considera pertinente y necesaria su implementación para actores del desarrollo local, gobernantes municipales, directivos de organismos agropecuarios, integrantes de organizaciones agrarias o con influencias en el sector, campesinos y campesinas, profesores universitarios con perfiles afines a las temáticas y otros profesores de la enseñanza media para trabajar la orientación profesional y vocacional con conocimiento de causa para el fomento de la innovación.

Al respecto MS opina: *“hay que crear capacidades, capacitación y voluntad política que no se concreta y lleva tiempo de instrumentación por lo que hay que combinar las dos cosas, ir haciendo lo apropiado con tendencia a la integralidad”*. Más adelante prosigue:

*“hay que identificar líderes y capacitarlos, porque se pueden formar capacidades en personas que, si no tienen liderazgo, lo aprendido queda en lo individual y no se implementa. Es bueno la combinación de líderes naturales con decisores latentes, administrativos o técnicos, los gobiernos tienen como tareas formar líderes y prepararlos, hay que cultivarlos igual que cultivas la planta, hay que prepararlos, hay que motivarlos”*.

Si bien el sistema de la agricultura desde sus entidades territoriales, traza anualmente un plan de capacitación teniendo en cuenta las necesidades y demandas de las entidades productivas en cada territorio, uno de sus directivos comentó: *“Es necesario fortalecer los espacios de capacitación, ya sean en las asambleas, las fincas de los campesinos o en la empresa con los propios cuadros y reservas, sin dudas, estos espacios permiten enriquecer los conocimientos de todos en aras de perfeccionar nuestro desempeño”*. (RPQ)

Por lo que resulta de vital importancia garantizar el relevo de la fuerza de trabajo en el sector agropecuario, considerando la importancia que tiene para el desarrollo



local en el municipio, y que desde la formación técnico-profesional solo se cuenta con 158 técnico medios y 44 obreros calificados en la producción agropecuaria. Es decir, que la disponibilidad de personal calificado está muy por debajo de la necesidad, principalmente en el sector estatal (UBPC), de acuerdo a la estimación realizada en el Programa de Desarrollo Agropecuario Municipal hasta el 2030.

Los máximos líderes agropecuarios en el municipio apoyan la integración para la capacitación, el intercambio de saberes y su valor en la potenciación de las fuerzas productivas. ER explicita *“es sumamente importante unirnos en el tema de la capacitación a partir del intercambio de saberes locales, rescatar tradiciones, hacer sinergia y mantener el enfoque de cadena, recordando que es desde los GIALs donde deben surgir las demandas de capacitación”*.

De esta categoría emergen las debilidades más fuertes que se identifican en los directivos estudiados. La primera referida a la cultura que apoye la innovación, aunque hay prácticas innovativas en el sector han sido promovidas por proyectos y no desde el clima organizacional que generan los directivos en la empresa base, falta tiempo y espacio para innovar. De igual forma para que exista cultura de innovación se debe atraer, retener, desarrollar, motivar y reconocer el talento innovador: las personas innovan, no las empresas. Por tanto, se requiere la aplicación de acciones que estimulen el talento y la creatividad en la organización.

De esta categoría relacionada con las particularidades de los directivos del sector emergen patrones de comportamiento expresados en:

- La creatividad no se presenta como una habilidad directiva
- Los valores que expresan los directivos sustentan un desempeño comprometido con la organización, pero no con el desarrollo de la innovación.
- Los estilos de dirección creativos se distinguen asociados a la mejora.
- La formación y capacitación de la organización no prioriza los temas relacionados con la innovación agropecuaria y su estrecha relación con el desarrollo de las habilidades de los directivos.

## **Categoría 2 Cultura innovadora de la organización**

Esta categoría resume un proceso de construcción social que se manifiesta en el comportamiento humano colectivo y aborda aspectos que revelan quiénes



participan y cómo. Se expresa en el dinamismo innovador fuertemente asentado en la conciencia de las personas y capaz de vertebrar la sociedad local, generar un fuerte sentido de identificación y pertenencia, y ofrecer pautas de relación y comunicación entre los agentes sociales, políticos y económicos.

La clave para generar la cultura innovadora es saber implicar a las personas, facilitándoles su participación y valorando sus aportaciones. De ahí, que de esta categoría se develan subcategorías como la visión, la alineación con los procesos estratégicos, la colaboración, el ambiente innovador, la experimentación, el aprendizaje organizacional y la participación.

### **Sub categoría 2.1 Visión para la innovación**

La visión que poseen los directivos de la Delegación Municipal de la Agricultura en el territorio espiritano se corresponde con la percepción acerca del rol protagónico que juega el sector agropecuario en el desarrollo local, que basa su progreso económico fundamentalmente en la actividad agrícola y ganadera. En la (Ver anexo 8, Tabla 3.5) se muestran los productos agrícolas que se recogen de los cultivos principales que se desarrollan, así como la producción pecuaria que es renglón principal y le proporciona diversidad a la economía del territorio. La producción agropecuaria tiene una alta incidencia en la industria alimentaria, láctea, cárnica y de conservas, conformando la principal actividad industrial del territorio.

Estos datos fueron triangulados con el resultado de la entrevista realizada al director de la agricultura, quien explicó:

*“Nosotros somos líderes del nivel local en el municipio, ya que la base productiva del municipio se organiza a partir de tres empresas productivas (Pecuaria de Managuaco en “Dos Ríos”, que se dedica a la producción de leche vacuna, Pecuaria de Sancti Spíritus y de Cultivos Varios de Banao) y las direcciones de las organizaciones de base en Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) de ellas tabacaleras, cañeras y de cultivos varios, Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y Unidades Empresariales de Base (UEB)” (RPQ)*

### **Sub categoría 2.2 Alineación de la innovación con los procesos estratégicos de desarrollo empresarial y local**

Del análisis de contenido de la actual Estrategia de Desarrollo Municipal (2016-2018) y del Programa de Desarrollo Agrario Municipal (PADAM, 2016), emerge la sinergia que existe entre el gobierno municipal y el MINAG municipal al concebir el desarrollo agropecuario espirituario como la primera línea en el progreso local. Por una parte, la organización plasma en el PADAM sus metas de desarrollo. Por otro lado, el gobierno tiene un protagonismo relevante en la propuesta y aprobación de acciones, que incluyen el fomento de proyectos de colaboración nacional e internacional para el sector agrícola basados en la innovación.

El directivo del sector ofrece criterios de viabilidad jurídica y política, centrándose en convertir los programas en proyectos de actuación social. Así, su margen de actuación estratégica es, en teoría, menor, puesto que la misión y los fundamentos de dicha estrategia le vienen dados por el marco político.

### **Sub categoría 2.3 Colaboración para la innovación**

Se reconoce como actores que colaboran en el desarrollo local a todos los integrantes de la base productiva del municipio antes referida, desde las empresas productivas pecuarias y agrícolas hasta las de servicios con énfasis en actores específicos, así por ejemplo RPQ destacó *“aunque en la dirección municipal hay cuatro mujeres directivas, “el 80% de la dirección de esas organizaciones de base descansa en mujeres”, lo cual aporta fortaleza a los procesos que genera la agricultura desde el enfoque de género. También se incluyen los campesinos privados dispersos y dueños de patios y parcelas de los hogares. De manera que “con un fuerte movimiento cooperativo y campesino, los principales actores de la producción agropecuaria reconocidos en el municipio son los productores y productoras del sector estatal y no estatal”, según MBH dirigente de la ANAP.*

Por su parte, RPQ identifica como principales actores de la producción agropecuaria en el municipio *“a los obreros, todo el personal agrícola, técnicos, dirigentes, los que ejecutan, en fin, los trabajadores del MINAG” y ER opina “los actores son los que impulsan la producción de alimentos, desde la empresa estatal socialista que suministra insumos y la gestión de servicios a las bases productivas hasta los productores y productoras, del sector estatal y no estatal”. Es necesario*

destacar que los actores prioritarios del desarrollo agrario local reconocidos por los directivos es el personal que produce y que residen en el municipio en la zona rural, el cual constituye el 16% de los residentes en la zona urbana y el 45% de ellos son mujeres (Anuario Estadístico, 2016), lo cual demuestra que el sector agrario se encuentra deprimido en el municipio.

Las referencias de los informantes claves muestran que la colaboración para la innovación es un esfuerzo transversal a toda la empresa, que incluye todos los departamentos, unidades y divisiones. Sin embargo, dejan fuera la perspectiva antes valorada respecto al desarrollo local.

Según el Vice-presidente de la AMPP que atiende Desarrollo Local, existen otros actores del desarrollo local no reconocidos por los dirigentes del sector agropecuario que deben focalizarse como aliados claves de la colaboración.

*“Es el caso del Consejo de la Administración Municipal (CAM), los Consejos Populares, la Unidad Municipal de Higiene y Epidemiología, las Oficinas Municipales de Estadística y la de Control de la Tierra, las Direcciones Municipales de Economía y Planificación de la Industria Alimentaria, de Acopio Municipal y de Planificación Física. Además de las Empresas Mayorista de Comercialización de Alimentos, porcina, de ganado menor, avícola, las organizaciones que acompañan al sector (ANAP, ACTAF y ACPA), la UNISS, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), la Organización Nacional de la Administración Tributaria (ONAT) y no debe faltar el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC)”, orientados todos en una meta común: el desarrollo de la actividad agropecuaria local.*

#### **Sub categoría. 2.4 Ambiente para la innovación**

Esta subcategoría define los recursos que apoyan la innovación como el clima organizacional y, especialmente el tiempo y el espacio para innovar, aquí se incluyen los espacios de concertación entre los actores del desarrollo local.

El análisis de documentos no arrojó evidencias sobre los análisis que puedan realizarse acerca del proceso de innovación local. Los espacios de concertación con los actores internos no se recogen y, con los externos antes referidos se establecen desde el CAM, en el cumplimiento de sus responsabilidades y prioridades comunes, priorizadas por sus propios objetivos y agendas. Según reflexiones del coordinador del PIAL en Sancti Spíritus (NO) *“ha resultado difícil*

*constituir y aprobar la Plataforma Multiactoral de Gestión en el municipio Sancti Spíritus, lograr el sentido de coordinación, cooperación y colaboración que se necesita para echar adelante el desarrollo agropecuario*". Las evidencias de espacios de concertación en el municipio, a través de las PMG son escasas, donde participan unos pocos con una frecuencia inconsistente, debido a las fluctuaciones e inestabilidad en los miembros de misma.

### **Sub Categoría 2.5 Experimentación para la innovación**

A partir de los resultados del análisis histórico del proceso agrario cubano y del consenso de varios de los entrevistados, directivos y expertos, como se explicita más adelante, en respuesta al llamado "período especial" desde los años 90 en Cuba se intensifica la promoción e implementación de diversas alternativas para incrementar la producción de alimentos destinados al consumo poblacional, lo cual dirigió los esfuerzos hacia los principios de la agricultura sostenible sobre bases agroecológicas y la aplicación a nivel local de tecnologías sostenibles y amigables con el medio, como resultado de las alianzas entre las investigaciones de las universidades e instituciones científicas, la sabiduría popular y el aprovechamiento del capital humano en los territorios (Valdés, s/f).

Al respecto, RPQ describe manifestaciones del modelo agroecológico en el municipio en el *"movimiento de campesino a campesino, con fincas líderes, la fortaleza de la agricultura urbana, suburbana y la silvicultura, la naturaleza de los campesinos que son agroecologistas por tradición, reconocen que esta tendencia es más viable y genera mayores provechos"*.

El profesor de la UNISS (MS) afirma:

*"En el modelo que prima se dan la mano lo intensivo y lo agroecológico, así como una mesa de tres patas, que no cojea, porque si bien hay maquinarias y tecnologías, también hay sembrado pequeños modelos que funcionan en la base. El campesino tiene un conocimiento empírico muy rico, que hay que potenciar y abonar ... sobre todo con el compromiso de las nuevas generaciones con lo agrario, el extensionista, el empuje científico-técnico de las universidades"*

A pesar de los esfuerzos del país para transitar de un modelo agrícola convencional, intensivo, basado en el empleo de tecnología, altos insumos y fuertemente subsidiado hasta los años 90 a un modelo emergente, basado en la

experimentación, diversificación, la descentralización y la búsqueda de la autosuficiencia alimentaria; el impacto de la agricultura sostenible en la economía cubana sigue siendo limitado, de lo cual no está exento el municipio espirituario. La explicación rival de un entrevistado que reconoció que subsisten vestigios del sistema tradicional agrícola cubano, lo reafirma:

*“... impera aún el verticalismo y la planificación centralizada, las resoluciones, las normas que afectan el buen desarrollo de la producción y la gestión y la falta de autonomía local, que imponen lo intensivo, a la vez que no llega a convertirse en modelo predominante porque la calidad de los suelos y la carente y obsoleta mecanización agrícola no lo permiten”.*

Estas opiniones se constatan en los datos del Anuario Estadístico (2015) sobre los factores limitantes de los suelos en el municipio: de 87 997,7 ha de compactación, erosión, concreciones, salinidad y rocosidad. Esta problemática es resultado de los procesos de formación de los suelos y de su inadecuado manejo y conservación, generados por las indisciplinas tecnológicas en la producción y la insuficiente capacitación en prácticas agroecológicas, que han provocado la degradación de los suelos, la deforestación inducida para incrementar las plantaciones cañeras en otros períodos, el monocultivo, la siembra de cultivos varios y la expansión ganadera en el municipio, que contribuyeron al deterioro acelerado de un alto porcentaje de superficie de los agroecosistemas.

#### **Sub categoría 2.6 Aprendizaje Organizacional**

La triangulación de datos provenientes de las entrevistas a los directivos como informantes claves y a otros informantes de opinión que fue necesario acudir desde una muestra teórica permitieron aseverar que hay muestras de aprendizaje organizacional en la organización, aun cuando no este planificado, ni coherentemente estructurado.

Esta manifestación de aprendizaje organizacional se entiende desde la necesidad de detener los procesos de degradación de los suelos, que es un problema a resolverse fomentando la sostenibilidad agrícola con el uso de los recursos del medio ambiente en el territorio. Al decir del profesor del CUM (ACP) *“con acciones claves provenientes de la introducción de nuevas ideas, del talento de nuestros campesinos y científicos unidos, que podría ayudar a la transformación cultural y*

*organizativa, y desarrollar innovaciones como el reciclaje y uso de materia orgánica, ampliar la producción de humus y compost, entre otros”.*

Por su parte, el directivo que atiende ciencia técnica ER asevera:

*“el modelo de desarrollo agropecuario es sostenible pues la delegación municipal tiene una estrategia que busca redimensionar las bases productivas y apoyar al productor emprendedor, con capacitación y con los recursos necesarios para que los rendimientos agrícolas aumenten, ya sea con la sanidad vegetal, la mecanización agrícola o la salud animal”.*

Por otra parte, se identifican brechas de sostenibilidad en lo económico-social del modelo antes descrito, con las buenas prácticas innovativas aportadas por el PIAL y su generalización y apoyo por el gobierno municipal, en el progreso y la consolidación de los Grupos de Innovación Agropecuarios Locales (GIALs) como espacios de interacción para el fomento de la innovación agropecuaria local en base a procesos y dinámicas participativas, donde las comunidades rurales se benefician prioritariamente, aportando eficiencia a los sistemas productivos integrados, mayor producción, ingresos y calidad de vida con inclusión y liderazgo de campesinos y campesinas.

Desde la acción del PIAL existen GIALs diversificados que gestionan de manera coordinada los intereses, las acciones y las soluciones a los problemas de las cadenas agroalimentarias, respondiendo a las características agroecológicas y productivas del territorio. Según reflexiones de NO, coordinador provincial de dicho proyecto *“estos GIALs trabajan desde sus propios objetivos y agendas cotidianas, pero no están articulados entre sí, ni con la entidad que los sostiene, se trabaja en lograr la interconexión del tejido innovativo”.*

Los GIALs (Ver Anexo 7) han legitimado la creación de una masa crítica de productores/as y otros actores, que se dedican a la conservación de alimentos, la producción de granos (frijoles, soya, maíz y arroz), la ganadería (pastos, leche y carne), la porcicultura, la crianza de aves, la agroecología, los frutales, el tabaco en rama tapado, el café, las viandas (yuca y clones de boniato), los arreglos florales, la artesanía, la cochería y los servicios (como la orientación vocacional con niños y niñas), que muestran el aprendizaje organizacional dentro del sector promovidos por los proyectos y no por la propia organización como debería ser.

### Sub categoría 2.7 Participación

La participación se revela no solo en los GIALs sino también en las alianzas que existen en el municipio con los centros de investigaciones al servicio de las producciones agropecuarias como las Estación Experimental de Pastos y Forrajes, Biotecnología y el Centro de Estudios de Energía y Procesos Industriales (CEEPI) de la UNISS, que aportan tecnologías amigables con el medio ambiente; el CITMA con regulaciones contextualizadas; los proyectos como BIOMASCuba y con asociaciones como ACTAF y ACPA, así como el potencial en la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) y el Movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica.

Al respecto se expresa AC, profesor universitario:

*“En Cuba hay excelentes relaciones de la academia con la producción que funcionan. La mayoría de los campesinos tienen conocimientos y los usufructuarios también... El fórum y las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) han aportado mucho, aunque hay innovaciones que han dormido en gavetas y que son viables para ser implementadas a pequeña escala [...] Hace falta aplicar instrumentos gerenciales para que eso se realice y ahí está el papel del gobierno, de los directivos agrícolas y su análisis integral”.*

Como resultado de la producción científica de estos centros que desarrollan actividad científica se ha generado en el municipio conocimiento relevante de punta en el campo agropecuario, por ejemplo en Biotecnología, la informante AS declara *“el diagnosticador para detectar anticuerpos sobre la efectividad de la vacuna contra la garrapata del bobino (GAVAC), el diagnosticador para detectar la eficiencia de la vacuna contra la peste porcina clásica, la invención del cloroplasto de tabaco para las vacunas”, y “los estudios sobre biodigestión de los residuos agrícolas para generar energía renovable”* declara EB desde la UNISS.

Por tanto, de esta categoría cultura innovadora emergen patrones de comportamiento expresados en:

- La visión de los líderes del sector agropecuario sobre el rol de la organización en el contexto local impone la necesidad de desarrollar habilidades directivas para la innovación.



- Existe alineación entre la Estrategia de Desarrollo Municipal en Sancti Spíritus y el Programa de Desarrollo Agrario Municipal (PADAM, 2016), al concebir el desarrollo agropecuario espirituano como la primera línea en el progreso local. Sin embargo, hacia dentro de la organización no se percibe la alineación de la innovación como elemento central del desarrollo organizacional y su influencia en lo local.
- La falta de reconocimiento de otros actores externos a la organización, limita la colaboración para la innovación como esfuerzo transversal a toda la empresa hacia dentro y hacia fuera. Fomentar la colaboración es una acción de la habilidad directiva para la innovación. Sin colaboración no hay innovación.
- La empresa carece de un ambiente que propicie el diálogo donde se cuestione la forma cómo se hacen las cosas, y qué mejores propuestas se presentan, teniendo en cuenta que la innovación es cambio.
- Se viene experimentando desde finales del siglo pasado en un modelo de desarrollo agropecuario sostenible sobre bases agroecológicas y la aplicación a nivel local de tecnologías amigables con el medio, pero aun susciten elementos del modelo convencional, intensivo por lo predomina en el municipio un modelo híbrido de desarrollo agropecuario. La evidencia de que el modelo de desarrollo agropecuario híbrido existe, indica que se experimenta y se corren riesgos. Acciones estas manifiestas para el desarrollo de habilidades directivas para la innovación.
- El aprendizaje organizacional se percibe en los productores que participan en proyectos como PIAL, desde donde conforman GIALs. Pero el verdadero aprendizaje organizacional se logra cuando se trabaja en base al conocimiento, la valía de los recursos humanos y las oportunidades con que se cuenta en el territorio, se tomen decisiones colectivas y oportunas, donde todos los actores participen para lograr un plan de desarrollo que responda al municipio y a satisfacer las necesidades de sus habitantes, sin obviar la intermunicipalidad, ni las demandas nacionales.
- Se percibe la apertura a la diversidad de pensamiento como la fuente principal de nuevas ideas de los productores que participan en el proceso de innovación local. El fomento de la participación y la aceptación de la



diversidad multicultural y disciplinaria se promueve por los proyectos, más que por parte de los directivos.

### **Categoría 3 Innovación local**

La innovación local potencia el empoderamiento de los directivos, considerando que estimula una mayor tolerancia para asumir riesgos, anima para tomar iniciativas para el cambio y permite el desarrollo de nuevos programas y acciones innovadoras, a la vez que el desarrollo de habilidades directivas para la innovación potencia el desarrollo local cuando el directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos.

En la actualidad, la innovación ya no se limita al ámbito tecnológico ni al lanzamiento de nuevos productos al mercado, sino que se ha creado una cultura innovadora que va mucho más allá, alcanza el desarrollo local y engloba proyectos, sistemas de innovación locales, prácticas sociales innovadoras, comunicación y redes de conocimientos, que emergen como subcategorías en el análisis. Esta perspectiva ofrece un consenso en el debate inacabado sobre el auténtico papel del directivo en cualquier organización para mantener a su empresa en contacto permanente con el entorno y aportar a su desarrollo.

Un referente importante para el estudio lo aportan datos del Anuario Estadístico de Sancti Spíritus (2016) que se evidencian un despegue de la innovación agropecuaria, (Gráfico 3.3) teniendo en cuenta que se publican más de 900 innovaciones en el sector, como constancia de su desarrollo. La principal contradicción es que la innovación agropecuaria no está a la altura de las producciones logradas. La carencia de una estrategia no permite planificar, organizar, controlar, estudiar y potenciar la innovación agropecuaria en el municipio orientada a empoderar diferentes grupos sociales, desde la concientización, la sostenibilidad y la diversidad productiva, a partir de la formación de capacidades innovadoras que vayan de la creatividad hasta la resolución de dificultades con los recursos y la gestión locales.



**Fig. 3.3.** Innovaciones vinculadas al sector agropecuario

**Fuente:** Anuario Estadístico (2016)

### **Sub categoría 3.1 Proyectos de desarrollo local que involucran al sector agropecuario**

Las evidencias nos llevan a destacar, por estar en estadios avanzados de ejecución en el municipio espirituano, los siguientes proyectos (AMPP, 2016):

- PIAL que promueve a través de buenas prácticas agropecuarias, la innovación campesina;
- BIOMAS-Cuba que promueve la producción de energías renovables a partir de la biomasa;
- APOCOOP, que impulsa un proceso de creación de capacidades y condiciones para alcanzar a mediano plazo formas superiores de gestión cooperativa en el sector agropecuario de cuatro municipios cubanos (incluye 13 cooperativas del polo productivo Banao) y;
- AGROCADENAS, que se centra en los encadenamientos productivos para determinadas producciones agropecuarias en el territorio, se benefician la producción de frijol y leche.

Según la funcionaria del gobierno municipal MPE, “*se incentivan nuevas metas para el desarrollo de proyectos locales que impulsen la innovación para el desarrollo como una pequeña industria local procesadora y conservera de frutas y vegetales, la producción de flores finas, el riego, el aprovechamiento de la energías renovables, el desarrollo del ganado menor para la producción de leche y carne, y la producción de compost a partir de los desechos sólidos, producción de fertilizantes orgánicos, y la reparación de viales rurales, entre otras*”.

### **Sub categoría 3.2 Sistemas de Innovación Local**

No puede afirmarse que estén marcadas las prioridades de la innovación agropecuaria local en el municipio, ya que se evidencian confusiones y carencias en el conocimiento sobre la temática Sistemas de Innovación Local (SIL) o Nacional (SIN) por parte de los directivos participantes en el estudio. Se concibe solo la innovación que se devela en el fórum y la ANIR, se reclama a los sindicatos su labor promotora y se obvia el carácter de sistema de este proceso, el tejido local que lo nutre y da vida y la comunicación como eje central. Así por ejemplo refieren:

*“existe un programa de desarrollo para el sector agrario hasta el 2030, con grupos de la ANIR identificados por empresas, movimiento de innovadores que trabajan en la base, en los molinos de arroz, pastos, manejo ganadero, inseminación y reproducción genética ... existen estructuras de gobierno municipales y provinciales a las que se subordinan, pero el proceso de innovadores es bastante complicado y no hemos sido capaces de organizarlo bien y las soluciones se han distanciado”. (RPQ)*

*“Hace unos años eso estaba un poco más organizado, y aunque existe un movimiento de la ANIR que impulsa bastante este tema, creo que pudiera hacerse mucho más, sobretudo en cuanto a la articulación de los innovadores” (ER).*

No obstante, según GP vale destacar que existen referentes de la contribución de la innovación local, que se suman a la producción de conocimiento tradicional:

*“en la CCS «Bienvenido Pardillo» de Guasimal se favorece la mitigación del cambio climático mediante la introducción de nuevas fuentes de energía renovable, la disminución del uso de agro tóxico en la comunidad de Banao mediante la introducción de insecticidas naturales, producidos localmente (se prepara una minindustria con ese propósito) y la producción de bancos de semillas de cebolla en Banao, que sustituyen las importaciones de Holanda, con sus frigoríficos criollos para mantener el período de latencia de la semilla”*

### **Sub categoría 3.3 Las prácticas innovadoras agropecuarias**

La creación de espacios para incluir a los productores y productoras en eventos científicos; vinculación de estudiantes y profesores a la investigación en fincas campesinas, a partir de las convivencias y la producción de tesis de grado, maestría y doctorados; y el establecimiento de alianzas de trabajo con otras instituciones,

asociaciones y organismos, en beneficio mutuo favorece el desarrollo de prácticas innovadoras a nivel local.

Se reconocen las siguientes prácticas innovadoras promovidas en el territorio: conformación de nuevos GIALs interesados en otras temática; capacitación de mujeres, hombres, jóvenes, niñas y niños, a través de la inclusión de estas personas en procesos de innovación agropecuaria tales como festivales, talleres, eventos; introducción y diseminación de variedades de cultivos de interés económico (PIAL, 2016).

Especialmente en el 2016, se efectuaron en el municipio 37 buenas prácticas: Se incrementó en 48 el número de fincas diversificadas; se defendió un tema de doctorado relacionado con la innovación en una tecnología del cultivo del maíz intercalado con otros cultivos, para realizar un manejo integrado de plagas; se realizaron 1 686 actividades de capacitación, generadoras de zonas de aprendizajes, a través de diferentes formas de organización como talleres, conferencias, mesas redondas, días de campo, escuelas de aprendizaje rural en acción, rutas de la innovación, intercambios de experiencias y 15 ferias de agrobiodiversidad en diferentes cultivos, en la mayoría con recursos propios, logrando la diseminación de 25 accesiones de frijol, 6 clones de boniato y 6 de Flor de Jamaica. Además, se crearon un total de 18 empleos a tiempo completo destinados a mujeres (PIAL, 2016).

#### **Sub categoría 3.4 La comunicación para la innovación**

La comunicación para la innovación está estrechamente relacionada con la comunicación para el desarrollo la cual se define como: “un proceso social basado en el diálogo usando un amplio abanico de instrumentos y de métodos. Se refiere también a la búsqueda del cambio a diferentes niveles que incluyen escuchar, construir confianza, compartir conocimiento y habilidades, desarrollar políticas, debatir y aprender para lograr cambios sostenibles y significativos.”

En este sentido, la comunicación para la innovación combina métodos y herramientas de comunicación participativa, medios comunitarios y tecnologías de la información y permite el acceso equitativo al conocimiento y la información, la participación de las personas en el desarrollo de políticas y el manejo colaborativo de los recursos naturales apoyar los servicios de investigación y asistencia técnica

en innovación tecnológica, cerrar la brecha entre la información global sobre el medioambiente, el conocimiento local y las comunidades, fortalecer el diálogo entre las instituciones y los pequeños productores y, promover la equidad y el cambio social.

Por tanto, pensar la comunicación en función de la innovación y el desarrollo, implica que las personas participen integralmente en la toma de las decisiones que le afectan. No basta con concebir acciones puntuales, se debe ante todo motivar, implicar, involucrar a la gente en la concepción de su propio desarrollo, solo ellos podrán encausar los propósitos por un camino certero y ahí esta la función social del directivo del sector agrario como gestor del desarrollo local.

Respecto al rol de la comunicación en la innovación local la profesora TR, afirma:

*“Desde la ciencia se están generando soluciones que se quedan a nivel muy localizado y por falta de un canal efectivo de comunicación no se llega a compartir con otras zonas necesitadas, no se aplican, no se conocen, no llegan a los decisores, a incidir en políticas públicas o para conectar el banco de problemas con la ciencia y que la gente encuentre en esa ciencia, soluciones concretas a sus problemas de la vida cotidiana”.*

Por su parte, el delegado de la agricultura afirma *“los campesinos hoy están mejor informados, incluso para enfrentar los proyectos internacionales, pero esto aún no se ha generalizado, no existe esta cultura, una comunicación que afirme lo que algunos ya han alcanzado y que el resto debe y pudiera aprovechar”.*

### **Sub categoría 3.5 Las redes del conocimiento**

La comunicación está estrechamente conectada con la inexistencia de redes del conocimiento e innovación para el desarrollo del municipio. Recuerda SB:

*“por el año 2008 intenté conectar la Red GUCID a la universidad y el territorio espirituano para lograr unirnos por el desarrollo local en un esfuerzo común y no encontré aprobación ni aliados ni interesados en participar, de manera que la red tuvo su repercusión en el municipio de Yaguajay”.*

No obstante, se constata que la UNISS en estrecha interrelación con los CUMs y otras instituciones científicas del territorio, desarrolla acciones que promueven la gestión del conocimiento, no asociados a redes que son las que organizan, articulan

y permiten dar seguimiento a esta gestión por parte de los actores implicados. Razón por la cual la producción, búsqueda, almacenamiento, socialización y uso del conocimiento, se torna engorroso y no garantiza el correcto funcionamiento del sistema de innovación local.

Un funcionario del CITMA afirmó *“Las instituciones especializadas del territorio como la UNISS, Biotecnología, Estación Experimental de Pastos y Forraje, Sanidad Vegetal (red de estaciones de protección de plantas), Laboratorio de las Abejas, y Centro Experimental de Semillas, entre otros, constituyen fuentes importantes para promover redes del conocimiento, aliados a otros actores claves: ANAP, el Centro Meteorológico Provincial y los proyectos que operan en el territorio”*

La ausencia de una gestión estable, conspira contra la articulación entre las prioridades de la innovación agrícola local y los resultados innovativos, ya que esta forma de organización social de la innovación favorece la concertación, articulación y consolidación de una red de innovación agropecuaria, orientada a empoderar diferentes grupos sociales, desde la concientización, la sostenibilidad y la diversidad productiva, a partir de la formación de capacidades innovadoras que permitan la solución de problemas con los recursos y la gestión local.

Por tanto, de esta categoría innovación agropecuaria local emergen patrones de comportamiento expresados en:

- Existen proyectos de colaboración nacional e internacional para el desarrollo local que trabajan desde el sector agrícola, pero no se potencia una red de innovación agropecuaria local, liderada por la agricultura.
- Se desaprovechan los recursos humanos altamente calificados de los centros de investigaciones y la universidad para formar las redes del conocimiento, potenciar el sistema de innovación local, la integración de saberes, el empoderamiento campesino, la capacitación en el municipio y especialmente, la formación para la innovación agropecuaria.
- Se aprecia improvisación de la innovación social que tributa al desarrollo local, pero existe en la organización carencia de un proceso innovativo planificado generada por la falta de habilidades directivas relacionadas con la innovación de los directivos.

- Se visibiliza la innovación como forma de organización paralela, a través de los proyectos que se ejecutan en el sector a nivel local.
- Existe una cultura innovadora, en lo que respecta a la sistematización de las prácticas innovativas, reconocibles y visibles en el sector agropecuario que destacan espacios, recursos y tiempo dedicado a la innovación.
- Es insuficiente la comunicación, que permita la visualización a través de los medios masivos territoriales y nacionales y otras alternativas comunicativas propias de intercambio y difusión.

Las categoría y subcategorías que emergieron del estudio de caso aportan a una categoría central desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario como gestor del desarrollo local.

Teniendo en cuenta que la innovación también es una actitud para hacer mejor las cosas y ganar en competitividad, se define la habilidad para la innovación como las destrezas, prácticas y experiencias de los directivos para el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) con el fin de satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados al entorno local, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano.

El debate sobre la necesidad de disponer de un nuevo directivo agropecuario está abierto. El perfil del directivo que se busca en el siglo XXI incluye la capacidad de gestionar esos activos intangibles, de enfatizar el logro de objetivos económicos y sociales locales, de cuestionar las suposiciones tradicionales, de pensar y de actuar estratégicamente y desarrollar nuevos modelos. Como señala la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la capacidad de liderazgo de los directivos se ha revalorizado, lo que se ha traducido en reformas importantes de la función directiva (OCDE, 2003).

### 3.2 Valoración del enfoque teórico-metodológico para el desarrollo de las habilidades directivas en los cuadros del sector agropecuario local

El taller de socialización se realizó con 15 especialistas miembros del PIAL en la provincia de Sancti Spíritus, en diciembre de 2017. Se definió como objetivo del taller: valorar la factibilidad de enfoque. Se obtuvieron las siguientes valoraciones sobre la propuesta:

- Se aprecia la vigencia/pertinencia del enfoque, enfocado a que los directivos del sector agropecuario se conviertan en agentes sociales del desarrollo local con un rol protagónico en el fortalecimiento y la gestión del SIAL.
- Es viable, ya que esclarece y visualiza la integración y colaboración de los actores del sector agropecuario local (gobierno, MINAG y las asociaciones de apoyo, productores/as, instituciones educativas y científicas, entre otros) para rediseñar, desarrollar y sostener el desarrollo en el territorio espirituano.
- El enfoque fundamenta los sustentos epistemológicos y metodológicos que convierten al directivo agrario en un gestor de la innovación social para intervenir en el contexto local agropecuario.
- Se sugirió que el enfoque proponga elementos prácticos que consideren el entrenamiento de los directivos y su participación en el diplomado “Sistema de Innovación Agropecuaria Local: por un enfoque participativo en la gestión del desarrollo” y que acompañen su implementación.

### **Conclusiones del capítulo 3**

1. La aplicación del estudio de caso en la Delegación Municipal de la Agricultura de Sancti Spíritus constituyó un instrumento para la generación de los fundamentos teórico-metodológicos del enfoque, a partir de la inducción de datos.
2. El reporte del estudio de caso ofreció una caracterización de la empresa ancla del estudio, donde se trabajó esencialmente con siete directivos y se obtuvo una matriz hermenéutica de donde emergieron 16 subcategorías abiertas de análisis, que se sintetizaron en tres categorías selectivas: directivo del sector agropecuario local, cultura innovadora de la organización e, innovación agropecuaria local.
3. El enfoque teórico-metodológico propuesto contiene como categoría central el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario como gestor del desarrollo local.
4. La valoración del enfoque se realizó a través del taller de socialización con 15 especialistas miembros del PIAL en la provincia de Sancti Spíritus.



## CONCLUSIONES GENERALES

1. Los referentes teóricos y metodológicos sobre las habilidades directivas y su influencia en el éxito de las organizaciones son extensos. Sin embargo, la relación entre las habilidades directivas y la innovación local ha sido un tema poco estudiado, lo que condiciona a la presente investigación a construir teoría desde la práctica.
2. La caracterización del entorno local espirituano permitió identificar el rol protagónico que el sector agropecuario reviste en el desarrollo del municipio de Sancti Spíritus, como elemento preliminar de la investigación.
3. El Estudio de caso se efectuó en la Delegación Municipal de la Agricultura del municipio de Sancti Spíritus, a partir del diseño de un protocolo de investigación detallado donde se expone la semblanza del estudio, las preguntas, los procedimientos a realizar y la guía del reporte de caso.
4. Los resultados del estudio de caso partieron del análisis inductivo de los datos recolectados de donde emergieron 16 subcategorías abiertas, que se sintetizaron en tres categorías de análisis y permitieron llegar a la categoría central del enfoque teórico-metodológico el desarrollo de habilidades para la innovación en el directivo agropecuario como gestor del desarrollo local.
5. La valoración del enfoque teórico-metodológico se realizó a partir de un taller de socialización con expertos del desarrollo local, integrantes del proyecto PIAL.

## RECOMENDACIONES

Continuar la línea de estudios epistemológicos que permitan la consolidación teórico-metodológica de las habilidades para innovación en directivos del desarrollo local, en aras de lograr un mayor y mejor conocimiento de sus regularidades e interrelación con el resto de los procesos que se desarrollan en las organizaciones y con los diferentes subsistemas del contexto local y su paulatina incorporación en las prácticas gerenciales de las diferentes organizaciones cubanas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, 51: 41-49.
2. Adair, J. (2007). Develop your leadership skills. London: Kogan Page.
3. Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. J Soc Science, 34(2), 165-176.
4. Alles, A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.
5. Anuario Estadístico. (2016). Anuario Estadístico de Sancti Spíritus hasta el 2015. Ed ONEI. Sancti Spíritus.
6. Arocena, R. & Sutz, J. (2006). El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un nuevo desarrollo, Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación, OEI, septiembre-diciembre, <http://www.oei.es/revistactsi/numero7/articulo01.htm>
7. Arocena, R. y Sutz, J. (2011). Sistemas de innovación e inclusión social. Universidad de la República, Uruguay. Extraído desde: <http://www.pensamientoiberoamericano.org/articulos/5/117/0/sistemas-de-innovaci-n-e-inclusi-n-social.html>.
8. Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) (2016). Estrategia de Desarrollo Local del Municipio de Sancti Spíritus. Actualizada.
9. Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) (2017). Informe de la comisión de la actividad productiva sobre el comportamiento del programa de siembra, producción, comercialización de alimentos y sustitución de importaciones con cierre abril de 2017. Sancti Spíritus.
10. Banco Mundial. (2008). Incentivar la innovación agrícola Cómo ir más allá del fortalecimiento de los sistemas de investigación. (M. T. Barajas, Ed.) (Ricardo Ar). Washington, DC 20433, USA.
11. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. Journal of Leadership Studies, 3, pp. 18-41.
12. Borins, S. (2006). The Challenge of Innovating in Government. Innovations in Management Series. IBM Center for the Business of Government, USA.

13. Borins, S. (2010). Innovation as Narrative. Ash Center for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School of Government, February 2010.
14. Cano, O., Villanueva, J. A., Reta, J. L., Huerta, A., y Zarazúa, J.-A. (2015). Investigación participativa y redes de innovación en agroecosistemas con papayo en Cotaxtla, Veracruz, México. *Agricultura, Sociedad Y Desarrollo*, 219–235.
15. Carazo, J.A. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*, 272: 102-106.
16. Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local. Su conceptualización y procesos. *Provincia*, núm. 8, enero-junio, 2002, pp. 53-76. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55500804>.
17. Cardona, P. (2000). En busca de las competencias directivas. IEEM. Revista de antiguos alumnos. ISSN 1510-4214, año 3, No. 2.
18. Cardona, P., y García Lombardía, P. (2005). Como desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
19. Caro, F.J. (2001). Efectos de la innovación y el cambio en la gestión y organización de empresas informáticas. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
20. Carrero, V. (1998). Análisis cualitativo de datos: Aplicación de la Teoría Fundamentada en el ámbito de la innovación organizacional. Tesis Doctoral. Universidad Jaume I (Castellón).
21. Casas, R. (2015). Hacia un enfoque analítico y de políticas para las interacciones entre ciencia, universidad y sociedad en la región latinoamericana. *Cuestiones de Sociología* (12). En Memoria Académica. Disponible en [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.6760/pr.6760.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6760/pr.6760.pdf).
22. Cassiolato, J., Lastres, H. M. y Soares, M. C. (2013). “Sistema Nacional de Innovación de Brasil: Desafíos para la sostenibilidad y el desarrollo incluyente” en G. Dutrénit y J. Sutz (Eds.), *Sistemas de innovación para un desarrollo inclusivo. La experiencia latinoamericana* (pp. 65-95), Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC; LALICS, México.

23. Castro Perdomo, N. A., & Rajadel Acosta, O. N. (2015). El desarrollo local, la gestión de gobierno y los sistemas de innovación. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (2). pp. 63-72. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
24. Cerro Guerrero, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos*. Pamplona: Ed. Eunsa.
25. Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas* (online), 9(1): 124-137. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
26. Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.
27. Codina, A. (s/f). habilidades directivas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.
28. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper Collins Publishers (2006). <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
29. Esquivias Serrano, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, Vol. 5, Núm. 1, pp. 1-17.
30. Fajardo, L., Figueras, D., Santos, I., Roque, Y., Pérez, A., Leticia, G., Peña, R., Díaz, O. (2013). *Innovación social y desarrollo local: Documentación y sistematización de experiencias*. Sancti Spíritus: Ediciones Luminaria.
31. Ferrer, J., Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII(1) (Primer semestre 2006): 81-100.
32. Gino, F. y Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, No. 3, pp. 445-459.
33. Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Pub. Co.
34. Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.

35. Griffin, R., Van Fleet, D. (2013). Management skills: Assessment and development. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
36. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición. Ciudad México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
37. Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. Life Sciences Journal, 10(2): 95104.
38. Katz, R.L. (1954). Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, January February: 33-42.
39. Longo, F. (2013). Administración pública. Política del recorte y retórica de la reforma. Revista Digital de la Red Vasca de Directivos Locales. Noviembre, 2013.
40. López Forero, L. A. (2013). Habilidades gerenciales necesarias para asumir cargos de dirección dentro de una empresa. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización Alta Gerencia 46ª. Bogotá.
41. Lowe, K. (1995). The basic social processes of entrepreneurial innovation. International Journal of Entrepreneurial Management Behaviour and Research. Vol. 2.
42. Madrigal, B. (2006). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill.
43. Martínez Santa María, R. Charterina, J. Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBE: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188.
44. Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. Revista Calidad. N.º III Asociación española para la calidad. Disponible online en: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>. MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–96. Disponible online en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (Fecha último acceso: Febrero, 2014).

45. Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista Pensamiento y Gestión, 20. Universidad del Norte, 165-193, 2006
46. Maxwell, J. A. (1998). "Designing a Qualitative Study". En L. Bickman D. J. y Rog (Eds.), Handbook of Applied Social Research Method (p. 69-100), Thousand Oaks, CA, Sage.
47. Maxwell. P. (2012). Los cinco niveles del liderazgo. Recuperado de <http://grahamross.com.mx/boletin/boletin077.html>
48. Ministerio de la Agricultura (MINAG). (2016). Programa de Desarrollo Agropecuario Municipal de Sancti Spíritus hasta el 2030. PADAM. Sancti Spíritus.
49. Morales, M. (2014). Adiós a los mitos de la innovación. una guía práctica para innovar en América Latina. Tomado de: [librodeinnovación.com/el-libro.php](http://librodeinnovación.com/el-libro.php).
50. Morra, L. y Friedlander, A. (2001). Evaluaciones mediante Estudios de Caso. Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial. OED. Banco Mundial Washington, D. C. [www.worldbank.org/html/oed](http://www.worldbank.org/html/oed). ORIGINAL: INGLES Traducido al español por PREVAL II, enero 2001.
51. Mosley, D., Megginson, I., Pietri, P. (2005). Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (pp. 493). México: Thomson.
52. Núñez, J. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana.
53. Núñez, J. y Montalvo, L. (2015). La política de ciencia, tecnología e innovación en Cuba y el papel de las universidades. Rev. Cubana Educación Superior vol.34 no.1 La Habana ene.-abr. 2015. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142015000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142015000100003).
54. Núñez, J., Armas, I., Alcázar, A., y Figueroa, G. (2015). Educación superior, innovación y desarrollo local: experiencias en Cuba., IV (3), 228–248.
55. OCDE (2000): Issues and Developments in Public Management: Country Reports. Paris. OECD.
56. OCDE (2011). Fostering innovation to address social challenges - Workshop Proceedings.

57. Orengo, V. (1999). El análisis de la innovación tecnológica en las organizaciones desde la teoría fundamentada. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
58. Ortiz, R.; La O, M.; Miranda, S. (2017). El Sistema de Innovación Agropecuaria Local. Conformación y funcionamiento. Tomado del manual: Hacia una gestión participativa del desarrollo local. Texto de apoyo al diplomado para la implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local.
59. Paredes, S. y Rojas, N. (2007). Habilidades directivas para la gestión de proyectos. XI Congreso internacional de ingeniería de proyectos. Lugo, 26-28 septiembre, 2007, pp. 2341-2351. Recuperado de [http://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07\\_2341\\_2351.488.pdf](http://www.aepro.com/files/congresos/2007lugo/ciip07_2341_2351.488.pdf)
60. Partido Comunista de Cuba (2012). Objetivos del trabajo del PCC aprobados por la Primera Conferencia Nacional, Resolución del VI Congreso del PCC, disponible en [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu).
61. Partido Comunista de Cuba (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo Congreso del Partido en abril de 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de 2016.
62. Partido Comunista de Cuba, PCC (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
63. Peiró, J. M. (1999). Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos. Proyecto Leonardo.
64. Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Córdoba.
65. Pereda, F., López, T., González, F. La capacidad de aprender como habilidad directiva: Una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Número 66: 28-36, Septiembre-diciembre 2015.



66. Pérez Martínez, M. E., y Clavijo Ponce, N. (2012). Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la cooperación en Colombia (Sub-Divisi).
67. Perry, J. L., Hondeghe, A y Wise, L. R. (2009). Revisiting the Motivational Bases of Public Service. Paper presented at the International Public Service Motivation Research conference, Indiana University, Bloomington, IN, June 7–
68. PIAL. (2016). Informe Anual de Progreso de la coordinación. Periodo enero-dic. 2016.
69. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.
70. Ramírez-Alujas, A. V. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto). Una vieja nueva idea... Revista Buen Gobierno, No. 9, pp. 235.
71. Ramírez-Alujas, A. V. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público. Estado del arte, alcance y perspectivas. Circunstancia, Año IX, Núm. 26. Recuperado de [http://www.academia.edu/924848/Sobre\\_la\\_aplicación\\_y\\_desarrollo\\_del\\_concepto\\_de\\_innovación\\_en\\_el\\_sector\\_público\\_Estado\\_del\\_arte\\_alcances\\_y\\_perspectivas](http://www.academia.edu/924848/Sobre_la_aplicación_y_desarrollo_del_concepto_de_innovación_en_el_sector_público_Estado_del_arte_alcances_y_perspectivas)
72. Ramos, E.A., Báez, D., Artigas, E. (2015). Desarrollo de capacidades para el desarrollo local en cambio de época. Revista INTERACOES, Campo Grande, v. 16, n. 2, p. 339-350, jul./dez. 2015.
73. Real Academia Española (2001). Diccionario de la Real Academia Española (22ª edición). Madrid.
74. Reh, F.J. (2009). The Management Skills Pyramid. About.com Management. Disponible online en: <http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>(Fecha último acceso: Febrero, 2014).
75. Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe.
76. Sancho, R. (2007). Innovación industrial. Revista española de documentación científica, 30, 4, pp. 553-564.

77. Valdés, J. (s/f) Lo procesos de organización agraria en Cuba 1959-2006 Ed. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la naturaleza y el hombre.
78. Villoria, M., Iglesias, A. (2010). Leadership in public management. Some theoretical and methodological considerations, Revista Innovar Journal, 21(42): 175-189. Universidad Nacional de Colombia.
79. Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, ISBN: 978-607-35-0588-1. Área Administración.
80. Yin, R. (2009). Case Study Research: design and Methods. Applied Social Research Methods Series, volume 5. Thousand Oaks, CA.: 4d ed. Thousand Oaks, CA. ISBN 978-1-4129-6099-1.

## ANEXOS

### **Anexo 1**

#### **Otras unidades de análisis que participan en el estudio**

- Vice-presidente de la AMPP que atiende Desarrollo Local
- Especialista de cuadros delegación provincial de la agricultura
- Director de la Dirección Provincial de Suelos y Fertilizantes
- Coordinador de la Escuela de Capacitación Municipio Sancti Spíritus y vicepresidente de la ACTAF
- Coordinador de proyectos en la ANAP
- Coordinador provincial e integrantes del proyecto PIAL
- Funcionario del CITMA
- Profesores universitarios de la sede central y los CUMs que colaboran con el MINAG desde sus funciones
- Otros actores locales entre ellos los/as productores/as.

## **Anexo 2**

### **Guía temática para el análisis de contenido documental**

a) Anuario estadístico del municipio 2015.

b) Proyecciones estratégicas del CAP del municipio de Sancti Spíritus.

- Planeación estratégica 2013-2016 (actualizada).
- Estrategia de desarrollo local del municipio Sancti Spíritus.
- Proyectos o Programas de desarrollo local.
- Presupuesto.

c) Documentos oficiales emitidos que rigen el proceso de desarrollo agrario local.

- Programa de desarrollo agropecuario municipal (PADAM) hasta el 2030.
- Plan de capacitación del MINAG.
- Resoluciones.
- Reglamentos orgánicos.
- Lineamientos.

d) Documentos oficiales que constituyen evidencias del trabajo del PIAL en la tercera etapa.

- Actas del PIAL.
- Informes de progreso del PIAL.
- Evaluaciones de medio término.
- Relatoría de actividades de participación comunitaria.
- Evidencias de las acciones de innovación y desarrollo local.

### **Anexo 3**

#### **Guía de entrevista en profundidad a directivos del sector agropecuario**

1. Principales producciones agropecuarias del municipio.
2. Estrategia, programas y proyectos para impulsar el desarrollo municipal (lugar que ocupan el desarrollo agropecuario en ellos, papel del gobierno municipal, acciones que se proponen, líneas estratégicas, correspondencia entre estas y las prioridades del sector agropecuario).
3. Principales actores de la producción agropecuaria en el municipio, que otros podrían incorporarse, articulación entre ellos.
4. Sostenibilidad del modelo de desarrollo agropecuario que existe y brechas, tipo de agricultura se implementan.
5. Espacios de concertación en el municipio, participantes.
6. Acciones promovidas en el municipio hacia el SIAL.
7. Innovación en el sector agropecuario (las prioridades su relación con los resultados innovativos, identificación de APILs).
8. Red de conocimiento e innovación para el desarrollo del municipio (existencia, estructura, funcionamiento, principales resultados en el ámbito agropecuario, potencialidades para la gestión del conocimiento, conocimientos relevantes y tradicionales que se han producido).
9. Principales fuentes de financiamiento que existen en el municipio para impulsar el desarrollo local.
10. Pertinencia del análisis relacional de las habilidades directivas y su contribución al desarrollo agrario local, existencia de capacitaciones.

## Anexo 4

### Solución de problemas, creatividad e innovación

Escala de evaluación

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Ligeramente en desacuerdo

4 Ligeramente de acuerdo

5 De acuerdo

6 Totalmente de acuerdo

Evaluación Previa Posterior

#### **Cuando encuentro un problema de rutina:**

\_\_\_\_\_ 1. Expreso de manera clara y explícita cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de haberlo definido.

\_\_\_\_\_ 2. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente.

\_\_\_\_\_ 3. Tengo en mente las consecuencias a largo y a corto plazos cuando evalúo diversas alternativas de soluciones.

\_\_\_\_\_ 4. Reúno toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo.

\_\_\_\_\_ 5. Me apegó a las distintas etapas del proceso de solución de problemas; esto es, defino el problema antes de proponer soluciones y genero alternativas antes de elegir una solución.

#### **Cuando me enfrento a un problema difícil o ambiguo que no tiene una solución fácil:**

\_\_\_\_\_ 6. Defino el problema en múltiples formas. No me limito sólo a una definición del problema.

\_\_\_\_\_ 7. Trato de ser flexible en la forma en que enfrento el problema al probar distintos métodos alternativos en vez de confiar siempre en el mismo método.

\_\_\_\_\_ 8. Trato de encontrar patrones entre los elementos del problema para poder descubrir dimensiones subyacentes o principios que me ayuden a entender el problema.

\_\_\_\_\_ 9. Trato de agilizar mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar las formas de resolverlo.

\_\_\_\_\_ 10. Trato de pensar en el problema tanto desde el lado izquierdo (lógico) de mi cerebro como del derecho (intuitivo).

\_\_\_\_\_ 11. Para entender el problema y generar soluciones alternativas, utilizo analogías y metáforas que me ayuden a definir mejor el problema.

\_\_\_\_\_ 12. En ocasiones cambio mi definición original del problema para determinar si la definición exactamente opuesta también es verdadera.

\_\_\_\_\_ 13. Evito evaluar los méritos de una solución al problema antes de generar una lista de alternativas; es decir, no elijo una solución antes de haber ideado diversas posibles soluciones.

\_\_\_\_\_ 14. Divido el problema en componentes más pequeños y analizo cada uno por separado.

\_\_\_\_\_ 15. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para los problemas.

**Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre la gente con quien trabajo:**

\_\_\_\_\_ 16. Ayudo a organizar oportunidades para que los individuos trabajen en sus ideas fuera de las limitaciones de sus asignaciones laborales normales.

\_\_\_\_\_ 17. Me aseguro de que haya puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de solución de problemas.

\_\_\_\_\_ 18. Hago unas cuantas sugerencias inusitadas para estimular a las personas a encontrar nuevas formas de resolver los problemas.

\_\_\_\_\_ 19. Trato de adquirir información de individuos externos al grupo de solución de problemas, que se verán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas.

\_\_\_\_\_ 20. En ocasiones exhorto a individuos externos (por ejemplo, clientes o expertos reconocidos) a participar en las discusiones de solución de problemas.

\_\_\_\_\_ 21. Trato de dar reconocimiento no sólo a aquellos que llegan con ideas creativas (los campeones de las ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de los demás (alentadores) y a quienes brindan los recursos para llevarlas a cabo (orquestadores).

\_\_\_\_\_ 22. Aliento el rompimiento de reglas, siempre y cuando se informe sobre ello, en la búsqueda de soluciones creativas.

## Anexo 5

### ¿Qué tan creativo es usted?

¿Qué tan creativo es usted? La siguiente prueba le ayudará a determinar si cuenta con las características de personalidad, actitudes, valores, motivaciones e intereses que caracterizan la creatividad. Sea lo más honesto posible. No trate de adivinar cómo respondería una persona creativa.

Para cada enunciado, escriba la letra apropiada:

A De acuerdo

B Indeciso o no sabe

C En desacuerdo

\_\_\_\_\_ 1. Siempre trabajo con una gran certeza de que estoy siguiendo el procedimiento correcto para resolver un problema en particular.

\_\_\_\_\_ 2. Sería un desperdicio de tiempo hacer preguntas si no tuviera la esperanza de obtener respuestas.

\_\_\_\_\_ 3. Me concentro más que la mayoría de las personas en lo que me interesa.

\_\_\_\_\_ 4. Siento que un método lógico, paso a paso, es el mejor para solucionar problemas.

\_\_\_\_\_ 5. En grupos, ocasionalmente expreso opiniones que parecen desanimar a algunos.

\_\_\_\_\_ 6. Paso una gran parte del tiempo pensando en lo que los demás piensan de mí.

\_\_\_\_\_ 7. Es más importante para mí hacer lo que pienso que es correcto que tratar de obtener la aprobación de los demás.

\_\_\_\_\_ 8. Las personas que se muestran inseguras sobre los asuntos pierden mi respeto.

\_\_\_\_\_ 9. Más que el resto de las personas, necesito tener actividades interesantes y emocionantes.

\_\_\_\_\_ 10. Sé cómo mantener mis impulsos internos bajo control.

\_\_\_\_\_ 11. Soy capaz de perseverar durante mucho tiempo para resolver problemas difíciles.

\_\_\_\_\_ 12. A veces me vuelvo demasiado entusiasta.

\_\_\_\_\_ 13. A menudo obtengo mis mejores ideas cuando no estoy haciendo algo en particular.

\_\_\_\_\_ 14. Confío en las “corazonadas” y en el sentimiento de “lo correcto” o “lo equivocado” cuando busco la solución de un problema.

\_\_\_\_\_ 15. Al resolver problemas, trabajo más rápido al analizar la situación y con más lentitud al sintetizar la información que he reunido.



- \_\_\_\_\_ 16. A veces me divierto al romper las reglas y hacer cosas que se supone que no debería hacer.
- \_\_\_\_\_ 17. Me gustan los pasatiempos que implican coleccionar cosas.
- \_\_\_\_\_ 18. El soñar despierto me ha dado el ímpetu para muchos de mis proyectos más importantes.
- \_\_\_\_\_ 19. Me gustan las personas objetivas y racionales.
- \_\_\_\_\_ 20. Si tuviera que elegir entre dos ocupaciones distintas a la que ahora tengo, preferiría ser médico antes que explorador.
- \_\_\_\_\_ 21. Me es más fácil llevarme bien con las personas si pertenecen a la misma clase social y de negocios que yo.
- \_\_\_\_\_ 22. Tengo un alto grado de sensibilidad estética.
- \_\_\_\_\_ 23. Me siento impulsado a lograr un alto estatus y poder en la vida.
- \_\_\_\_\_ 24. Me gustan las personas que se muestran seguras de sus conclusiones.
- \_\_\_\_\_ 25. La inspiración no tiene nada que ver con el éxito en la solución de los problemas.
- \_\_\_\_\_ 26. Cuando participo en una discusión, mi mayor placer sería que la persona que no está de acuerdo conmigo se convirtiera en un amigo, incluso si tuviera que sacrificar mi punto de vista.
- \_\_\_\_\_ 27. Me interesa más tener nuevas ideas que tratar de venderlas a los demás.
- \_\_\_\_\_ 28. Me gustaría pasar un día completo solo, únicamente “dando vueltas a una idea en la cabeza”.
- \_\_\_\_\_ 29. Tiendo a evitar situaciones en las que podría sentirme inferior.
- \_\_\_\_\_ 30. Al evaluar información, la fuente es más importante para mí que el contenido.
- \_\_\_\_\_ 31. Me siento resentido cuando las cosas son inciertas e impredecibles.
- \_\_\_\_\_ 32. Me gustan las personas que siguen la regla de que “los negocios son antes que el placer”.
- \_\_\_\_\_ 33. El respeto por uno mismo es mucho más importante que el respeto de los demás.
- \_\_\_\_\_ 34. Siento que las personas que luchan por la perfección son necias.
- \_\_\_\_\_ 35. Prefiero trabajar con otras personas en un equipo que hacerlo solo.
- \_\_\_\_\_ 36. Me gusta el trabajo en el que pueda influir en los demás.
- \_\_\_\_\_ 37. Muchos problemas que enfrento en la vida no pueden resolverse en términos de soluciones correctas o equivocadas.
- \_\_\_\_\_ 38. Es importante para mí tener un lugar para todo y que todo esté en su lugar.

\_\_\_\_\_ 39. Los escritores que utilizan palabras extrañas e inusuales únicamente quieren presumir.

\_\_\_\_\_ 40. A continuación se presenta una lista de términos que describen a las personas. Elija 10 palabras que lo describan mejor.

Enérgico	elegante	rápido
Original	ingenioso	impulsivo
Severo	informal	modesto
Realista	inhibido	flexible
Equilibrado	alerta	inquieto
no emocional		observador
dinámico		perseverante
valiente		seguidor de hábitos
perceptivo		independiente
detallista		formal
realista		progresista
olvidadizo		con tacto
agradable		innovador
persuasivo		práctico
seguro		organizado
cuidadoso		comprensivo
egoísta		pulido
predecible		útil
dedicado		buena persona
de mente abierta		determinado
entusiasta		participativo
ambicioso		sociable
curioso		retraído
de pensamiento claro		
exigente conmigo mismo		
eficiente		

## **Anexo 6**

### **Evaluación del estilo creativo**

Cada uno de los siguientes reactivos tiene cuatro opciones. Deberá dividir 100 puntos entre las cuatro opciones, dependiendo de cuál de ellas se parece más a usted. Evalúe cómo es en la actualidad y no cómo le gustaría ser o cómo piensa que debería ser. No hay respuestas correctas, de manera que sea lo más preciso posible. Por ejemplo, en la pregunta 1, si cree que la opción “A” lo describe muy bien, que “B” lo describe hasta cierto punto, y que “C” y “D” no se aplican a usted, entonces asigne 50 puntos a A, 30 puntos a B, y 10 puntos a C y a D, respectivamente. Cualquier combinación de números es aceptable, incluyendo 100, 0, 0, 0, o 25, 25, 25, 25.

Asegúrese de que los puntos totales sumen 100 en cada reactivo.

1. Por lo general, enfrente los problemas difíciles:

- \_\_\_\_\_ a. Con una lluvia de ideas de soluciones
- \_\_\_\_\_ b. Evaluando alternativas de manera cuidadosa
- \_\_\_\_\_ c. Implicando a otras personas
- \_\_\_\_\_ d. Respondiendo con rapidez

100

2. Mis amigos y mis colegas generalmente me consideran:

- \_\_\_\_\_ a. Creativo
- \_\_\_\_\_ b. Sistemático
- \_\_\_\_\_ c. Colaborador
- \_\_\_\_\_ d. Competitivo

100

3. Soy bueno para:

- \_\_\_\_\_ a. Experimentar
- \_\_\_\_\_ b. Administrar
- \_\_\_\_\_ c. Facultar a las personas
- \_\_\_\_\_ d. Enfrentar desafíos

100

4. Cuando termino un proyecto o una tarea, tiendo a:

- \_\_\_\_\_ a. Idear un nuevo proyecto
- \_\_\_\_\_ b. Revisar los resultados para encontrar la forma de mejorarlos
- \_\_\_\_\_ c. Compartir con otras personas lo que aprendí
- \_\_\_\_\_ d. Determinar el resultado o la evaluación de los resultados

100

5. Me describo a mí mismo como:

- \_\_\_\_\_ a. Flexible
- \_\_\_\_\_ b. Organizado
- \_\_\_\_\_ c. Alguien que brinda apoyo
- \_\_\_\_\_ d. Motivado

100

6. Me gusta trabajar en proyectos que:

- \_\_\_\_\_ a. Me permitan inventar algo nuevo
- \_\_\_\_\_ b. Ofrezcan mejoras prácticas
- \_\_\_\_\_ c. Involucran a otras personas
- \_\_\_\_\_ d. Pueden realizarse con rapidez

100

7. Al resolver un problema,

- \_\_\_\_\_ a. Disfruto explorar muchas opciones
- \_\_\_\_\_ b. Reúno muchos datos
- \_\_\_\_\_ c. Me comunico mucho con los demás
- \_\_\_\_\_ d. Hago hincapié en terminar el trabajo

100

Fuente: Adaptado de “Creative Style Evaluación”, J. DeGraff y K. A. Lawrence (2002).

## Anexo 7

Tabla 3.2. Resultados del cuestionario solución de problemas, creatividad e innovación en directivos agropecuarios del municipio de Sancti Spíritus. 2017

Directivo	Áreas de habilidades			Total	Cuartil
	solución analítica de problemas	solución creativa de problemas	Fomento de la creatividad		
1	24	51	30	105	Tercero
2	29	45	27	101	Inferior
3	27	43	28	98	Inferior
4	27	51	25	103	Tercero
5	28	50	23	101	Inferior
6	28	44	28	100	Inferior
7	24	51	30	105	Tercero

**Fuente:** datos del cuestionario

Tabla 3.3. Resultados de la técnica ¿Qué tan creativo es Ud.? (atems 40) en directivos agropecuarios del municipio de Sancti Spíritus. 2017

Directivos	Valores identificados			Total
	Valor alto	Valor medio	Sin valor	
1	enérgico, exigente conmigo mismo, perseverante, entusiasta	mente abierta, alerta, de pensamiento claro	eficiente, persuasivo	10
2	dinámico, enérgico, dedicado	alerta	eficiente, organizado, severo, útil, realista, determinado	7
3	dinámico y exigente conmigo mismo	progresista, seguro, dedicado, valiente	práctico, realista, eficiente, determinado	8

4	ingenioso, original, perseverante	mente abierta, detallista, inquieto	eficiente, buena persona, comprensivo	9
5	flexible, observador, independiente, dinámico	mente abierta, progresista	tacto, practico, organizado, comprensivo	10
6	exigente conmigo mismo, enérgico, ingenioso, original, entusiasta	inquieto, informal	Practico, rápido, impulsivo	12
7	exigente conmigo mismo, dinámico	de pensamiento claro, inquieto	tacto, práctico, organizado, comprensivo	7

**Fuente:** datos del cuestionario

Tabla 3.4. Resultados de la técnica evaluación del estilo creativo en directivos agropecuarios del municipio de Sancti Spíritus. 2017

Directivos	Valores identificados con los estilos creativos			
	A:Imaginar	B:Incubar	C:Invertir	D:Mejorar
1	19	18	16	<b>27</b>
2	18	20	18	<b>29</b>
3	<b>29,9</b>	19	20	18
4	18	17	18	<b>31,4</b>
5	17	19	19	<b>30</b>
6	19	<b>33</b>	20	17
7	19	<b>34</b>	21	17,5

**Fuente:** datos del cuestionario

## Anexo 8

Tabla 3.5. Principales producciones agropecuarias del municipio Sancti Spíritus

<b>Principales productos agropecuarios que produce la organización</b>						
<b>Granos</b>	<b>Viandas</b>	<b>Hortalizas</b>	<b>Frutas</b>	<b>Otros agrícolas</b>	<b>Carne</b>	<b>Otros pecuarios</b>
Maíz	Boniato	Tomate	Mango	Tabaco	Vacuna	Leche
Frijol negro	Plátano fruta	Cebolla	Fruta bomba	Caña de azúcar	Porcina	Huevos
Arroz	Yuca	Ajo	Guayaba	Arroz	Avícola	Miel
	Plátano vianda	Pimiento			Ovina-Caprina	
	Malanga	Calabaza				

**Fuente:** Anuario Estadístico (2016) y análisis del documento PADAM (2016)

## Anexo 9

Tabla 3.6. Grupos de Innovación Agropecuaria Local en el municipio de Sancti Spíritus

<b>Clasificación del GIAL</b>	<b>Tipo</b>	<b>Lugar</b>	<b>No. de integrantes</b>
Transformación	Conservan alimentos	Colón	19
Diversidad	Producen y diseminan granos (frijoles, arroz y maíz)	Colón	16
Productivo	Ganaderos (pastos, leche y carne vacuna)	Colón	21
Productivo	Porcicultores (carne de cerdo)	Colón	22
Diversidad	Fincas integrales (varios renglones productivos)	Colón	14
Diversidad	Fincas integrales (varios renglones productivos)	Managuaco	8
Agroecología	Fincas integrales	Las Tosas	6
Agroecología	Fincas integrales	Colón	8
Productivo	Frutaleros	Colón	8
Transformación	Conservan alimentos	Managuaco	16
Productivo	Tabaqueros (Tabaco en rama tapado)	Colón	5
Productivo	Ganaderos (leche y carne vacuna)	Managuaco	11
Diversidad	Producen y diseminan granos	Managuaco	6
Diversidad	Diseminan clones de boniato	Colón	12
Productivo	Producen granos (soya y frijoles)	Las Tosas	6
Productivo	Producen yuca	Colón	8
Servicios	Capacitación, orientación vocacional y profesional a niños y niñas	Colón	8

Fuente: Documentos del PIAL