



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
"JOSÉ MARTÍ PÉREZ"**

**CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL YAGUAJAY
SIMÓN BOLIVAR**

**RECONVERSIÓN DE LA AGRICULTURA CAÑERA EN
AGROPECUARIA EN LA UBPC SIMÓN BOLÍVAR.
SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Gestión del Desarrollo Local**

Autor: Lic. Daniel Ángel Sánchez Sánchez

Tutores: DrC. Sinaí Boffill Vega
DrC. Eduardo Julio López Bastida

Yaguajay

2017

DEDICATORIA

A mi esposa Gladys por su apoyo y cariño

A mis hijos Ana Rachel Y José Daniel por ser mi fuente de inspiración

A la memoria de mi suegra Etelva.

Gracias, los quiero con la vida

AGRADECIMIENTOS

- A mi tutora Dra C. Sinaí Boffill Vega, quien con su ayuda, perseverancia, transferencia de conocimientos y dedicación hizo posible la realización de esta investigación. Gracias a ti amiga, por guiarme y soportarme durante todo este tiempo.
- A mi tutor Eduardo Julio por darme la oportunidad de realizar este sueño.
- A todos los profesores de la maestría por su esfuerzo y por las horas que dedicaron a cada uno de nosotros.
- A Elvira por su ayuda y amistad incondicional.
- A Lueris y Alejandro por estar presentes siempre que los necesité.
- A todos los trabajadores de la UBPC Simón Bolívar por su contribución al resultado de esta investigación.
- A mi familia, mis padres, hermanos, mis tíos quienes siempre me guiaron en mi propósito de superarme profesionalmente.
- A mis compañeros de la maestría, por todos los momentos que pasamos juntos.

A todos, muchas gracias

RESUMEN

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa surgen como una nueva forma organizativa de los productores agropecuarios en Cuba en el año 1993. En ese contexto se crea la Unidad Básica de Producción Cooperativa Simón Bolívar de Yaguajay; sin embargo, su objeto social cambia radicalmente con el redimensionamiento de la industria azucarera en el municipio. Ello trajo consecuencias en la gestión eficiente de la entidad para poder dar respuesta a la producción agropecuaria con los nuevos fines. En ese sentido, en el 2008 inicia el proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la base productiva, el que ha transitado por varias fases sin un proceso de sistematización de experiencias. El presente artículo resume los resultados de la propuesta de sistematización como respuesta a la problemática planteada. Refleja los principales aprendizajes, resultados e impactos alcanzados a partir de la reconstrucción histórica del proyecto. Ello permite reflexionar sobre la base de las lecciones aprendidas y proponer acciones que posibilitan; por una parte su consolidación, y por otra, una mayor contribución a la gestión eficiente de la UBPC y al desarrollo local a partir de las acciones de mejora derivadas del proceso de sistematización.

INDICE

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Desarrollo local y su vínculo con el sector agrario	7
1.2 Desarrollo agrario sostenible en el contexto local	10
1.3 Evolución histórica de las cooperativas en la agricultura cubana	12
1.4 Gestión de proyectos para el desarrollo local	15
1.5 Sistematización de experiencias para el desarrollo local	21
1.6 Conclusiones del capítulo I	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA SISTEMATIZACIÓN	27
2.1 Estrategia metodológica en el proceso de sistematización	27
2.2 Métodos y técnicas	35
2.3 Fuentes de información	40
2.4 Conclusiones del capítulo II	41
CAPÍTULO III. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DEL PROYECTO	42
3.1 Valoración de la metodología propuesta	42
3.2 Punto de partida del proceso de sistematización.	43
3.3 Desarrollo de la sistematización.	45
3.4 Descripción de la experiencia	53
3.5 Lecciones aprendidas y acciones de mejora.	60
3.6 Conclusiones del capítulo III	64
CONCLUSIONES GENERALES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

INTRODUCCIÓN

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios (García. 2009).

En este contexto, el desarrollo agropecuario local exige cambios en los métodos centralizados de planificación que han frenado relaciones de producción basadas en la cooperación, integración de actores locales y gestión de proyectos de desarrollo local. Asimismo obstaculizan el desarrollo de las fuerzas productivas y la incorporación de empresas estatales y bases cooperativas en función del desarrollo local de los municipios cubanos.

El sector agropecuario cubano ha transitado por un complejo proceso de transformaciones estructurales. Una de las más importantes fue la creación en el año 1993 de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Las mismas constituyen; sin dudas, uno de los cambios más relevantes introducidos en el sector (ACTAF, 2010).

Estas fueron creadas como rápida respuesta a la falta de fuerza de trabajo y la escasez de recursos que enfrentaba la agricultura. Su creación modificó las condiciones de trabajo e ingresos de los obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas. Los trabajadores recibieron alrededor de 2 800 000 hectáreas de tierras en usufructo gratuito e ilimitado en tiempo y los demás medios necesarios en condiciones favorables de créditos, además de exenciones fiscales y subsidios presupuestarios cuando lo requirieron (Castro, 2000).

Las UBPC disponen para su gestión de recursos naturales, como suelo, agua y biodiversidad agrícola y natural. Ello tiene una influencia determinante en su capacidad productiva, en dependencia de los niveles de degradación que hayan sufrido por la acción antrópica o por la capacidad natural de dar respuesta a las necesidades humanas.

La UBPC Simón Bolívar se constituyó con el propósito de producir caña de azúcar. Sin embargo, cambia radicalmente su objeto social con el redimensionamiento de la industria azucarera¹ al desintegrarse en el año 2003 el Complejo Agroindustrial Azucarero (CAI) Simón Bolívar, al cual se subordinaba. Como consecuencia se crea la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, la que actualmente aglutina las tierras y bases productivas de los 3 CAI desactivados en el municipio.

Evidentemente, este cambio producido trajo consecuencias para la UBPC. Sobre todo en la estabilidad de la fuerza de trabajo, en la cultura de los trabajadores y las capacidades instaladas en la misma, para poder dar respuesta a la producción agropecuaria, forestal, de alimentos y la prestación de servicios con los nuevos fines (Sánchez, Boffill & Sosa, 2017).

En ese sentido, en el año 2008, como parte del proyecto de investigación de la Tesis de Maestría² en Administración de Negocios de un miembro de la Junta de Administración de la UBPC, surge la idea del proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar. Como parte de la divulgación de los resultados en la Junta Administrativa y la asamblea de trabajadores se comienza a gestionar financiamiento para la ejecución de las tareas previstas en dicho proyecto.

¹ Junto con el CAI Simón Bolívar, también se desactivan en el municipio los CAI Obdulio Morales y Aracelio Iglesias. Ello llevó al deterioro de la economía local en Yaguajay y al cambio de su base socioeconómica de agroindustrial azucarera hacia agropecuaria y forestal

² La Maestría en Administración de Negocios, es un Programa Académico de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana que se impartió en el Centro Universitario Municipal “Simón Bolívar” de Yaguajay, en colaboración con ésta última y con el apoyo del gobierno local

Sin embargo, uno de los vacíos que tiene la UBPC Simón Bolívar es la ausencia de un proceso de sistematización del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria, que permita reconstruir lo vivido durante esos duros años, identificar los obstáculos y resultados como consecuencia de las acciones desarrolladas, para reflexionar sobre la base de los aprendizajes. Sin dudas, esto posibilitaría desarrollar acciones para potenciar el programa de desarrollo agropecuario de la base productiva, y con ello, una mejora en los indicadores económicos productivos y en la gestión eficiente de la entidad. Lo anteriormente expuesto fundamenta la **situación problemática** con que se enfrentó la presente investigación.

En ese sentido, el proyecto: “Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria para contribuir al desarrollo de la UBPC Simón Bolívar” adolece de un proceso de sistematización de experiencias que permita potenciar el programa de desarrollo agropecuario de la base productiva, lo que constituye el **problema científico** a resolver, y a cuya solución contribuye la presente investigación.

Para enmarcar el estudio se definió como **Objeto de estudio**: La gestión del conocimiento e innovación para el desarrollo agropecuario local y el **Campo de acción**: Sistematización de experiencias del proyecto de desarrollo local en la UBPC Simón Bolívar de Yaguajay.

El **objetivo general** de la presente investigación consiste en:

Sistematizar la experiencia del proyecto: “Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar” para potenciar el programa de desarrollo agropecuario de la base productiva.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir un marco teórico conceptual en el que se identifiquen y precisen los diferentes enfoques de la literatura nacional e internacional, que fundamentan la sistematización de experiencias y la gestión del conocimiento para el desarrollo agropecuario local.

2. Desarrollar una metodología para la sistematización de la experiencia del proyecto. Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar.
3. Develar el proceso de sistematización de experiencias del proyecto: Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, a partir de la metodología propuesta, proponiendo acciones para su mejora en función del desarrollo agropecuario de la base productiva.

En correspondencia con el problema científico planteado, y a partir de la revisión de la literatura realizada, se planteó como **Idea a defender de la investigación**, la siguiente: **La sistematización de la experiencia del proyecto: Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar contribuye a develar y socializar las lecciones aprendidas y promover acciones que permitan potenciar el programa de desarrollo agropecuario de la base productiva.**

La **novedad científica** que aporta la investigación radica en:

- **Desarrollo y aplicación** de una metodología para la sistematización de experiencia del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, que permita potenciar el programa de desarrollo agropecuario de la base productiva.
- **Propuesta de acciones** integrales de mejora para el desarrollo agropecuario de la UBPC.
- Se develan las **lecciones aprendidas** del proyecto y los impactos ambientales, productivos, económicos y sociales del mismo; todo lo cual contribuye a la socialización de buenas prácticas, tanto para las UBPC del municipio, como para otras de la provincia y el país con similares situaciones de reconversión de sus bases productivas.

En el desarrollo del trabajo se utilizaron **técnicas y métodos de investigación**, entre los que destacan: **cuestionario** a trabajadores de la base productiva, miembros de la Junta Administrativa y miembros del grupo comunitario integrado, **entrevistas** a 7 miembros de la Junta Administrativa para develar singularidades que identifican la gestión de la UBPC, el **análisis de documentos** para la recolección de información y datos estadísticos, donde se analizan resoluciones, normativas, informes de balance, actas reuniones de la Junta y la asamblea de trabajadores.

Del mismo modo, se efectuó un **taller de discusión de grupo focal** para develar información a partir de las vivencias y experiencias de los sujetos involucrados. La **observación participante** del funcionamiento de la UBPC permite identificar las actividades productivas que se desarrollan, la participación de los trabajadores, el ambiente laboral, recursos de que se disponen y el proceso de toma de decisiones en la gestión de la base productiva; o sea, todo el proceso de gestión de la cooperativa e implementación del proyecto.

Por su parte, también se utilizó el **método coloquial** para la presentación y discusión de los resultados en sesiones de trabajo y talleres de avances de la investigación. La **tormenta de ideas *brainstorming*** fue uno de los métodos cualitativos empleados en la investigación para provocar la explosión de pensamiento de los integrantes del taller de discusión en el proceso de sistematización. Ello también como una vía válida para analizar la percepción de los actores involucrados sobre el avance de la UBPC.

Para el estudio se definió como población a 79 trabajadores de la base productiva y 21 miembros del grupo de trabajo comunitario. Se utiliza el **paquete estadístico informatizado *Sample*** para la determinación de la muestra necesaria en la investigación, con un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión del 90%. Como resultado la muestra seleccionada es de 44 trabajadores de la base productiva y 17 miembros de grupo de trabajo comunitario.

La Tesis de Maestría se estructuró en una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema científico a resolver, se formula el sistema de objetivos y la idea a defender asociada a los resultados esperados; un

Capítulo I, en que se fundamenta y resume el Marco Teórico-Referencial de la investigación originaria; un Capítulo II, que expone el diseño metodológico desarrollado para la solución del problema científico planteado; un Capítulo III, que devela el proceso de sistematización del Proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar; un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones finales; la Bibliografía consultada; así como un grupo de Anexos como complemento necesario de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

La revisión de la literatura y de otras fuentes de información mostrada en este Capítulo resume el proceso de construcción del Marco Teórico-Referencial de la investigación. Se organizó de forma tal que permita el análisis del "estado del arte en la temática objeto de estudio. La figura 1 muestra el hilo conductor que posibilita sentar las bases teórico-metodológicas y prácticas de la investigación, con el fin también de contextualizar las principales definiciones, enfoques y tendencias relacionadas con el proceso de sistematización de experiencias en proyectos de desarrollo local.

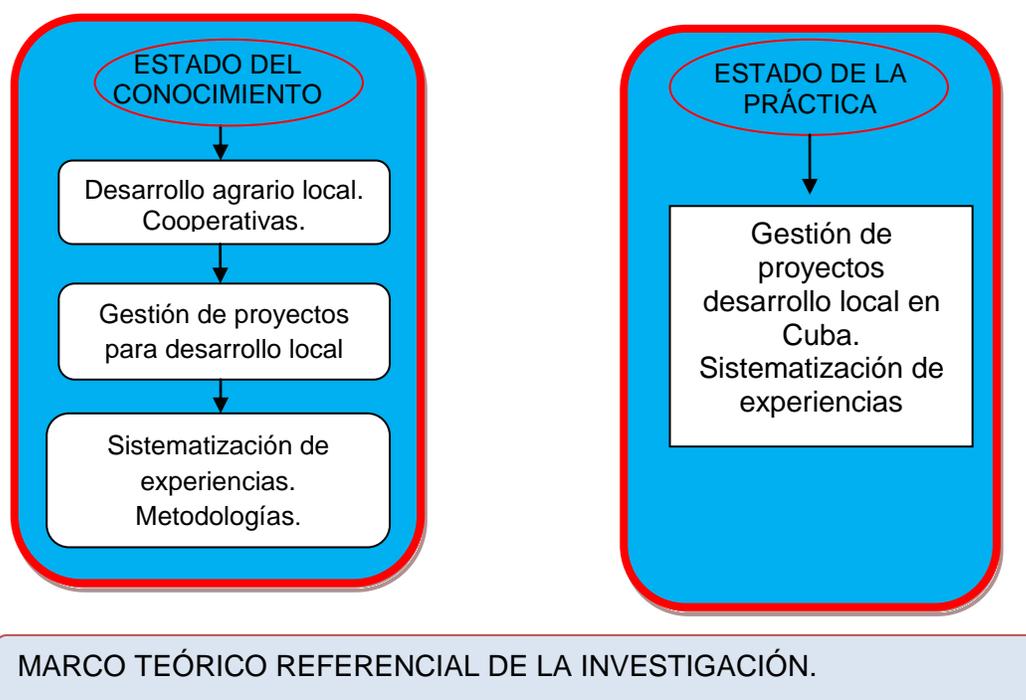


Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial de la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

1.2 Desarrollo local y su vínculo con el sector agrario

Durante años el desarrollo local (DL) en Cuba ha transitado por diversas tendencias, que en ocasiones han sido contradictorias entre ellas, no habiéndose podido lograr un consenso en un proceso que de por sí tiene gran parte de individualidad, pues las características de los territorios no son uniformes.

Albuquerque (2003) destaca que el DL constituye un proceso de transformación de la economía y de las sociedades locales, como una alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, para fomentar las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio.

Al respecto Carpio (1999), González, R. (2002), Martínez (2002) y Montejo (2002), son del criterio de que el DL es un proceso dirigido a la creación de mecanismos para lograr la participación activa de los sujetos en la sociedad y que dicho proceso exige la promoción de un desarrollo sano, autodependiente y participativo, con contenidos éticos, capaces de crear condiciones para armonizar el crecimiento económico, la solidaridad social y el protagonismo de todas las personas.

En la práctica el DL es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas (Blakely, 1988).

El DL se identifica con las zonas rurales y supone que su responsabilidad depende del fortalecimiento del desempeño de las personas y de los grupos sociales en el campo productivo, en el institucional, en el cultural o en el conocimiento, de tal modo que se creen las condiciones favorables para la construcción de correlaciones, acuerdos y alianzas estratégicas entre actores locales, municipales, empresas e instituciones públicas, fundada en los objetivos de desarrollo construidos desde las aspiraciones de los ciudadanos locales (AbyaYala, 1998).

Una característica decisiva del DL es la capacidad del territorio para desarrollar sus recursos. Méndez (1997), resalta que es importante la preparación y el ajuste periódico de estudios sobre las potencialidades y oportunidades locales para apoyar la formulación de planes y programas de desarrollo, así como el apoyo de la planificación local en coordinación con las actividades de las instituciones públicas en los diferentes niveles.

En la actualidad, los máximos responsables de la gestión del DL deben ser capaces de ejercer un liderazgo estratégico, de impulsar grandes proyectos movilizadores, como atraer actividades innovadoras o establecer alianzas de cooperación para el desarrollo; con especial relevancia el rol de las universidades (Espina, 2010; Boffill, S., 2013; Boffill, Sánchez & Corrales, 2017).

Entender cómo el espacio local es formado por numerosos actores no puede dejar de lado las dinámicas estructurales más amplias de las relaciones económicas y políticas. Conocer la estructura institucional y la organización de los sistemas locales, permite el reconocimiento de las potencialidades de los diferentes sistemas locales que configuran un territorio (Universidad de La Habana, 2014).

Y es en este contexto donde las estructuras del sistema de la agricultura en sus diversas formas de gestión: estatales o privadas, juegan un rol determinante. Es de esperar que una buena política agraria pueda estimular la producción de alimentos y contribuir al incremento de la economía local. Sin embargo, para ello urge poner a producir todas las tierras cultivables, donde se aproveche todo el potencial productivo que pueda contribuir al desarrollo agrario local; y consecuentemente al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La agricultura cubana es resultado de una larga tradición agroexportadora, de monocultivos y de extracción indiscriminada de recursos naturales. Estos modelos agrícolas de corte colonial, practicados durante cuatro siglos, generaron una alta dependencia de insumos importados y a su vez, provocaron la degradación de los suelos, la disminución de la biodiversidad y la reducción drástica de la cubierta forestal (Funes, 2008).

Con el triunfo de la Revolución se produjo un profundo proceso de transformaciones económicas, políticas y sociales que impactó directamente en la agricultura cubana. Desde entonces, el proceso agrario en el país ha sido parte inseparable de la historia de la Revolución y uno de sus componentes fundamentales.

Valdés P.,J. (2011) propone la siguiente periodización para entender el proceso agrario en su devenir histórico.

- 1959-1963. Periodo de las dos primeras reformas agrarias y de la constitución de un sector estatal de agricultura.

- 1963-1970. Periodo de adecuación de la agricultura a las nuevas condiciones socialistas y de expansión acelerada de la agricultura cañera previo a la zafra de los diez millones de toneladas.
- 1970-1975. Periodo de recuperación de los impactos de la zafra de 1970 y extensión del modelo tecnológico de producción intensiva.
- 1975-1985. Periodo de adecuación de la agricultura al Nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (NSDPE).
- 1985-1993. Periodo de adecuación de la agricultura a la campaña de Rectificación de errores y tendencias negativas.
- 1993-2008. Periodo de recuperación de la crisis de la década de 1990 y de una tercera reforma agraria.
- 2008-actualidad. Periodo en curso de una cuarta Reforma Agraria y de la municipalización de la agricultura.

1.2 Desarrollo agrario sostenible en el contexto local

Una conceptualización sobre el DL es imprescindible cuando se implementan procesos agrarios que apuestan por la sostenibilidad. Los modelos de desarrollo pueden favorecer la reproducción o la transformación de las asimetrías sociales y de las asimetrías en la relación sociedad- naturaleza, en función de la concepción que les subyace (Romero, 2017).

Bajo esta concepción cobra vida la agricultura sostenible³ sobre bases agroecológicas. O sea, una propuesta de desarrollo agrario ambientalmente amigable, económicamente rentable y socialmente justa, enfocada al fortalecimiento de la soberanía alimentaria local (Caballero, 2017).

El desarrollo agrario local es un proceso de concertación de los diversos actores que interactúan en el sector agropecuario y forestal en un territorio determinado; lo que

³ La agricultura sostenible se fundamenta en la cultura agraria local y se enriquece, complementa y contextualiza con los conocimientos más avanzados de la ciencia. Sus propuestas tecnológicas son asequibles a todos los agricultores. Valora el empleo de insumos, equipos y otros medios productivos por sus efectos económicos, sociales (incluye la salud humana), y ambientales, y no por su origen (químico, biológico, natural, sintético) (Caballero, 2017)

propicie la participación permanente, creadora y responsable, de ciudadanos y ciudadanas, mediante un proyecto común Cárdenas (2015). Su objetivo es contribuir a la soberanía alimentaria y al DL, con un fuerte compromiso en las dimensiones: social, económico y ambiental. Por tanto, se debe avanzar hacia una propuesta de desarrollo agrario sostenible.

Incorporar un enfoque de desarrollo agrario sostenible, supone su construcción sobre bases agroecológicas y equidad social, con énfasis en las relaciones de género. Ello presume estimular en los procesos agrarios principios agroecológicos con una integración de la producción animal y vegetal; mantención de altas tasas de reciclaje de desechos animales y vegetales; optimización del uso del espacio, diseño adecuado de la superficie de uso agrícola; optimización del balance energético con aprovechamiento de las fuentes renovables de energía y enfoques integrados de producción, manejo de suelos, agua, plagas (Romero, 2017).

Considerando el carácter localmente específico de la sostenibilidad, hay que partir en cada lugar de la cultura agraria y tradiciones productivas locales a la hora de diseñar sistemas productivos sostenibles, contextualizándolos a las condiciones climáticas, sociales, económicas y tecnológicas de la actualidad y complementándolos con los avances de la ciencia y la técnica mundial.

Del mismo modo, una propuesta de desarrollo agrario sostenible exige lograr rendimientos y eficiencias productivas lo suficientemente altas en pos de lograr la seguridad alimentaria de la población. Ello implica la recuperación de la cultura agraria en el contexto local, lo cual presupone no sólo rescatar prácticas agrícolas tradicionales amigables con el medio ambiente, sino también se hace imprescindible trabajar con las jóvenes generaciones, desarrollar motivaciones hacia el patrimonio natural, como bien común que debe ser protegido y favorecer la vocación por la cultura campesina para asegurar el relevo generacional en la producción agropecuaria.

El trabajo en red, la articulación de actores diversos que intervienen en el sector agroalimentario y la promoción de procesos formativos que favorezcan el diálogo entre el saber científico y el saber tradicional, favorecen también el proceso de desarrollo agrario sostenible.

1.4 Evolución histórica de las cooperativas en la agricultura cubana

Desde los albores de la humanidad, la cooperación entre los seres humanos ha sido una de las premisas para la evolución de la civilización. Las formas originarias de asociación humana en tribus, hordas, clanes y otras, propiciaron la unión de los hombres en torno a objetivos comunes. Sin embargo, el auge, desarrollo y afianzamiento del sistema capitalista, la acumulación desmedida del capital y el empobrecimiento cada vez mayor de la clase trabajadora, estimula la organización de los obreros en cooperativas.

Se consideran dentro de los principales precursores del cooperativismo internacionalmente; a Peter Cornelius Plockboy quien en 1659 creó las Cooperativas Integrales de Producción y Consumo. También a Charles Fourier quien entre el período 1772- 1837 ofrecía comunidades relativamente pequeñas destinadas a la producción agrícola y Phillipe Buchez quien fue considerado el padre del cooperativismo francés.

Estos precursores del cooperativismo- entre otros- sembraron las ideas que sirvieron de base a la organización cooperativa. Sin embargo, Marx, Engels y Lenin demostraron que la cooperativa en sí no puede conducir a cambios radicales en el capitalismo, aunque sí genera un movimiento social en contra de la propiedad privada, en contra de la desigualdad y el individualismo; que se cultivan valores de solidaridad, equidad y justicia social.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros ACI (1995). Una cooperativa es la unión voluntaria de un grupo de personas con intereses comunes que se unen para dar solución a problemas que de forma individual no pueden resolver con eficiencia.

Su funcionamiento se rige por principios bien definidos. Destacan: membresía voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los asociados; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con las comunidades.

Distintas formas de cooperación agraria han surgido desde los primeros años de la Revolución hasta la actualidad. La tabla 1. resume las diferentes etapas del cooperativismo en Cuba.

Tabla 1. Evolución de etapas del cooperativismo en Cuba

Etapas	Período	Características
I. Inicio del Cooperativismo	De 1959 Hasta 1969	<ul style="list-style-type: none"> • Dos leyes de Reforma Agraria • Creación de la ANAP • Formas simples de cooperación • Creación de las CCS
II. La Cooperativización en desarrollo	De 1975 hasta 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Congreso del PCC • Creación de las CPA
III. El Cooperativismo en la reforma económica	De 1993 hasta 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de las UBPC • Fortalecimiento de las CCS • Potenciación de las CPA
IV. El Cooperativismo, en el Reordenamiento de la agricultura	De 2008 hasta la actualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la gestión integral de todas las formas cooperativas

Fuente: (García, 2009).

Las cooperativas de origen campesino se reconocen como: a) Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), de propiedad colectiva. Surgidas en las décadas de 1970 y 1980, abarcaron 40 % del campesinado. No obstante, desde su creación hasta el presente, han disminuido por distintas causas, y b) las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), una forma de cooperación simple en las que se agrupan un número de productores individuales para algunos fines compartidos.

Un caso particular son las cooperativas originadas entre los obreros agrícolas, como efecto de la desestatización iniciada en la década de 1990, conocidas como Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Las UBPC como una nueva forma organizativa de los productores agropecuarios surgen en el año 1993, en pleno periodo especial, cuando la situación por la que atravesaba el país y con ello la agricultura, eran muy difícil.

Están constituidas por trabajadores provenientes de las empresas estatales. Las tierras les fueron traspasadas en calidad de usufructo y los medios de producción son comprados al Estado. Estas se clasifican de acuerdo a su actividad fundamental en cañeras y no cañeras, dedicadas a cultivos varios, cítricos, frutales, café, tabaco y a la ganadería.

La personalidad jurídica de la UBPC se adquiere a partir de su inscripción en el registro estadístico de Unidades Cooperativas (REUCO). La administración participativa se practica a través de la Asamblea General como órgano superior de dirección de la UBPC donde se aprueban todas las decisiones estratégicas. La Junta de Administración es elegida como la instancia responsable por la gestión de la entidad, la cual rinde cuenta ante los cooperativistas miembros (MINAG, 2004; 2012; CECM, 1993).

Representan el mayor sector cooperativo de la agricultura cañera. Se trata de una forma cooperativa híbrida altamente dependiente de las instancias estatales que aún deberá evolucionar hacia una cooperación plena, pues mantienen dificultades que no permiten explotar a plenitud sus capacidades productivas y alcanzar resultados satisfactorios.

Es conocido que la creación de las mismas fue un proceso abrupto donde los obreros agrícolas se convirtieron en cooperativistas con una situación económica agrícola extremadamente difícil y con un contexto de crisis económica nacional. La mayoría de ellas con una importante deuda económica a partir de la adquisición de los medios de producción y que debían pagar en un período determinado, lo cual en la práctica no sucedió en la mayoría de los casos (García, 2009).

A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social durante el VI Congreso del Partido Comunista en abril de 2011, se plantean un conjunto de políticas interrelacionadas que deberán ser adoptadas a fin de transformar el actual escenario tendencial de las UBPC. Todo ello para que se logre responder de manera más efectiva y dinámica a los principales retos planteados por la economía nacional. Destacan como principales objetivos garantizar la seguridad alimentaria y lograr, a mediano plazo, un grado superior de soberanía alimentaria, mediante la sustitución de importaciones en todos aquellos renglones con potencialidades de desarrollo.

Dentro de las decisiones que se han venido tomando en el país para favorecer la gestión eficiente de las UBPC sobresalen:

- La separación de las funciones estatales de las empresariales, actualmente en estudio, para su aplicación en el futuro inmediato.

- La creación de un mercado de insumos al cual puedan acceder directamente las diferentes formas productivas (cooperativas, productores individuales y granjas estatales).
- La vinculación directa de las formas productivas con los clientes pertenecientes al sector turístico, como una vía para la sustitución de importaciones de alimentos que hoy se adquieren en el exterior por las cadenas hoteleras.
- La aprobación de un programa de medidas dirigidas a resolver las ataduras que limitan el funcionamiento y la gestión de las mismas.
- La transferencia de la dirección de la agricultura del Ministerio de la Agricultura a los gobiernos territoriales, con el propósito de extenderla al resto del país en el futuro, como parte de la descentralización.
- La promulgación del Decreto Ley 300, a través del cual se amplían la superficie y los plazos de tenencia de las tierras entregadas en usufructo por el Decreto Ley 259.
- La diversificación de las formas de comercialización minorista de los productos agropecuarios, en función de aproximar la producción de las UBPC a la demanda final.

1.4 Gestión de proyectos para el desarrollo local

La expresión de cualquier idea de intervención sobre la realidad, tanto a nivel privado como público, a través de proyectos, es hoy día casi un código universal de comunicación. Es así, como la palabra proyecto en la actualidad, es utilizada por actores de los más diversos sectores y áreas del desarrollo. De este modo, se ha convertido en parte de los términos comunes entre campesinos y campesinas, actores comunitarios, personal técnico, administrativo, docentes, investigadores y decisores.

El diseño de un proyecto permite brindar una idea completa y a su vez sintética de lo que se quiere lograr y de cómo se considera que se puede llevar a cabo. Un proyecto bien elaborado puede ser la clave para lograr la cooperación y la participación, tanto de las comunidades como de las distintas instituciones promotoras del desarrollo.

Aunque se reconoce una elevada variedad de criterios acerca del término, es posible comprender que sus ideas apuntan a un mismo significado: la concreción de objetivos

visualizados de cara al futuro para resolver situaciones problemáticas que enfrentan los entornos en que se desempeñan, con el fin de que les permitan dar un salto cuantitativo y cualitativo al desarrollo. En ese sentido Méndez (2017), plantea una definición “práctica” con la cual el autor de la presente investigación concuerda: “conjunto de actividades creativas e interdependientes dirigidas a un fin específico y totalmente innovador, con una duración y un presupuesto determinado que para el logro de su éxito implica cumplir de forma satisfactoria con los objetivos esperados, de acuerdo a las especificaciones técnicas, financieras, así como del tiempo previsto”.

Por su parte, en la literatura consultada sobre gestión de proyectos aparecen múltiples definiciones acerca de este término. No obstante, todos coinciden en que un proyecto es la búsqueda de una solución a un problema mediante la utilización de recursos disponibles con el fin de resolver necesidades humanas Yolanda Faxas, E. Chávez y A. Gutiérrez (2004). Del mismo modo, existe una elevada convergencia en considerar la identificación, planificación, negociación, ejecución y evaluación como etapas o fases de su gestión.

En Cuba, el tema de la gestión de proyectos está regulado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). El mismo define la clasificación de los proyectos, según la destinación de sus impactos: proyectos de Investigación⁴ –básica o aplicada-, proyectos de desarrollo tecnológico⁵, proyecto de Innovación Tecnológica⁶, de Formación de Recursos Humanos⁷, de Servicio Científico-Técnico⁸ o proyectos de DL⁹.

Por su alcance y fuente de financiamiento, el CITMA clasifica los proyectos de acuerdo al tipo de programa al que se van a presentar; o sea, proyectos de Programas

⁴ Su objeto fundamental es la obtención de nuevos conocimientos. Sus resultados son informes científicos y prototipos de laboratorio

⁵ Son los proyectos que crean condiciones para que una investigación aplicada pueda ser llevada a la práctica productiva. Se obtienen tecnologías o nuevos productos a partir de la investigación

⁶ Conjunto de actividades científico tecnológicas, financieras y comerciales que permiten introducir en el mercado nuevos o mejorados productos, procesos o servicios y nuevas y más eficientes técnicas gerenciales

⁷ Cursos especializados para la preparación del personal ante la asimilación de nuevas tecnologías (propias o adquiridas)

⁸ Servicios no repetitivos, Servicios de Información, Asesorías, Consultorías

⁹ Estos últimos persiguen movilizar los actores locales y sus recursos en función de resolver los problemas a nivel local

Nacionales, de Programas Ramales, de Programas Territoriales, Proyectos Institucionales, proyectos no Asociados a Programas, proyectos de Colaboración Internacional, proyectos del Fondo de Medio Ambiente y proyectos Idea Negocio.

En el Ministerio de la Agricultura, se identifican proyectos gestionados con alto impacto, algunos de los cuales se han convertido en verdaderas redes sociales y plataformas informales de innovación agropecuaria local. Entre los más relevantes: el Proyecto de Apoyo al Sistema de Extensión Agraria, el Programa Agroecológico de Campesino a Campesino, el Proyecto de Mejoramiento Participativo, devenido en Proyecto de Innovación Agraria Local (PIAL), el proyecto AGRORED (Sistema de Extensión del Instituto de Ciencia Animal) y el Proyecto PALMA y Programa de Apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS); entre otros.

La experiencia resultante del estudio de estos proyectos, permite identificar 3 fases determinantes en el ciclo de vida de los proyectos: 1) Formulación: comienza con la identificación de la iniciativa hasta la presentación del documento a las instancias correspondientes para lograr su apropiación y legitimación, 2) Concertación: fase en que se presenta la propuesta para su aprobación jurídica y acceso al financiamiento, concretándose el compromiso de socios y beneficiarios y 3) Ejecución, donde se conforma y organiza el equipo de trabajo, se elaboran estrategias, planes, y se pone en marcha el proyecto.

De la misma forma, se identifican 2 procesos importantes: el primero, proceso de gerencia del proyecto, donde se establecen articulaciones y sinergias con otros proyectos e instituciones afines, se identifican demandas e implementan procesos de creación de capacidades, se coordina e implementan los planes generales, manteniéndose los vínculos con entidades financieras.

Por su parte, el segundo proceso está vinculado a la evaluación y sistematización. Dicho proceso opera en el nivel de los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de impactos¹⁰, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de

¹⁰ Por Impacto se entiende un cambio o conjunto de cambios duraderos en la sociedad, la economía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores, como resultado de la ejecución

entender los logros o la ausencia de éstos. La sistematización interpreta a fondo las experiencias del proyecto, descubriendo la lógica del proceso vivido y socializando los principales aprendizajes adquiridos mediante productos comunicativos. La figura 2 resume lo anteriormente planteado.



Figura 2. Ciclo de vida de los proyectos en la agricultura
Fuente: Elaboración propia, a partir de (ACTAF, 2017)

Como se ha referido, una fase importante del ciclo de vida del proyecto es su evaluación. Ello garantiza el cumplimiento de las metas trazadas como vía del salto cuantitativo y cualitativo que se proyecta. En ese sentido, es indispensable el control integral de la ejecución del mismo, la utilización eficiente del presupuesto y la obtención de un sistemático crecimiento de la producción.

Existen varias fuentes de financiamiento para los proyectos de DL que se generen desde las diversas entidades y organizaciones. Estas fuentes están constituidas por recursos tributarios- por concepto de contribuciones para el DL- y no tributarios Crespo (2011). La cofinanciación con otros niveles administrativos, recursos del crédito bancario, la colaboración internacional y recursos propios del sector u empresa, dentro de las más relevantes.

- Cofinanciación

de acciones de I+D+I que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías (CITMA).

La cofinanciación es un instrumento para apoyar con recursos no reembolsables del presupuesto o de entidades de subordinación provincial o nacional, la financiación parcial de proyectos en áreas de competencia territorial, en los cuales estas tienen un interés especial. Bien utilizada, es un poderoso instrumento para multiplicar los recursos locales, fortalecer el plan de inversión y canalizar recursos faltantes, duplicando la capacidad de ejecución de proyectos.

- Créditos

El crédito es otra vía efectiva para financiar proyectos de DL. Es un mecanismo para anticipar o complementar el uso de recursos de inversión. Es, por un lado, un puente que posibilita ejecutar proyectos sobre la base de recursos que estarán disponibles más tarde. Por otro lado, es un instrumento de potenciación de los recursos existentes, que no sólo permite aumentar el alcance del plan de inversión, sino la generación mayor de recursos futuros como efecto de los proyectos financiados.

El uso del crédito implica comportamientos futuros no siempre garantizados, lo que significa riesgo. Además, el compromiso del retorno disminuye la flexibilidad y la disponibilidad de recursos futuros, por lo cual la decisión de su uso y de su intensidad debe tomarse con alta prudencia.

El crédito como fuente de ingresos resulta adecuado para financiar proyectos que superen los recursos disponibles, siempre que no produzca efectos negativos en la estabilidad y solidez financiera de las entidades.

- Recursos y apoyos de la cooperación internacional

Que se pueden traducir en transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica y ayudas financieras para proyectos específicos. Pueden estar constituidos por aportes de organizaciones o instituciones interesadas en diferentes campos del DL. Corporaciones y fundaciones de desarrollo social que apoyan programas de lucha contra la pobreza, ayuda a grupos vulnerables, generación de empleo, equidad de género.

- Apoyo del sector institucional

Principalmente de ministerios, universidades, asociaciones, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), apoyo sectorial o de Organismos de la Administración Central del Estado.

Estas diversas fuentes de financiamiento clasifican en diferentes tipos de financiamiento a nivel local:

- Financiamiento a Fondo Perdido: Este es un tipo de financiamiento en el que no hay que devolver el monto adquirido a través de las agencias financieras como pueden ser las ONG de países desarrollados, a través de programas de colaboración para países en vías de desarrollo como son entre otras la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE), Ayuda Popular Noruega (APN) y fundamentalmente el PNUD.
- Financiamiento Retornable: Es aquel en que hay que devolver al financista el monto principal de la inversión. En Cuba tenemos los proyectos FRIDEL, los del Ministerio de Economía y Planificación llamados Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), los cuales a partir de una fundamentación de la factibilidad económica se accede al financiamiento.
- Créditos Bancarios: Como se menciona anteriormente es un mecanismo para anticipar o complementar el uso de recursos de inversión. En el DL se convierten en los recursos que se necesiten para iniciar la experiencia. Los sujetos de créditos pueden ser las Empresas Estatales, Unidades Presupuestarias u formas productivas.

De igual modo, Crespo (2011) considera se deben tener en cuenta algunos elementos importantes en el proceso de control de la gestión de los proyectos para su correcto seguimiento y evaluación, criterios con los que concuerda el autor de la presente investigación. Se sintetizan en:

- Que el registro contable de los hechos económicos se realice sobre la base de las normas cubanas de información financiera (Resolución 235/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios)
- Ninguna persona en particular realizará o controlará todas las transacciones de una operación.
- Registrar en forma metodológica las operaciones de carácter financiero en que incurran los proyectos.

- Reflejar en la elaboración de los Estados Financieros de cada entidad, el registro de gastos e ingresos generados por estos.
- Suministrar información clara y precisa de la situación financiera de los proyectos en un momento determinado así como de los resultados de las operaciones en un período delimitado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la actividad de proyecto.
- Presentar datos precisos, medibles y analizables que le permitan a los responsables tomar decisiones en cualquier momento y establecer responsabilidades.
- Realización de informes de salida sobre el estado de cumplimiento de las acciones planificadas y ejecutadas por etapas y en los plazos establecidos.

1.5 Sistematización de experiencias para el desarrollo local

En los últimos años se ha dicho y escrito mucho sobre la necesidad de sistematizar las experiencias de las numerosas iniciativas de DL que se están llevando a cabo en todo el mundo, para aprender de sus éxitos y fracasos. Sin embargo, por diversas razones, es raro que se dedique tiempo y esfuerzo a organizar la documentación de la experiencia; a su descripción, análisis y sistematización. Es muy difícil compartir información sobre las metas alcanzadas, los obstáculos salvados y las lecciones aprendidas si no están documentados y sistematizados de alguna manera (Chávez-Tafur, 2006).

La sistematización no está libre de valores. No es una metodología estéril o apolítica. El diseño de los procesos de sistematización evoluciona paulatinamente desde el campo de la Educación Popular en América Latina, por la necesidad de mejorar el desarrollo de las actividades de las organizaciones populares y para mejorar el marco teórico sobre cómo estas organizaciones luchan por su propia autodeterminación, (Cadena 1987 a).

Comprender y evaluar el proceso vivido, su lógica, la relación entre sus elementos, y sobre todo, extraer los aprendizajes que ella encierra, se comienza a sentir como una necesidad para quienes realizan trabajo comunitario, desarrollan un proyecto viven una experiencia. Esto es a lo que se conoce en la literatura como sistematización.

¿Cuáles son las premisas básicas para llevar a cabo el proceso de sistematización? En primer lugar, a toda sistematización le antecede una práctica. A diferencia de otros procesos investigativos le antecede un “hacer” que puede ser recuperado y reinformado en el proceso. En segundo lugar, todo sujeto posee conocimiento, una percepción y un saber producto de su hacer (Castillo, 2015).

Repensar críticamente una experiencia junto a los que la han compartido, puede ser una excelente oportunidad para ordenar y reconstruir lo vivido, descubrir sus hitos, las fases que han conformado ese proceso, apreciar los factores que han intervenido y como se relacionaron. Derivar de esas reflexiones, lecciones de aprendizaje para poder mejorar las prácticas futuras, intercambiar y compartir con otras experiencias similares, contribuir a la reflexión teórica e incidir en políticas y planes de desarrollo, son otros de los beneficios del proceso de sistematización de experiencias.

En la literatura existen varias definiciones con relación al tema de sistematización. Damiani (2009), plantea que la sistematización como método desde la perspectiva dialéctica, refiere al compromiso social y político transformador. Supone un proceso de revisión crítica, de re significación para impulsar nuevas dinámicas de producción de saberes, conocimientos y orientaciones prácticas, de orientación social.

De acuerdo con Van de Velde (2013), el proceso de sistematización debe contribuir sustancialmente a la transformación de la realidad, lo que implica su carácter político ideológico. La manera más sencilla y clara de definir la sistematización de experiencias consiste en afirmar que se trata de una reflexión autocrítica sobre la experiencia. A pesar de que ésta reflexión puede no ser sistemática y tampoco intencionada, la disposición a sacar las lecciones de experiencias cotidianas constituye el punto de partida de la sistematización.

Por su parte, Espinoza, M. (2001) define la sistematización como un proceso reflexivo mediante el cual los protagonistas de una experiencia (institución, técnicos y beneficiarios) rescatan en forma participativa, los procesos y productos validados durante la ejecución de un proyecto, bajo la forma de sistemas replicables en otras situaciones semejantes a la experimentada.

El autor de la presente investigación concuerda con (García, 1980; Cadena, 1987; Mejía, 1988; CIDE-FLACSO, 1988; Rottier et al, 1988; Ghiso, 1989; Castillo, 2015;

Sánchez et.al. 2015) en que las experiencias de desarrollo deben ser sistematizadas, entre otros, para los siguientes fines:

- Uso del conocimiento local y científico
- Mejorar la ejecución del proyecto
- Desarrollar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones
- Promover la participación y el empoderamiento popular
- Contribuir al entendimiento mutuo entre la comunidad y la organización
- Documentar la experiencia para mejorar acciones futuras

Por tanto, el proceso de sistematización de experiencias está fuertemente ligado a la gestión del conocimiento, en términos de participación y aprendizaje de las personas, circulación y socialización de los conocimientos que se generan. Ello contribuye para proponer políticas que democratizen los planes de desarrollo de una comunidad, o como en el caso de la presente investigación, para documentar la experiencia y extraer las lecciones aprendidas que mejoren las acciones futuras.

En su trabajo cotidiano, los trabajadores y participantes de proyectos, constantemente generan de forma espontánea ideas y reflexiones sobre la forma cómo los proyectos fueron planificados, formulados e implementados, sobre qué sucedió, cómo, por qué y sobre cómo se los puede mejorar.

Estas experiencias y conocimientos sobre un proyecto permanecen disueltas y rara vez son documentados, analizados, formalizados y compartidos sistemáticamente, a fin de trascender el nivel práctico y enriquecerlo con la reflexión y análisis teóricos que pueden ser usados para mejorar las actividades de los proyectos (Cadena (1987 b:).

En este sentido y vinculado al desarrollo agrario local en Cuba, la sistematización de proyectos locales puede convertirse en apoyo a la consolidación de un nuevo modelo productivo de la agricultura cubana. Todo lo cual conciba principios participativos, de equidad y con enfoques de sostenibilidad económica, social, tecnológica y ambiental. Que favorezca la articulación de las redes locales con instituciones de ciencia, universidades y bases productivas. Ello favorecería, el rescate-sistematización de saberes tácitos, la difusión-contextualización de saberes explícitos, un mayor ajuste de los programas científicos a las demandas de la base productiva.

Cadena (1987) propone que solamente deben sistematizarse los aspectos de mayor relevancia de un proyecto de desarrollo. Propone cuatro aspectos que deben ser descritos y analizados durante la sistematización de actividades de desarrollo: 1) Identificar el por qué se necesita sistematizar, 2) Identificar los aspectos más importantes para la sistematización, 3) Definir un procedimiento específico y asignar tiempo para un proceso continuo de sistematización de acuerdo con las necesidades identificadas como las más importantes, 4) Optimizar el uso de los resultados continuos para el mejoramiento de las actividades y definición de nuevas prioridades.

Castillo (2015), refiere como la sistematización debe hacerse en uno o varios talleres o espacios de reflexión, donde los beneficiarios y el comité gestor puedan desarrollar los siguientes momentos:

1. Reconstruir lo vivido. Describir, dibujar, narrar lo vivido donde cada cual la recuerda y revive de forma diferente.
2. Ordenar y clasificar los datos. Se deben ordenar los hechos de acuerdo a las fechas, o a la calidad de los resultados.
3. Analizar por qué pasó así. Este es el momento de reflexión crítica, que trata de explicar por qué fueron estos resultados y no otros.

Un importante momento lo constituye la elaboración de los productos con los que se van a comunicar los aprendizajes (muchos utilizan los informes, artículos, ponencias, murales, afiches, trípticos, volantes, programas radiales o televisivos). Todo dependerá de a quien se dirige la información, los objetivos y resultados de la sistematización, los recursos con que se cuenta. En todo caso debe lograrse que sean de fácil lectura, ameno y en lenguaje claro.

Finalmente agregar que el autor coincide con (Selener et al., 1996; citado en Chavez-Tafur, 2006: 10) los que consideran el proceso de sistematización de experiencias como una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo. Del mismo modo, se proponen pasos en términos generales para la sistematización (Santibañez & Cárcamo, 1993):

- Definición de los objetivos y elaboración de la propuesta de sistematización: Esta primera etapa está marcada por la reflexión y discusión al interior del equipo a cargo

de la sistematización, en torno a los propósitos de ésta, los aspectos que se quieren relevar y el marco conceptual que lo guiará.

- Presentación de la propuesta de sistematización a los equipos: con cada uno de ellos se realizan varias reuniones de trabajo, cuyo objetivo central es discutir el marco de análisis que se aplicaría a la experiencia. El resultado de esta fase es la incorporación de las preguntas de los equipos en una propuesta de sistematización definitiva.
- Recolección de Información, documentarla y entrevistas a miembros de los equipos: Este tercer paso consiste en reunir la mayor cantidad de documentación posible y elaborar las categorías de ordenamiento de la información contenida en ella. Paralelamente se realizan las entrevistas a los miembros y núcleo central de los equipos a cargo de los proyectos. El objetivo, de esta actividad es conocer lo que estas personas perciben respecto a la experiencia. El producto de esta etapa es la reconstrucción del discurso formal (lo dicho en los documentos) y el discurso informal respecto a los mismos (lo dicho por el equipo).
- Observación de las prácticas de los equipos y entrevista a participantes de las experiencias: En esta etapa se observan algunas prácticas educativas desarrolladas por los equipos en el terreno y se entrevista a una muestra de participantes. El énfasis está puesto en las estrategias de capacitación implementadas y en sus resultados en términos de aprendizajes. El resultado de esta etapa es la descripción del modo como operan en la práctica.
- Análisis de la Información y elaboración del Informe de sistematización: a partir de la información recolectada en las fases anteriores, se realiza un análisis global de cada una de las experiencias. Se reconstruyen los procesos que siguen desde la propuesta inicial (discurso) hasta los resultados de su acción (aprendizajes). El producto final de esta etapa es la elaboración de un informe de sistematización.
- Presentación y discusión de los resultados de la sistematización con los equipos: Para la realización de esta etapa se realizan talleres de trabajo en grupo. En ellos se discuten los resultados más relevantes de la sistematización. Como resultado de esta

etapa surgen nuevas preguntas sobre aspectos que no quedan suficientemente explicitadas en la sistematización realizada.

1.6 Conclusiones del capítulo I

1. Para avanzar hacia el desarrollo agrario sostenible en el contexto local hay que partir en cada lugar de la cultura agraria y tradiciones productivas locales a la hora de diseñar sistemas productivos sostenibles. Todo ello sobre bases agroecológicas y equidad social.
2. El proceso de sistematización de experiencias es tanto una metodología, como un sistema de gestión de conocimiento y de comunicación, que involucra investigar para interpretar el acontecer de una determinada experiencia junto a los que la han compartido.
3. En el proceso de sistematización se debe considerar la descripción de los hechos y aspectos significativos de un determinado proyecto, la identificación y análisis de las áreas que tienen relación con los problemas y las necesidades identificadas, lo que permita tomar decisiones para reencausar actividades tendientes a resolver los problemas u obstáculos identificados
4. El análisis del estado del arte efectuado para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, contribuyó a la construcción de la perspectiva teórica que sustenta la solución propuesta.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA SISTEMATIZACIÓN

Sobre las bases conceptuales, metodológicas y prácticas expuestas en el Capítulo I, corresponde en este capítulo exponer la solución al problema científico planteado en la investigación originaria, consistente en una propuesta metodológica para el proceso de sistematización de la experiencia del proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar de Yaguajay.

2.1 Estrategia metodológica en el proceso de sistematización de la experiencia.

Tras una revisión de la literatura al respecto (Quiróz, T.,Morgan, M.L.,1987; Santibañez, E.; Cárcamo, M.E ,1993; Chavez-Tafur, 2006; Stevens *et al.*, 2012; Van de Velde, H. (2013); Colectivo de Autores, 2013; Castillo, 2015) se decide elaborar una propuesta metodológica para la sistematización de experiencias del proyecto, basada en los elementos clave contentivos en los diseños de los autores antes mencionados. Estos aspectos son:

A. Identificación de la experiencia:

- Selección de la experiencia (criterios).

B. Definición del objeto:

- Selección de experiencias a sistematizar.
- Documentación del surgimiento, evolución y los actores involucrados.

C. Precisión del eje de sistematización:

- Precisión de los elementos centrales de análisis en cada experiencia (impactos, relaciones institucionales, ejes transversales, entre otros).

D. Recuperar el proceso vivido:

- Reconstrucción, ordenamiento y clasificación de la información disponible.

E. Interpretación crítica:

- Análisis de cada elemento central y su interrelación.

F. Formulación de conclusiones:

- Confrontación con objetivos propuestos.
- Formulación teórico-práctica.
- Redacción de resultados.

G. Elaboración de productos de comunicación:

– Socialización de resultados a través de diferentes vías y formas.

Teniendo en cuenta elementos comunes de los autores consultados, se desarrolla una metodología propia para sistematizar la experiencia del Proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, sustentada en 5 fases fundamentales (Ver Figura 2)

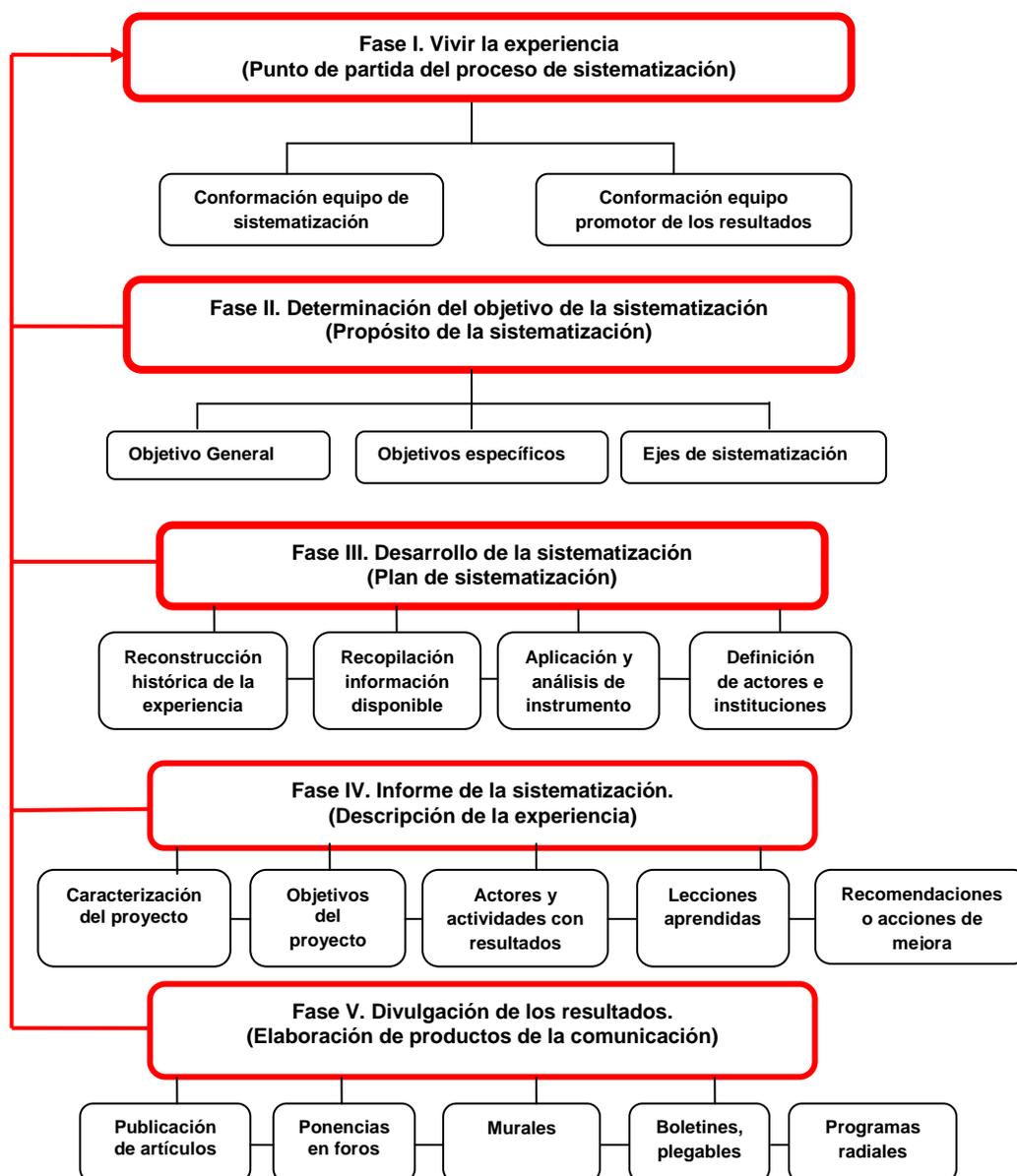


Figura 2. Representación gráfica de la metodología para la sistematización del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar. Fuente: Elaborada por el autor

Como se muestra en la figura 2, la primera fase de la metodología es el punto de inicio del proceso de sistematización.

1) Vivir la experiencia: punto de partida del proceso de sistematización.

Este es el paso inicial. Primeramente se deben conformar los equipos de trabajo que participarán en la implementación de la experiencia de acuerdo a las áreas, procesos y actores con los que se va a trabajar para develar la información.

De acuerdo con los criterios de los autores estudiados, el autor de la presente investigación recomienda dos equipos de trabajo para realizar el proceso de sistematización:

a) el equipo gestor: equipo institucional a cargo de la sistematización de la experiencia. En éste intervienen directivos de la Junta Administrativa, trabajadores de la base productiva y miembros del grupo comunitario.

b) el equipo promotor de los resultados del proceso: equipo encargado de documentar y socializar los resultados de la sistematización. Integrado por docentes e investigadores del programa académico de la Maestría en Gestión del DL vinculados al sector de la agricultura en el municipio y miembros del proyecto en la UBPC.

Esta primera etapa está marcada por la reflexión y discusión al interior del equipo a cargo de la sistematización, en torno a los propósitos de esta, los aspectos que se quieren relevar, los supuestos e hipótesis de trabajo y el marco conceptual que guiará la sistematización (Stevens, et al., 2012).

2) Determinación del objetivo de la sistematización: propósito de la sistematización

En este paso se definen los objetivos del proceso de sistematización del proyecto.

Se precisan los elementos centrales de análisis; o sea, el eje de sistematización (relaciones institucionales, sinergias con otros proyectos, ejes transversales vinculados al enfoque de género, protección medioambiental, fuerza de trabajo joven vinculada al proyecto, entre otros)

3) Desarrollo de la sistematización: elaboración de un plan de sistematización.

En este paso se planifica todo el proceso de implementación. Se definen los trabajadores, miembros de la Junta Administrativa y actores locales que van a participar, así como los criterios de selección. Se ordenan y clasifican los datos y hechos develados en el ejercicio y se hace una reflexión crítica acerca de los resultados, que trata de explicar por qué fueron estos resultados y no otros.

Como parte de la implementación del proceso de sistematización se debe reunir la mayor cantidad de documentación posible sobre la experiencia y organizar toda la información contenida y develada de la aplicación de las técnicas de investigación a las personas involucradas en el proceso de sistematización.

El objetivo de esta actividad es conocer lo que estas personas perciben respecto a la experiencia, en lo referido a cada uno de los temas propuestos. El producto de esta etapa es la reconstrucción del discurso formal (lo dicho en los documentos) y el discurso informal respecto a los mismos (lo dicho por el equipo de trabajo y la muestra de participantes).

En la propuesta de sistematización de esta investigación los testimonios de todas las personas participantes son fundamentales para los análisis y las conclusiones a las que se arribe. En este sentido se propiciarán intercambios en los espacios de indagación que favorezcan la concientización de las personas y contribuyan al compromiso de los involucrados con las propuestas colectivas generadas.

Las interpretaciones realizadas a partir de los resultados de las diversas técnicas utilizadas y de los productos comunicativos con resultados e impactos del proyecto serán una fuente imprescindible para el análisis de resultados del proceso vivido, aspectos que se pondrán en diálogo con las personas del equipo de sistematización.

En esta etapa es importante se tenga en cuenta como parte de la estrategia metodológica implementada, el enfoque de desarrollo que se seguirá en el desarrollo de la sistematización (trabajo asistencial; enfoque verticalista o enfoque participativo de base). Además considerar las limitaciones y los beneficios de la sistematización, basado en las experiencias de otros proyectos similares que se han implementado en el municipio.

El autor de la presente investigación propone que en el desarrollo de la sistematización se tengan en cuenta, al menos, los siguientes elementos:

- a) Definición de las instituciones y otros actores a participar en el proceso de sistematización
- b) Recopilación y organización de la información disponible.
- c) Organización de un programa de entrevistas, cuestionarios y dinámicas de trabajo grupal con actores involucrados directa o indirectamente.
- d) Ordenamiento de la información de las entrevistas individuales.
- e) Reconstrucción histórica de la experiencia
- f) Realización de un taller de discusión de grupo focal con actores involucrados en el proyecto
- g) Análisis e interpretación crítica de los resultados

Sobre la base de (Bofill, Sánchez & López, 2017), el autor considera válidas determinadas interrogantes para el desarrollo del proceso de sistematización.

Sobresalen las siguientes:

- ¿Qué se ha hecho en la UBPC Simón Bolívar en su proceso de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria?
- ¿Cómo se produjo la entrada a la comunidad donde la UBPC Simón Bolívar interviene?
- ¿Cómo se propició el conocimiento a la comunidad?, ¿Se tuvo en cuenta el conocimiento local?, ¿qué productos, procesos y prácticas alternativas se derivaron de esos intercambios dentro del proyecto?
- ¿Cómo se han promovido las experiencias que muestran los éxitos en la gestión del proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar?
- ¿Se ha contribuido al logro de la sostenibilidad del proyecto desarrollado? ¿Qué acciones se han desarrollado al respecto?
- ¿Cuáles fueron los temas fundamentales en que se han capacitado a las personas?
- ¿Qué favoreció y qué obstaculizó la gestión del proyecto?

- ¿Cuáles han sido los factores de éxito?
- ¿Cuáles han sido los resultados y evidencias por procesos? lo que se logró y ejemplos.

4) Redacción del informe de sistematización: descripción de la experiencia

En este paso se hace un relato sobre la implementación del proyecto en la UBPC.

Para la descripción de la experiencia, el autor de la presente investigación recomienda se tengan en cuenta, los siguientes elementos:

- Período durante el cual tuvo lugar
- Monto, fuente y tipo de financiamiento
- Personas que participaron
- Caracterización del lugar en el cual se desarrolló la experiencia
- Identificación, definición y análisis de los objetivos generales y específicos del proyecto a corto, mediano y largo plazo.
- Identificación y definición de los problemas alrededor de los cuales se inició y planificó el proyecto
- Recursos a los que se accedió con la implementación del proyecto (financieros, materiales, humanos, equipamientos)
- Identificación de las actividades concretas implementadas para alcanzarlos objetivos
- Identificación y análisis de los factores que facilitaron u obstaculizaron el logro de los objetivos propuestos en el proyecto
- Redes de actores que intervienen en el proyecto, obstáculos en el proceso
- Empleos generados; y de ellos, fuerza de trabajo joven y femenina
- Contribución a la comunidad. Impacto social, ambiental y económico del proyecto
- Acciones de formación, capacitación y asesoría técnica especializada desarrolladas en el período de ejecución del proyecto
- Aprendizajes, lecciones aprendidas y recomendaciones o propuestas de mejora para la sostenibilidad y generalización de los resultados

Al finalizar se realiza un análisis global del ejercicio de sistematización, develándose los principales resultados e impactos alcanzados. Se reconstruyen los procesos que siguen cada uno de los instrumentos hasta llegar a los aprendizajes y principales lecciones derivadas de la implementación, proponiéndose acciones de mejora, a partir de lo aprendido.

El producto final de esta etapa es la elaboración de un informe de sistematización.

5) Divulgación de resultados: elaboración de productos de comunicación

Esta es la fase final del proceso de sistematización y aquí juega un rol protagónico el equipo promotor de los resultados del proceso pues en este paso se divulgan los resultados a través de diferentes medios.

Para la elaboración de los productos con los que se van a comunicar los aprendizajes del proceso de sistematización, el autor de la presente investigación propone la utilización de informes en las diferentes áreas de la UBPC, la publicación de artículos, presentación de ponencias en foros, murales, afiches, trípticos, volantes, programas radiales o televisivos.

Todo dependerá de a quién se dirige la información, los objetivos, resultados de la sistematización y los recursos de que disponga. En todo caso debe lograrse que sean de fácil lectura, ameno y en lenguaje claro.

Además de la propuesta metodológica en sí, el autor de la presente investigación, define los **principios directrices** que deben ser pautas para el proceso de sistematización de la experiencia del Proyecto de reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, basados en Cadena (1987). Ellos son:

- **Relevancia:** El proyecto no debe sistematizarse sin que haya sido percibido como una necesidad por parte de los beneficiarios del proyecto y/o que no los vaya a beneficiar directamente o indirectamente.
- **Integralidad:** El proyecto no se ejecuta aisladamente y como tal no debe analizarse en un vacío. Es necesario verlo dentro del contexto más amplio de la

sociedad. Ello incluye aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales dentro de la comunidad y el contexto local.

- **Historicidad:** las causas o determinantes históricos del problema que el proyecto intenta solucionar deben ser analizados de forma que las personas puedan desempeñar un papel activo en el cambio y evolución de su propia historia.
- **Relatividad:** debe haber conciencia que las actividades de un grupo ocurren en un momento determinado en el tiempo y bajo un conjunto específico de circunstancias. Se debe tener en cuenta que los conocimientos generados y las lecciones aprendidas pueden ser válidos tan sólo para esa situación específica. Sin embargo, se debe identificar y extrapolar los principios que guiaron la experiencia y lecciones aprendidas, que puedan servir a otras organizaciones productivas en la búsqueda de la transformación necesaria para lograr la gestión eficiente de las mismas.
- **Pluralidad:** existen diferentes "lentes" a través de los cuales se puede ver la realidad. Debe permitirse la incorporación del punto de vista de todos los participantes de un proyecto en el proceso de sistematización.
- **Participación:** la descripción y el análisis del proyecto debe realizarse de manera participativa. No debe responsabilizarse a un solo individuo con la tarea de analizar o evaluar el proyecto y sacar sus propias conclusiones. La generación de conocimientos es un proceso participativo.
- **Marco teórico- práctico contextualizado:** el proceso de sistematización del proyecto debe estar basado en un conjunto claro de suposiciones teóricas que guíen las actividades de la sistematización, conduciéndolas a que se logren los objetivos propuestos vinculados al sector agropecuario en el municipio.

Asimismo, considera que las **características fundamentales** de la metodología propuesta en la presente investigación son las siguientes:

1. **Pertinencia:** Dada la posibilidad que tiene de adecuarse a las situaciones que pueden presentar las UBPC y otras bases productivas en un momento dado.

2. **Flexibilidad:** Puede ser aplicada total o parcialmente a todos los procesos de desarrollo de otras bases productivas.
3. **Calidad de los resultados:** En el sentido de que los resultados que se obtienen satisfacen las expectativas de la metodología.
4. **Coherencia:** Calidad de los pasos de ser coherentes con la lógica natural del proceso de sistematización, en la aplicación total o parcial para la solución de problemas con este estudio.
5. **Contextualización:** Adecuado al lugar y a las personas concretas.
6. **Creativo e innovador:** Ha de crear un ambiente participativo que propicie el desarrollo de la sistematización y de cuyos resultados se generen las decisiones pertinentes para las soluciones a los problemas.

2.2 Métodos y técnicas utilizadas en la investigación

Las herramientas y métodos en esta investigación se utilizaron con el objetivo de capturar y recopilar la información necesaria para estudiar y sistematizar la experiencia del proyecto en su proceso de gestión del conocimiento hacia el desarrollo agropecuario de la base productiva; fundamentalmente desde el proceso de vinculación social.

Para esta investigación se realiza un estudio descriptivo, con una metodología cualitativa y con la utilización de métodos e interpretaciones cuantitativas.

Métodos teóricos:

- El **análisis y síntesis**, que permite analizar los resultados obtenidos a partir del trabajo de la UBPC Simón Bolívar y la integración que ha permitido entre el conocimiento, la ciencia y la tecnología en el proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo local, del que resultan regularidades que le dan relevancia a la experiencia.
- La **inducción y la deducción**, que permitió ir llegando a partir de los casos particulares y los resultados de la funcionabilidad de determinadas redes y conocimientos a resultados más generales que permitieron comprender y establecer nuevas conexiones en el proceso de sistematización.

- El **análisis histórico y lógico**, en el que se basó fundamentalmente para comprender la necesidad de integrar conscientemente la UBPC Simón Bolívar, a una concepción del desarrollo sustentada en el conocimiento, a partir de la reconstrucción histórica devenida del proceso de sistematización de experiencias.
- El **genético**, que permite asumir de manera transversal al fenómeno, al comprender que en él intervienen diferentes factores que construyen procesos, que engendran nuevas conexiones y relaciones entre la UBPC Simón Bolívar y los actores locales.
- El **tránsito de lo abstracto a lo concreto** a partir de la implementación de la sistematización de experiencias del proyecto, que permitirá implementar acciones de mejora para el desarrollo de la base productiva en función del desarrollo agrario local.
- El **enfoque de sistemas** que proporciona una integralidad al análisis de los resultados que se obtengan de la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis de las relaciones de los procesos que se gestionan desde la UBPC. Ello conllevará a la creación de nuevas redes y sobre todo nuevos conocimientos y tecnologías que se puedan incorporar a la gestión de la UBPC, todo lo cual permita una mayor contribución al desarrollo agrario local.

Métodos empíricos:

- **Cuestionarios** con preguntas semiabiertas para obtener la libre expresión de los implicados, pero dentro de ciertos límites y preguntas cerradas que se aplican a trabajadores, miembros de la Junta Administrativa y miembros del grupo comunitario integrado. Ello con el objetivo de identificar y develar las políticas trazadas por la base productiva en el proceso de reconversión, la distribución, producción y uso del conocimiento en la ejecución del proyecto.

Conocer además la percepción de los encuestados con relación a la metodología diseñada, la factibilidad de ejecución del proyecto, apoyo institucional, redes creadas y sinergias con otros proyectos productivos que se acometen en el municipio (Ver Anexos 1 y 2).

- **Entrevistas** a 7 miembros de la Junta Administrativa para develar singularidades que identifican la gestión de la UBPC, su pertinencia social, las redes de actores que intervienen en el proyecto, obstáculos en el proceso, contribución de la UBPC al DL

Impacto social del proyecto principales debilidades y potencialidades, situación económica-financiera e impacto del proyecto en la entidad (Ver Anexo 3).

- **Análisis de documentos** para la recolección de información y datos estadísticos. Permite la recolección de datos históricos que van mostrando los resultados del proyecto hacia el desarrollo de la base productiva y local. Develar información sobre políticas y estrategias de la UBPC y la empresa. Análisis de indicadores productivos antes y después del proyecto. Grado de participación de los trabajadores e integración con la comunidad.

Se realiza una **consulta documental** donde se analizan Resoluciones, normativas, informes de balance, actas reuniones de la Junta y la Asamblea de trabajadores, entre otros, los siguientes documentos:

- Decreto-Ley 142/1993.Principios básicos que rigen el funcionamiento de las UBPC en Cuba, La Habana, 1993
- Acuerdo 2708/1993, del 21 de septiembre de 1993.Ministerio de la Agricultura. Organización y dirección de las UBPC dentro de estructuras empresariales. La Habana
- Resolución No. 629/2004. Reglamento General de las UBPC. Ministerio de la Agricultura, La Habana
- Resolución No.574/12. Reglamento General para las UBPC, 13 de agosto de 2012, Ministerio de la Agricultura, Cuba
- Decreto-Ley 310/2012, del 17 noviembre de 2012, Contratación, MINAG
- Acuerdo 7271/2012, del 19 de julio de 2012. Consejo de Ministros.
- Resolución 7/2016, del 21 enero de 2016, Otorgamiento de créditos, Banco Central de Cuba
- Decreto-Ley 300/2012, del 20 de septiembre de 2012, Entrega de tierras a usufructuarios, Consejo de Estado
- Compendio de documentos para la implementación de acuerdos en las UBPC de enero de 2016

- La **observación** del funcionamiento de la UBPC, las actividades productivas que se desarrollan, la participación de los trabajadores, el ambiente laboral, recursos de que disponen y el proceso de toma de decisiones en la gestión de la base productiva. O sea, todo el proceso de gestión de la cooperativa e implementación del proyecto.

Este es un método de recopilación de información social primaria acerca del objeto de estudio mediante la percepción directa y registro de todos los factores concernientes al mismo, significativos desde el punto de vista del objeto de investigación.

- El **método coloquial** para la presentación y discusión de los resultados en sesiones científicas.

Métodos cualitativos:

- **Taller de discusión** de grupo focal. Se utiliza en la investigación para develar información relevante sobre la experiencia vivida en la implementación del proyecto y la gestión de la UBPC, identificar los obstáculos en el proceso de gestión del proyecto, la contribución de la UBPC al DL, el impacto social del proyecto y las acciones de sostenibilidad y seguimiento que se desarrollan, en caso que lo fuere.

Se realiza el taller con la participación de miembros de la Junta Administrativa, trabajadores, coordinadores de proyectos agropecuarios en el municipio, profesores del Centro Universitario Municipal Simón Bolívar (CUM), especialistas del Parque Nacional Caguanes (PNC) y personas de la comunidad (Ver Anexo 4).

Con los mismos se busca el diálogo de saberes y la participación de los implicados en el proyecto para conocer el grado de asimilación y respuesta que se genera desde la UBPC, así como elementos conceptuales con respecto al proceso de sistematización, una valoración sobre la metodología diseñada. Además conocer la percepción de los mismos sobre la sostenibilidad del proyecto, propuestas de mejora y los impactos percibidos, tanto en la UBPC como en la comunidad.

El taller de discusión de grupo focal tiene que ser preparado cuidadosamente y se deben tener en cuenta, al menos, tres momentos clave: un primer momento de integración de los participantes, un segundo momento donde se generan reflexiones sobre la práctica vivida con apoyo en la técnica de lluvia de ideas y un tercer momento

para la evaluación del taller donde se extraen los aprendizajes y se hacen propuestas a partir de las lecciones aprendidas.

- La **tormenta de ideas** *brainstorming* fue uno de los métodos cualitativos empleados en la investigación. Se utiliza para provocar la explosión de pensamiento de los integrantes del taller de discusión para el proceso de sistematización. Ello es una vía válida para analizar la percepción de los actores involucrados sobre el avance de la UBPC.

Métodos estadísticos:

Se utiliza el **paquete estadístico informatizado** *Sample* para la determinación de la muestra necesaria en la investigación, con un Nivel de Confianza del 95% y un Nivel de Precisión del 90%. Como resultado la muestra seleccionada es de 44 trabajadores de la base productiva y 17 miembros del grupo de trabajo comunitario.

Asimismo, se aplica el **análisis porcentual** y utilizando el programa Excel se contabilizaron los resultados cuantitativos obtenidos, a partir de las técnicas y herramientas utilizadas. A su vez, el análisis porcentual permite graficar y mostrar de manera importantes resultados en el procesamiento de la información.

En el caso de las respuestas de carácter cualitativo se listaron inicialmente y luego se procede a su reducción. Se consideran los resultados de 50% o más de peso en el total por cada uno de los actores, como datos significativos en el análisis, contrastándose los resultados entre estos. La aplicación sistemática y variada de estos métodos y la triangulación de la información obtenida en su aplicación permiten documentar el desarrollo exitoso de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

La propia utilización de diversas herramientas ha sido un criterio de validez de la metodología empleada y se analizaron integralmente los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos. La tabla 2 resume las diferentes técnicas a aplicar en la investigación, así como la información a develar en el proceso de sistematización de experiencias.

Tabla 2. Técnicas de investigación aplicadas

Técnicas	Fuentes de información	Información a develar
Cuestionarios	19 trabajadores, 4 Junta administrativa y 7 miembros del grupo comunitario.	Políticas de la base productiva, distribución, producción y uso del conocimiento, pertinencia social de la UBPC, redes de actores que intervienen en el proyecto, obstáculos en el proceso, contribución de la UBPC al DL. Impacto social del proyecto. Participación ciudadana. Metodología de sistematización
Taller de discusión grupo focal	(14) Trabajadores, docentes, investigadores, comunidad	Valoración de la metodología diseñada, obstáculos en el proceso de gestión del proyecto, contribución de la UBPC al DL, impacto social del proyecto. Sostenibilidad y seguimiento de las acciones del proyecto.
Entrevistas	(7) Junta Administrativa	Singularidades que identifican la gestión de la UBPC, principales debilidades y potencialidades, situación económica-financiera, impacto del proyecto en la entidad.
Análisis de documentos	Resoluciones, normativas, informes de balances económicos, actas reuniones de la junta y la asamblea de trabajadores	Gestión del conocimiento, políticas, estrategias institucionales. Indicadores productivos antes y después del proyecto. Grado de participación de los trabajadores, Integración con la comunidad.
Observación		Todo el proceso de gestión de la UBPC e implementación del proyecto.

Fuente: Elaborado por el autor

2.3 Fuentes de información

En términos generales, se definieron las siguientes fuentes de información en la presente investigación:

1. Equipo a cargo del proceso de sistematización que incluye a todo el personal u equipo coordinador institucional. En éste intervienen directivos, trabajadores y miembros del grupo comunitario.
2. Equipo promotor de los resultados del proceso integrado por docentes e investigadores del CUM Yaguajay, sumado a especialistas de la base productiva y la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

3. Documentación de la UBPC Simón Bolívar: se consideraron los documentos de reflexión interna, informes de actividades, informes de balance económico, actas de la Junta Administrativa, actas de la Asamblea de trabajadores y otros documentos de la entidad, la empresa y el MINAG.
4. Registro de reuniones: se transcribieron y analizaron las actas de reuniones y talleres efectuados entre el equipo a cargo de la sistematización y los equipos de trabajo.
5. Participantes de la experiencia: se trabajó con una muestra intencional de participantes vinculados a la gestión del proyecto de la UBPC Simón Bolívar y la comunidad, a quienes se entrevistó en distintas oportunidades.

2.4 Conclusiones del capítulo II

1. El capítulo constituye el punto de partida para la sistematización a partir de exponer el diseño para su concepción; sobre la base de los puntos coincidentes de los autores consultados-. Destaca las interrelaciones entre cada uno de los elementos que lo integran, considerándose fundamental las dos grandes etapas asociadas; en primer lugar, a la metodología para la sistematización y en segundo lugar, a los métodos y técnicas para el desarrollo de la misma.
2. La sistematización de experiencias constituye una forma de aprender de los aciertos y desaciertos de la experiencia en forma ordenada y metódica, ya que es un proceso riguroso, el cual se nutre de procedimientos o técnicas investigativas: talleres de discusión de grupo focal, entrevistas, investigación documental, recopilación y ordenamiento de datos, cuestionario. Ello articula la descripción, el análisis de situación y la evaluación del proceso en sí.
3. Para sistematizar la experiencia, fue preciso aplicar una metodología contentiva de un grupo de técnicas y herramientas que la complementan contextualizada a las condiciones prácticas de las UBPC en Cuba. La misma puede ser objeto de perfeccionamiento continuo, a partir de la propia experiencia de sistematización y del nuevo conocimiento generado.

CAPÍTULO III. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO.

En este capítulo se devela el proceso de sistematización de experiencias del proyecto: Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar- en lo adelante proyecto de reconversión-, proponiéndose acciones para su mejora en función del desarrollo agropecuario de la base productiva.

La estructura del mismo permite ir desarrollando las diferentes fases del proceso de sistematización, las que no coinciden en toda su magnitud con el diseño de los epígrafes relacionados en el mismo. Sin embargo, ello no interfiere en el desarrollo lógico de la implementación de la metodología diseñada.

3.1 Valoración de la metodología propuesta

Tomando en consideración el enfoque dado a la solución del problema científico a resolver, formulado en la investigación originaria que sustenta esta investigación, se consideró pertinente por el autor, orientar diversas sesiones técnicas para la aplicación de la metodología de sistematización de experiencias en la UBPC Simón Bolívar.

Dichas sesiones de desarrollaron con personas considerados especialistas a efectos de la presente investigación, teniendo en cuenta, los años de experiencia en el sector, su capacidad para tomar decisiones dentro de la UBPC, miembros del grupo comunitario con conocimiento del quehacer de la base productiva, así como docentes e investigadores del programa académico de la Maestría en Gestión del DL vinculados al sector de la agricultura en el municipio. Ello permite una valoración de la metodología elaborada, que a su vez, propicie soluciones apropiadas a partir de los resultados del proceso de sistematización.

Para ello se utilizó un cuestionario (Ver Anexo 2) que utiliza una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de cinco (5) puntos representa la total conformidad con el planteamiento expuesto, y una valoración mínima de un (1) punto, lo contrario (el total desacuerdo). Los resultados del procesamiento de las preguntas contenidas en los cuestionarios, según tres conjuntos de cualidades, se resumen en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Resultados de la valoración del instrumental metodológico desarrollado

Cualidades	Promedio
Cumplimiento del objetivo general en que se sustenta la metodología y fases que contempla	4,8
Cumplimiento del eje de sistematización y los objetivos específicos planteados	4,7
Reconocimiento de las lecciones aprendidas e impactos del proyecto	4,7

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de este cuestionario permitió conocer la factibilidad de aplicación de la metodología general y de sus diferentes fases para la reconstrucción histórica de la experiencia vivida como parte del proceso de reconversión de agricultura cañera en agropecuaria dentro de la UBPC Simón Bolívar de Yaguajay.

3.2 Punto de partida del proceso de sistematización del proyecto

Esta es la Fase inicial del proceso de sistematización. En la UBPC Simón Bolívar se inicia con la conformación de los equipos de trabajo a cargo del mismo, los cuales lo integran las siguientes personas:

Equipo gestor:

- Lic. Daniel A. Sánchez Sánchez, coordinador del eje central, coordinador del grupo de trabajo
- MSc. Gladys García Cejas, económica UBPC Simón Bolívar, autora del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar
- Lic. Elvira Sierra Díaz, miembro del grupo comunitario.
- Ing. Adalberto Bravo Cepeda, administrador de la Junta Administrativa.
- Ing. Ángel Daniel Bravo, especialista en Informática.
- Alberto Díaz Rojas, representante de la base productiva.

Equipo promotor de resultados:

- Lic. Daniel A. Sánchez Sánchez, coordinador del eje central, coordinador del grupo de trabajo.

- Lic. Yailén Rodríguez Acosta, Especialista en comunicación social, profesora del departamento de DL CUM Yaguajay.
- Ing. Alejandro Corrales Olivera, estudiante maestría DL primera edición.
- Gustavo Carballé Cabrera, subdelegado agricultura I, estudiante maestría DL segunda edición.
- Ing. Alberto Carlos Rodríguez Cárdenas, profesor CUM, coordinador de la carrera ingeniería en procesos agroindustriales.
- Lic. Gladys García Cejas, económica UBPC Simón Bolívar, autora del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar

Una vez conformados los equipos de trabajo se pasa a la Fase II de la metodología propuesta por el autor de la presente investigación. En esta fase se determina el propósito de la sistematización; o sea, los objetivos y eje de la sistematización en la UBPC Simón Bolívar; definiéndose como sigue:

Objetivo general:

Sistematizar la experiencia del proyecto: Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar.

Objetivos específicos:

- 1) Revelar los aciertos en los métodos y herramientas utilizadas para la sistematización de la experiencia.
- 2) Propiciar espacios de reflexión colectiva que aporten recomendaciones para mejorar las prácticas.
- 3) Compartir las lecciones aprendidas que propicien acciones de mejora en función del desarrollo agropecuario de la base productiva.
- 4) Ofrecer recomendaciones y sugerencias para continuar fortaleciendo la gestión del proyecto.

Eje de sistematización:

Relaciones institucionales y con actores locales, sinergias con otros proyectos, ejes transversales vinculados al enfoque de género, protección medioambiental, fuerza de trabajo joven vinculada al proyecto.

Inmediatamente se pone en marcha el plan de sistematización, definiéndose las instituciones participantes y otros actores involucrados en el proceso de sistematización.

3.3 Desarrollo de la sistematización

Una vez cumplidas las Fases I y II se pasa al diseño del plan de sistematización, contenido en la metodología en la Fase III. En la misma se planifica todo el proceso de implementación. Se definen los trabajadores, miembros de la Junta Administrativa y actores locales que van a participar en la misma, así como los criterios de selección. Se ordenan y clasifican los datos y hechos develados en el ejercicio, basado en los métodos y técnicas utilizadas y se hace una reconstrucción histórica del proyecto y sus resultados.

La UBPC Simón Bolívar, surge por Acuerdo No. 1 de fecha 3 de junio del 2000 de la Asamblea General de miembros, perteneciente al Complejo Agroindustrial Obdulio Morales, perteneciendo al grupo Empresarial Agroindustrial de Sancti Spiritus, cuya línea fundamental de producción era la caña de azúcar.

La UBPC Simón Bolívar se encuentra ubicada en el litoral Norte del municipio Yaguajay provincia Sancti Spiritus, limitando por el este con la CCS Julio Careaga y Empresa Pecuaria Venegas respectivamente, por el norte con el Parque Nacional Caguanes, por el oeste con la CCS Simón Bolívar y por el sur con la propia CCS Simón Bolívar y la CCS Reynel Páez. Dentro de nuestro territorio se encuentran enclavadas las siguientes comunidades, Batey Simón Bolívar, asentamiento poblacional Gasolinera y comunidad Centeno, las cuales abarcan el territorio de la UBPC **(Ver Figura 3)**.

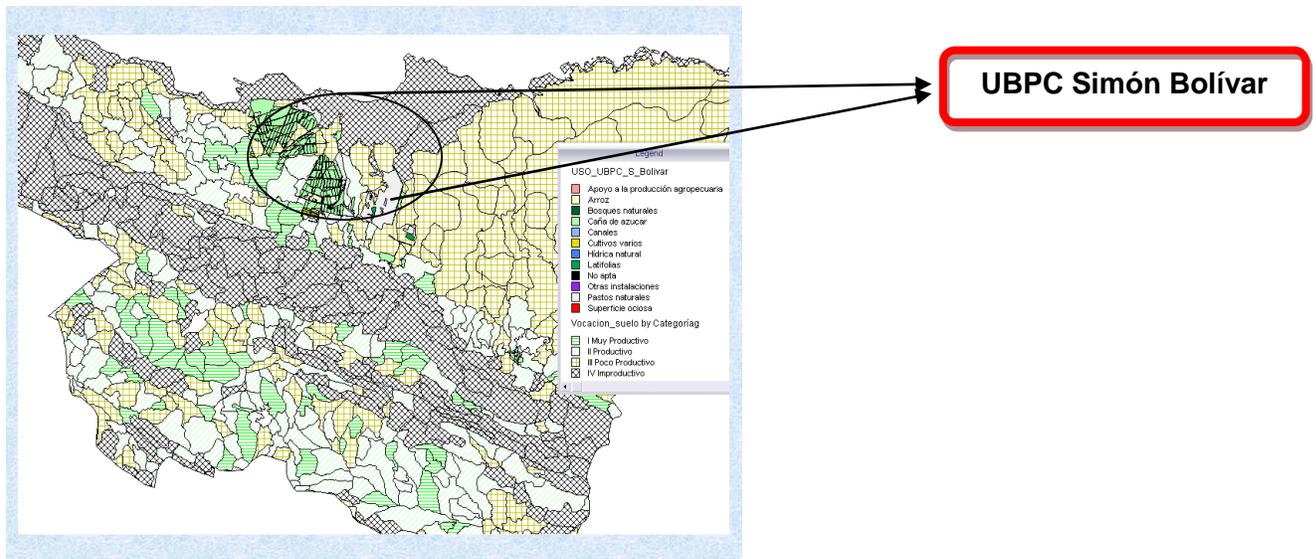


Figura 3. Situación geográfica de la UBPC.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García. 2009)

A nivel de país debido al redimensionamiento de la Industria Azucarera provocada por los altos costos de los combustibles, la influencia del clima sobre las producciones cañeras y los bajos rendimientos, se desintegra en el año 2003 la Complejo Agroindustrial Obdulio Morales, dando lugar a la creación de una nueva Empresa con características diferentes, la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

El proyecto reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, nace como un proyecto de investigación resultante de la Tesis de maestría en administración de Negocios de un miembro del equipo gestor de la sistematización, en el año 2007 (Sánchez, Boffill & Sosa, 2017).

Objeto Social:

1. Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, cereales frutas y cítricos.
2. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado mayor (vacuno) y sus derivados (quesos), con destino a la Empresa Láctea del territorio en los casos autorizados y de forma minorista a los socios, trabajadores y jubilados de la Cooperativa, y de forma minorista como concurrente en el Mercado Agropecuario Estatal, en los Puntos de ventas

autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, así como en el Mercado Agropecuario a partir de cumplir con los destinos definidos en la contratación de la producción, según las regulaciones establecidas.

3. Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, ganado mayor y menor en pie y del ganado sus carnes, así como pie de cría y como animales de trabajo, pieles, producciones cunícolas, avícolas y de piscicultura, cumpliendo las regulaciones establecidas.
4. Producir y comercializar de forma mayorista carbón vegetal, leña para combustible, postes, `postes vivos, guano, yaguas, bambú, palmiche en moneda nacional.
5. Producir y comercializar yugos, frontiles, sombrero, sogas, clavos de herrar, herraduras, argollas y otros productos elaborados a base de madera en moneda nacional.
6. Producir y comercializar piezas de repuesto de la mecanización Agrícola en moneda nacional.
7. Comercializar de forma minorista los excedentes provenientes de las producciones de las producciones agropecuarias en el mercado agropecuario y puntos de venta autorizados por el Consejo de la Administración correspondiente, cumpliendo las regulaciones establecidas.
8. Prestar servicios de roturación y preparación de tierras en moneda nacional.
9. Brindar servicio de asesoría en asuntos agrícola, servicios generales a bateyes y comunidades en moneda nacional.
10. Prestar servicios de trillado y molinado de grano, tiro y acarreo de leche, agua productos agrícolas e insumos en moneda nacional.
11. Comprar para comercializar de forma minorista en moneda nacional, productos agropecuarios, forestales e industriales que no sea factible su producción en la UBPC con la finalidad de satisfacer necesidades de autoabastecimiento a los trabajadores a partir de la autorización específica que se emita por el ministerio.

Misión UBPC Simón Bolívar

Desarrollar la producción agropecuaria de forma sostenible, con énfasis en el logro de incrementos sostenidos en la producción de leche que sustituya importaciones, a través de la diversificación animal y vegetal y el uso de tecnología amigables con el medio ambiente, para elevar el bienestar de los cooperativistas, la comunidad y la sociedad y contribuir a la conservación del ecosistema.

Visión

La administración y los trabajadores de la UBPC están debidamente capacitados por lo cual la entidad, ha alcanzado niveles de eficiencia y productividad que han permitido un nivel de vida y condiciones de trabajo favorables para los trabajadores y sus familias con equidad de género.

Se ha logrado el financiamiento en moneda nacional (MN) para la seguridad alimentaria y la producción de leche y carne que garantice ingresos estables y suficientes para el financiamiento de los crecimientos económicos y sociales posteriores. Se ha creado la infraestructura tanto en instalaciones como en equipamiento que garantiza la estabilidad y calidad del trabajo.

Se crea un profundo sentido de pertenencia en los trabajadores, los que sienten orgullo de su UBPC y esto garantiza la estabilidad de la fuerza laboral y el bienestar de la familia.

Se ha logrado la recuperación de los suelos y del ecosistema de manera que este garantiza la alimentación humana y animal, al mismo tiempo que se preserva la biodiversidad y la calidad del agua y el suelo. Se logra el reciclaje de nutriente y con parte de los residuos se producen abonos orgánicos.

En cuanto a la estructura de la UBPC la misma cuenta con una Junta Administrativa, que constituye el órgano de dirección colegiada con la entidad, presidido por el administrador, cuya función principal es analizar, aprobar y controlar el cumplimiento de las principales tareas y acciones para realizar el trabajo en la UBPC, se llevan

propuestas a la asamblea de trabajadores para que las mismas queden aprobadas o no por cada uno de los miembros.

Como parte del procesamiento de la información de los instrumentos y técnicas aplicadas en el proceso de sistematización (Ver figura 4) y de acuerdo a los miembros de la Junta Administrativa de la cooperativa entrevistados, el proceso de reconversión de la industria azucarera se considera como una etapa de fuerte impacto emocional para todos los y trabajadores de la UBPC y pobladores del batey. Esto fundamentado en la tradición cañera existente y el desconocimiento de las nuevas actividades que debían realizar. Los mismos evalúan de muy positivo todo el proceso de capacitación realizado, con la intervención del CUM, lo que permitió la rápida adaptación ante el cambio, no solo de los trabajadores, sino también del aparato administrativo de la base productiva (Sánchez et al. 2015).

Los principales temas de capacitación impartidos están relacionados con la actividad agropecuaria, medioambiental, cultivos varios y de recursos humanos. Los mismos fueron impartidos por profesores del CUM e integrantes del departamento de capacitación de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

El 100% de los encuestados (12 miembros de la base productiva, 4 miembros de la Junta Administrativa y 7 miembros del grupo comunitario) en el proceso de sistematización develan como factor positivo, la estabilidad y permanencia de los cuadros y miembros de la Junta Administrativa, por su estabilidad en muchos años e incluso muchos de ellos desde la creación de la UBPC, donde se hace evidente una mayor cohesión entre el colectivo de dirección y los trabajadores. Esto se logra mediante la aplicación de métodos participativos y democráticos, lo que consolida el sentido de pertenencia.

También el 97.1% manifiesta el necesario vínculo cooperativa- comunidad para el desarrollo de actividades de apoyo a instituciones sociales, donde la UBPC apoya con el suministro de alimentos a la comunidad Vitoria e instituciones de salud enclavadas en el Consejo Popular (Hogar de Ancianos, Punto de venta de viandas, comedor del Servicio de Atención a las Familias.(SAF).

Se recopila toda la información disponible en la UBPC vinculada al proyecto, a partir del análisis de documentos, donde destacan las actas de las reuniones de la Junta Administrativa y las Asambleas de trabajadores, los balances económicos y estados financieros, documentos de visitas externas así como resultados de la Contraloría efectuada a la entidad. También se recopilaron informaciones contenidas en diferentes Decretos, Decretos ley y resoluciones emitidas, dentro de ellas podemos mencionar las siguientes:

1. Decreto-Ley 310/2012, del 17 noviembre de 2012, Contratación, MINAG
2. Plan de medidas para resolver las ataduras que limitan el funcionamiento y gestión de las UBPC
3. Decreto-Ley 142/1993. Principios básicos que rigen el funcionamiento de las UBPC en Cuba, La Habana, 1993
4. Acuerdo 2708/1993, del 21 de septiembre de 1993. Ministerio de la Agricultura. Organización y dirección de las UBPC dentro de estructuras empresariales. La Habana
5. Resolución No. 629/2004. Reglamento General de las UBPC. Ministerio de la Agricultura, La Habana
6. Resolución No.574/12. Reglamento General para las UBPC, 13 de agosto de 2012, Ministerio de la Agricultura, Cuba
7. Acuerdo 7271/2012, del 19 de julio de 2012. Consejo de Ministros.
8. Resolución 7/2016, del 21 enero de 2016, Otorgamiento de créditos, Banco Central de Cuba
9. Decreto-Ley 300/2012, del 20 de septiembre de 2012, Entrega de tierras a usufructuarios, Consejo de Estado
10. Compendio de documentos para la implementación de acuerdos en las UBPC de enero de 2016

Como parte de la información que se devela en el Taller de discusión del grupo focal se identifican las principales instituciones y actores involucrados en el proyecto de reconversión. Sobresalen por su nivel de interacción y trabajo conjunto, las siguientes:

1. Empresa Agropecuaria Obdulio Morales.

2. CUM Simón Bolívar de Yaguajay
3. Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA).
4. CCS Simón Bolívar.
5. Asamblea Municipal del Poder Popular.
6. Establecimiento Acopio Yaguajay.
7. Instituciones municipales de Salud pública.
8. ACTAF.
9. Combinado Alimenticio Rio Zaza.
10. Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía.
11. Consejo Popular Simón Bolívar.



Figura 4. Evidencia gráfica de las técnicas aplicadas.
Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se develan los principales obstáculos en la implementación del proyecto. Dentro de ellos se destacan:

- Las relaciones Empresa-UBPC no fluyen de forma armónica, tanto por los problemas logísticos como por la presencia no resuelta de mecanismos y restricciones en el ámbito administrativo, lo que dificulta el normal desempeño de la base productiva.
- Insuficiente incorporación a proyectos de integración de las cadenas productivas.
- Incumplimiento de contratos por parte de las empresas proveedoras de insumos.
- Maquinarias y equipos con muchos años de explotación.

La fluctuación de la fuerza de trabajo en el periodo de inicio de la reconversión (2003-2007) incidió de forma negativa en el proceso de adaptación y desarrollo de las actividades de ganadería fundamentalmente. Sin embargo, a partir del año 2008- donde se inicia el proyecto- se logra la estabilidad de la fuerza de trabajo.

El 97.54 % de los trabajadores encuestados consideran de gran importancia, la permanencia de la fuerza de trabajo en el logro de los resultados económico - productivos en la UBPC Simón Bolívar.

Como conclusión del taller de discusión de grupo focal, se develan las principales fortalezas y debilidades en la ejecución del proyecto y que se resumen a continuación:

Fortalezas.

- Elevada preparación del aparato administrativo para enfrentar la implementación del proyecto.
- Trabajadores con sentido de pertenencia.
- Administración y personal estable y cohesionado.
- Contabilidad certificada.
- Sistema de pago y estimulación que permite elevar el nivel de ingresos de los trabajadores, vinculados a sus ingresos productivos y económicos.
- Contar con el apoyo del CUM y la Empresa para desarrollar encuentros de capacitación.
- Introducción de nuevas fuentes de energía renovables (Molinos de viento, sistemas de riego alimentadas por de celdas fotovoltaicas)

Debilidades:

- El éxodo que se produce en la fuerza de trabajo- no masivo- para acogerse al Decreto Ley 300, lo que pudiera desestabilizar la permanencia de los recursos humanos asociados a la UBPC.
- La descapitalización de los activos que conforman el patrimonio de la UBPC, heredados de las empresas estatales de las cuales surgieron.
- Falta de cultura respecto a la utilidad y uso del Seguro Estatal.

- Desmotivación de los campesinos por el uso de la tracción animal.

3.4 Descripción de la experiencia

Este epígrafe contempla la Fase IV del proceso de sistematización del proyecto -en su primera parte- Se parte de la caracterización del proyecto, los objetivos propuestos y las actividades con sus resultados. La tabla 3 muestra las etapas que contempla el Proyecto de reconversión y una breve descripción del contenido de las mismas.

Tabla 3. Identificación y descripción de las etapas del proyecto

	ETAPAS	DESCRIPCIÓN
1	INICIO (2008-2009)	Nace como un Proyecto de investigación de la Maestría en Administración de Negocios. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en convenio con el CUM Yaguajay. (Impacto de la Universidad)
2	DESARROLLO (2009-2013)	Socialización del proyecto de investigación en la Asamblea de trabajadores de la UBPC. Implementación de las acciones contempladas
3	CONSOLIDACIÓN (2014-2017)	Sistematización de la experiencia. Extracción de las lecciones aprendidas y propuesta de acciones de mejora. Se develan los impactos económico - Productivos y sociales del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Como se indica en la tabla 3, la primera etapa del proyecto, inicia como una investigación sustentada en una Tesis de Maestría defendida exitosamente en el año 2008. A partir de la identificación del problema científico de la Sub. Directora económica de la UBPC en el año 2008. La propuesta de acciones que permitan mejorar la eficiencia y productividad de la base productiva es considerada por García (2009) como el objetivo fundamental del proyecto.

Las acciones y vías de mejoras planteadas durante la investigación van encaminadas a contribuir que la UBPC obtenga resultados productivos que permitan enfrentar el cambio para poder llegar a las metas trazadas en la visión (García, 2009).

La segunda etapa estuvo caracterizada por la implementación de las acciones previstas en el proyecto de investigación. Como se refiere en la tabla 3, comprende los años 2009-2013. Es considerada como la etapa de madurez y desarrollo del proyecto, donde se ejecutan las acciones propuestas y se logra que la investigación, forme parte de un proyecto de DL con el mismo nombre y propósito: “Evaluar el impacto de la reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria con vistas a determinar las respuestas adecuadas para incrementar la eficiencia y eficacia de la UBPC” (Sánchez, 2015).

Dentro de las principales acciones implementadas, sobresalen.

- Capacitación de los trabajadores y los miembros de la Junta Administrativa.
- Reforestación y el manejo ecológico del suelo.
- Acuartonamiento de los animales por áreas para lograr un manejo adecuado.
- Siembra intensiva de alimento animal.
- Integración de actores de la comunidad con la base productiva.
- Introducción de nuevas maquinarias.
- Incremento en la diversificación de las producciones (cultivos varios: granos, viandas y hortalizas).
- Construcción de 4 centros de costos en la actividad de ganadería para la identificación y determinación del rendimiento y costo por actividad. (centro de destete, desarrollo de hembras, desarrollo de machos y centro equino)

Finalmente, la tercera etapa (2014-2017). Esta se considera el momento de consolidación del proyecto. Comprende el proceso de sistematización a partir de la investigación del autor. Ello posibilita que en el año 2016, se acceda a 3 créditos bancarios para potenciar el programa de desarrollo ganadero en la entidad. El mismo se asigna fundamentalmente para 3 actividades básicas concebidas dentro del proyecto:

1. Construcción de cercas. \$ 227267.61
2. Chapea y rehabilitación de potreros \$236484.90
- 3 Siembra de alimento animal \$ 81631.44

Estas actividades son de gran importancia para el desarrollo ganadero de la entidad pues las mismas permiten lograr la base alimentaria suficiente para el desarrollo de la masa ganadera, incrementando la actividad fundamental de la misma (producción de leche y carne).

Como parte del proceso de sistematización, se develan impactos positivos del proyecto (Bofill, Sánchez & López, 2017) que se resumen en: rol de la empresa estatal en la proyección del desarrollo ganadero de la base productiva, el acceso a créditos bancarios para potenciar el cambio tecnológico necesario ante la reconversión de la base productiva, el incremento progresivo en la producción de leche y carne, mejora de los suelos a partir de la implementación de diferentes medidas; tales como, reforestación y acuartonamiento de la masa ganadera.

Asimismo, permite el incremento la conciencia ambiental y el uso de las fuentes renovables de energía (molinos de viento, paneles fotovoltaicos), se estrecha el vínculo con el CUM para la creación de capacidades en los trabajadores que permita asumir los retos en la producción de alimentos, se mejora la calidad de vida de los trabajadores a partir del aumento progresivo del salario medio y se logra el manejo agroecológico de los suelos e introducción de equipamiento imprescindible para los incrementos proyectado en las producciones.

Los mismos se desagregan en impactos económicos, productivos, ambientales y sociales.

Impactos productivos

Dentro de los impactos productivos destaca el incremento sostenido que han mostrado las actividades fundamentales de la UBPC, con énfasis en la producción de leche y carne. Tanto en el período de desarrollo e implementación del proyecto de reconversión (2009-2013), como en el período de sistematización de la experiencia, (2014-2017).

La etapa de desarrollo del proyecto de reconversión azucarera para agropecuaria, refleja un aumento de 48000 litros de leche con relación a la etapa inicial. Del mismo modo, hubo un incremento de 36.4 toneladas de carne, con respecto al periodo 2008-2009 (Ver figura 5).

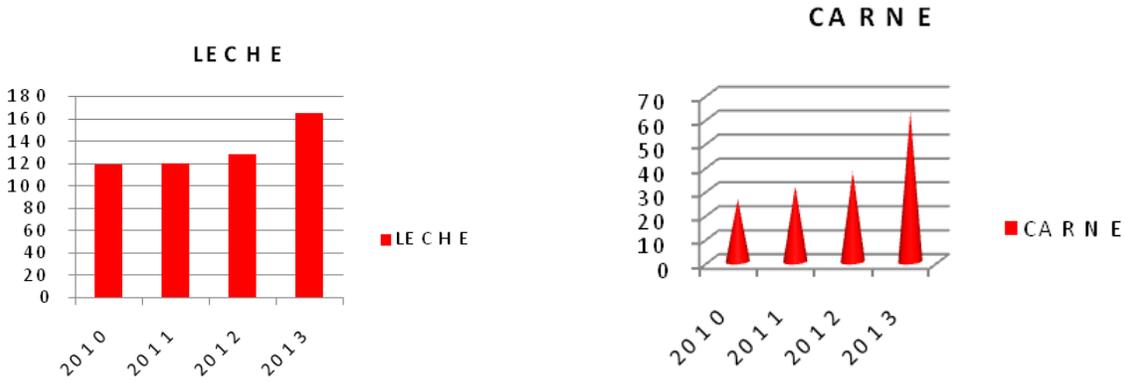


Figura 5. Incremento en las producciones de leche y carne, Etapa de desarrollo del proyecto de reconversión (2009-2013). Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, como se ha referido anteriormente, en la etapa de consolidación del proyecto (2014-2017), los rendimientos de leche y carne aumentan con respecto a la primera y segunda etapa, incrementándose en 108% y 199.2%; respectivamente (Ver figura 6).

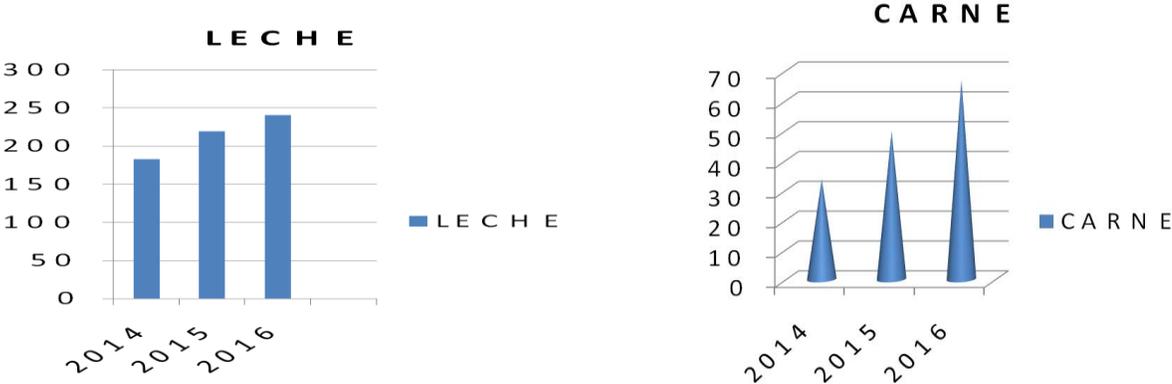


Figura 6. Producción de carne y leche en la etapa de sistematización de la experiencia (2014-2016). Fuente: Elaboración propia.

Impactos económicos

Los resultados económicos evolucionan favorablemente a partir del año 2009 (segunda etapa), derivado de la implementación de las acciones del proyecto de reconversión. Ello genera impactos positivos en el ámbito económico - financiero de la entidad. La tabla 4 resume el avance en los principales indicadores obtenidos en la UBPC, con cierre 2016.

Tabla 4. Principales indicadores económicos período 2009-2016

INDICADORES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salario medio (Pesos)	961.2	973.4	994.6	975.3	1014.3	1228.4	1334.1	1884.5
Productividad (Pesos)	896.4	900.9	948.3	921.8	1117.5	1156.7	1523.1	2244.5
Ingresos totales (Pesos)	1167.3	1506.6	1576.8	1596.2	1657.0	1711.0	1956.9	2404.6
Valor agregado (Pesos)	1039.0	1097.3	1252.7	1261.2	1206.3	1114.6	1481.1	1993.1
Utilidades (MMP)	14.2	26.1	19.2	21.1	24.5	30.2	51.6	68.2

Fuente: Elaboración propia.

Impactos ambientales.

- Mejora de los suelos a partir de la implementación de diferentes medidas; entre ellas, la reforestación y el acuartonamiento.
- Concientización ambiental.
- Introducción de fuentes de energía renovables (sistemas de riego, molinos de viento, celdas fotovoltaicas).
- Implementación de prácticas productivas agroecológicas y ambientalmente sostenibles.

Dentro de los principales impactos ambientales se destacan la utilización de Fuentes Renovables de Energía (FRE). Sobresale la instalación de tres molinos de viento, la perforación de pozos y la instalación de una bomba sumergible alimentada por celdas fotovoltaicas. Esto ha permitido abastecer de agua la totalidad de la masa ganadera

disminuyendo el número de muertes y el gasto de combustible, de forma significativa (Ver figura 7).



Figura 7. Evidencia gráfica de la utilización de FRE.

Fuente: Elaboración propia.

Impactos sociales.

Con la implementación del proyecto de reconversión en la UBPC Simón Bolívar también ha sido beneficiada la comunidad y los pobladores asociados a la cooperativa. El aumento en las utilidades de la base productiva de 14.2 MMP a 68.2 MMP permite a la UBPC el suministro de hortalizas, vegetales y viandas a organizaciones sociales enclavadas en la comunidad; como en el caso de la Escuela Primaria y el Hogar de Ancianos. También acciones de pinturas, reparación constructiva y establecimiento de puntos de venta de leche fría, viandas y hortalizas.

Por su parte, la mejora en los indicadores económicos de la entidad, como resultado del proyecto de reconversión, incide favorablemente en la calidad de vida de los asociados. Esto producto del aumento progresivo del salario medio de los trabajadores y sus familias, que va desde 961.2 pesos en el 2009 hasta 1884.5 pesos al cierre del año 2016.

Asimismo, con la implementación del proyecto y el desarrollo ganadero de la base productiva se proporciona fuentes de empleo a las personas de la comunidad ya que el

96% de sus miembros residen allí. Las figuras 8 y 9 reflejan evidencias gráficas de la colaboración que brinda la base productiva a las entidades de la comunidad.



Figura 8. Pintura del Hogar de Ancianos de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. Evidencia gráfica de puntos de venta a la comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Lecciones aprendidas y acciones de mejora

Como parte final de la Fase IV concebida en la metodología diseñada, se describen las lecciones aprendidas como resultado de las técnicas aplicadas en el proceso de sistematización del proyecto. Fundamentalmente develadas como parte del taller de discusión de grupo focal con actores locales y trabajadores de la UBPC.

Del mismo modo, se proponen acciones de mejora para contribuir a la sostenibilidad del proyecto.

Por último, este epígrafe resume también la fase final de la metodología propuesta para la sistematización que contempla la divulgación de los resultados.

Lecciones aprendidas en el proceso de sistematización

- Vínculo necesario entre empresa-universidad-base productiva para el necesario cambio cultural de la fuerza de trabajo
- La importancia de la capacitación para la proyección estratégica de la entidad
- Necesidad de producir manuales y otras herramientas comunicativas de apoyo a la capacitación
- Necesidad de implementar prácticas productivas agroecológicas y ambientalmente sostenibles.
- Involucrar a todos los miembros e instituciones de la comunidad en los proyectos (familias, escuelas), lo que genera un mayor nivel de apropiación, implementación y sostenibilidad.
- Necesidad de socializar territorialmente las convocatorias de proyectos de investigación e innovación, así como los cursos de capacitación que se ofrecen por el CUM.
- La implementación de la metodología para la sistematización de experiencias diseñada sirve de base para implementar soluciones más apropiadas y pertinentes en otras unidades productivas para contribuir al DL.

Propuesta de acciones de mejora

No.	Acciones	Responsable	Fecha Cumplimiento	Participantes
1	Continuidad al proceso de capacitación de todos los trabajadores y miembros de la Junta Administrativa.	Dpto. capacitación Empresa Agropecuaria.	Anual	Trabajadores y miembros de la Junta Administrativa
2	Introducción de nuevas tecnologías (sistemas de riego, maquinarias)	GELMA	Anual	Personal calificado
3	Incrementar los volúmenes de siembra de alimento animal (caña, kinggrass).	Jefe de producción UBPC	De junio a septiembre	Trabajadores de la base productiva
4	Implementar políticas de incentivos que posibiliten atraer los recursos más jóvenes y retener los existentes.	Dpto. Recursos humanos	Anual	Dpto. Recursos humanos y Junta Administrativa
5	Diversificar las producciones de cultivos varios; sin abandonar la producción principal.	Jefe de producción UBPC	Anual	Trabajadores de la base productiva
6	Superación de los directivos en cuanto a métodos y técnicas de dirección.	Dpto. capacitación Empresa Agropecuaria	Anual	Junta Administrativa
7	Incrementar la participación y consulta a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.	Junta Administrativa	Anual	Junta Administrativa y trabajadores de la base productiva
8	Extender los centros de costos (Gestadas, novillas, animales en desarrollo y finca de alimento animal).	Junta Administrativa	Trimestral	Junta administrativa y Asamblea de trabajadores

9	Continuar la implementación en el uso de las FRE: (Perforación de 3 pozos, compra de 2 molinos de viento y sistemas de bombeo fotovoltaico).	Administrador de la UBPC	Anual	Administrador y Junta Administrativa y asamblea de Trabajadores
10	Mejora de la genética de la masa vacuna y equina para mejora de los rendimientos de leche y carne.	UEB Servicios Veterinario	Mensual	Médico veterinario y Jefe Control pecuario
11	Establecer convenios de colaboración con el CUM y centros de investigación para la gestión del conocimiento y la tecnología que permita el mayor avance en la base productiva.	Administrador UBPC	Anual	CUM y UBPC Simón Bolívar
12	Gestionar nuevos proyectos de DL que puedan ser financiados tanto por créditos bancarios como por el organismo superior u organizaciones financieras con tales propósitos	Junta administrativa	Anual	Equipo gestor para la sistematización, investigadores CUM, económico
13	Evaluar periódicamente el desarrollo del proyecto y la gestión de la UBPC aprovechando las herramientas de la metodología diseñada	Junta administrativa	Anual	Equipo gestor para la sistematización y trabajadores seleccionados

Fase 5: Divulgación de resultados

Esta es la fase final del proceso de sistematización y aquí juega un rol protagónico el equipo promotor de los resultados del proceso, pues en este paso se divulgan los resultados a través de diferentes medios.

Para la divulgación de los resultados del proceso de sistematización y los aprendizajes develados, el autor de la presente investigación elabora un informe final de la sistematización el cual fue socializado con los miembros de la Junta Administrativa y una representación de los trabajadores de la base productiva.

Del mismo modo, se han presentado ponencias y trabajos en diferentes talleres y eventos nacionales e internacionales, en el programa radial “La Voz de Yaguajay” y en publicaciones realizadas –y en proceso- en libros y revistas. A continuación un resumen de lo anterior:

- ✓ Presentación en el Taller “Turismo, patrimonio y comunidad, experiencias para el desarrollo local, Yaguajay 14 de junio de 2015, Ponencia “Contribución al desarrollo local de Yaguajay mediante la coordinación estratégica del sector agroalimentario y la comunidad (Sánchez, 2015).
- ✓ Publicación CD-ROM Convención Internacional. “ANTHROPOS 2015”, 9 al 12 de marzo de 2015, en Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba. Ponencia “Contribución al desarrollo local. Experiencias desde Yaguajay” (Sánchez, et al. 2015)
- ✓ Participación en el IV Taller Internacional de desarrollo local, Bayamo, Granma, 30 de marzo de 2017. Ponencia “Universidad y desarrollo. Resultados y aprendizajes desde Yaguajay” (Boffill, Corrales & Sánchez, 2017)
- ✓ Artículo científico: Proyecto agropecuario local en la UBPC Simón Bolívar de Yaguajay. Sistematización de experiencias. En proceso de publicación Revista Episteme & Praxis, Universidad de Cienfuegos -Nivel II-(Sánchez, Boffill & López, 2017)
- ✓ Ponencia presentada Congreso Provincial “Universidad 2018”, Uniss, 15 de junio 2017, 10p. Sistematización de experiencias del Proyecto agropecuario local

UBPC Simón Bolívar. Contribución al desarrollo local de Yaguajay. (Sánchez, Boffill & Sosa, 2017)

El producto final de esta etapa es la elaboración del informe de sistematización elaborado por el autor de la presente investigación y socializado en la Asamblea de los trabajadores de la UBPC.

3.6 Conclusiones del capítulo III

1. Con la **implementación** de la metodología para la sistematización de experiencias del proyecto Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, se pudo comprobar la **viabilidad** del instrumento desarrollado para contribuir al desarrollo agropecuario de la base productiva, así como mostró la **posibilidad y conveniencia** real de su implementación.

2. La aplicación práctica de la propuesta metodológica permitió, en primer lugar, comprobar la **factibilidad y pertinencia** de su empleo como instrumento metodológico efectivo, para llevar a cabo **procesos decisorios clave** en el desarrollo agropecuario de la base productiva; así como la **consistencia lógica** de su secuencia de etapas y pasos y la **calidad de los resultados** obtenidos, que han contribuido a develar los impactos, obstáculos y lecciones aprendidas de la entidad.

3. Los resultados obtenidos con la aplicación de técnicas e instrumentos aplicados a trabajadores de la base productiva, miembros de la Junta Administrativa y del grupo comunitario integrado, permitió develar los principales impactos del proyecto y la propuesta de acciones de mejora para contribuir a la sostenibilidad del mismo.

CONCLUSIONES GENERALES.

Como resultados de esta investigación se logró arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. El análisis realizado del “estado del conocimiento y de la práctica” a partir de la literatura nacional e internacional consultada, así como la incorporación de otros aportes teórico-metodológicos desarrollados, se constituyen en una perspectiva teórica sobre la temática objeto de estudio. Ello permitió el desarrollo de una metodología para la sistematización de experiencias del proyecto reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar.
2. El problema científico planteado reveló su elevada pertinencia científica y práctica en el contexto local, al no disponerse en la UBPC Simón Bolívar de una metodología para la sistematización de experiencias del proyecto en función del desarrollo agropecuario local y que además contribuyera al proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva en la búsqueda de la eficiencia en su proceso de gestión.
3. Mediante la aplicación de la propuesta metodológica para la sistematización de experiencias del proyecto reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar, se demuestra como solución su capacidad explicativa, coherencia, factibilidad, flexibilidad y pertinencia.
4. La implementación de la metodología diseñada para la sistematización del proyecto en la UBPC Simón Bolívar, permitió el análisis y aprendizaje de la experiencia vivida para contribuir al mejoramiento de las actividades productivas en la entidad. Asimismo, se develaron los impactos económicos, productivos, ambientales y sociales del proyecto, los cuales contribuyen también al desarrollo local de Yaguajay.

RECOMENDACIONES

Como resultados de esta investigación se brindan las recomendaciones siguientes:

- 1- Continuar con la implementación del proceso de sistematización de experiencias en la UBPC Simón Bolívar, a partir de los resultados obtenidos y mantener un seguimiento sobre el avance de los procesos de mejora, con el fin de potenciar el desarrollo de la base productiva.

- 2- Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación mediante publicación de artículos, comunicaciones a congresos, monografías, presentaciones en sesiones científicas y cursos de formación, para lograr su consolidación teórico-práctica y una mayor contribución al desarrollo local.

- 3- Extender progresivamente la metodología diseñada y los resultados obtenidos a otras bases productivas del municipio y la provincia, en aras de evaluar el proceso de reconversión de varias entidades. Ello posibilitaría proponer acciones de mejora que contribuyan tanto al desarrollo de las bases productivas, como al desarrollo local en sus respectivos territorios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abya Yala, (1998) Red Iberoamericana Agricultura y Democracia. Organizaciones campesinas e indígenas y poderes locales. Pg. 17.
- ACTAF, 2010. Las UBPC ante los nuevos retos de la Agricultura Cubana.
- Alburquerque Llorents, F. (1995) Espacio, Territorio y Desarrollo Económico. Publicaciones ILPES. Chile
- Alburquerque Llorents, F. (2001) Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa. HEGOIA, Euskal Fondoa. San Sebastián, octubre, País Vasco
- Alianza Cooperativa Internacional. (ACI) (1895).Declaración sobre la identidad cooperativa. Congreso Mundial
- BLAKELY, E. (1988) planning local economic development. Theory and practice. Ed. SAGE, New York
- Boffill Vega, S. (2010) Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis Doctoral. UMCC, Matanzas, diciembre, 2010,113p.
- Boffill, S. (2013) Impacto y pertinencia de la gestión integrada de los procesos universitarios en el modelo de desarrollo local de Yaguajay. Revista Congreso Universidad. Volumen 2, No. 2 (2013).
- Boffill, Sánchez & López, (2017), Proyecto agropecuario local en la UBPC Simón Bolívar de Yaguajay. Sistematización de experiencias, En proceso de publicación Revista Episteme & Praxis, Universidad de Cienfuegos, mayo, 15p.
- Boffill, Corrales & Sánchez, (2017), Universidad y desarrollo. Resultados y aprendizajes desde Yaguajay. Ponencia presentada Congreso Cubano de Desarrollo Local, Bayamo, Granma, marzo, 5p.
- Caballero G, R. (2017) Agricultura sostenible: ¿alternativa, o único camino para lograr la soberanía alimentaria? En: Hacia una gestión participativa del desarrollo local. Textos de apoyo al Diplomado para la implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local, INCA, Mayabeque, 33-40p.

- Cadena, F. (1987). La Sistematización como Creación de Saber de Liberación. A.IPE-CEEAL: La Paz, Bolivia. CEEAL, eds. (1988). La Sistematización en los Proyectos de Educación Popular. CEEAL: Santiago de Chile.
- Cadena, Félix (1987a). La Sistematización como Creación de Saber de Liberación. Guía para la Consolidación de Procesos de Sistematización y Autoevaluación de la Educación Popular. Programa de Apoyo a la Sistematización y Autoevaluación de la Educación Popular. CEEAL.
- Castillo S., R (2015). Sistematización de la experiencia en la gestión del conocimiento y la innovación de la Universidad politécnica Territorial "José Felix Ribas de Barinas.
- Carpio, José, C. Le Bourlegat y S. Martín (1999), "Los retos del desarrollo rural. Entre la globalización y el Desarrollo Local". Universidad Bolivariana de Chile. Santiago, Chile. Revista Polis.
- Cardenas, I. (2015). El desarrollo agrario municipal. La revista Agraria. ACTAF
- Castro, F. 1998. Discurso de Clausura V Congreso del Partido Comunista de Cuba. En: Fidel Castro. La agricultura en Cuba. Selección Temática 1953-1997. Tomo 3, Política Agraria. Editora Política. Ciudad de La Habana, Cuba. p. 310-312
- Castro, F. 2000. La agricultura en Cuba. Selección Temática 1995-1999. Tomo 4, Agropecuaria. Editora Política. Ciudad de La Habana, Cuba. 89 p.
- Crespo C, J. (2011) Propuesta metodológica para la gestión económica y financiera de proyectos de desarrollo local en Yaguajay, Trabajo de Diploma, Centro Universitario Municipal Yaguajay, Uniss, junio, 2011, 86 p.
- CECM (1993) Decreto-Ley142/1993.Principios básicos que rigen el funcionamiento de las UBPC en Cuba, La Habana, 1993
- Chavez-Tafur, J., (2006) "Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización". Fundación ILEIA / Asociación ETC Andes, disponible en: consulta:13.11.2014<http://200.110.137.61/wp/wp-content/uploads/2010/02/aprenderdelaexperienciajorgechavez-tafur.pdf>

- Espinoza Vergara, Mario (2001), Sistematización de experiencias educativas y sociales. La experiencia del proyecto SIMEN en Nicaragua, MECD – UNESCO, Managua, pp. 7 y 8.
- Faxas E, Y; Chávez; Gutiérrez, A. (2004) Temas sobre la gestión de proyecto. Editorial CIC-Desarrollo Sostenible, La Habana, 2004.
- Funes M. (2008) Agricultura con futuro. La alternativa agroecológica para Cuba. Estación Experimental Indio Hatuey, Universidad de Matanzas, 2008.
- García, C, G; (2009). Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar. Tesis defendida en Administración de Negocios, Yaguajay, 2009, 97p.
- González, R., Martínez, A. y R. Montejó (2002) “La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad”. En Revista Economía, sociedad y territorio. N° 12. México, Colegio Mexiquense A.C.
- Méndez, MJ. (2010): Formulación y Gestión de Proyectos. En URL <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2007841/index.html> Consultado: 14 de enero del 2017
- MINAG (1993) Ministerio de la Agricultura. Organización y dirección de las UBPC dentro de estructuras empresariales. Acuerdo 2708/1993, del 21 de septiembre de 1993. La Habana
- MINAG (2004) Resolución No. 629/2004. Reglamento General de las UBPC. Ministerio de la Agricultura, La Habana
- MINAG (2012) Resolución No.574/12. Reglamento General para las UBPC, 13 de agosto de 2012, Ministerio de la Agricultura, Cuba
- Miranda, H. (2011) Las cooperativas y los pensadores socialistas. En Cooperativas y socialismo, una mirada desde Cuba.p. 97, Caminos, La Habana, 2011.
- Romero S.; MI (2017) El desarrollo sostenible sobre bases agroecológicas y perspectiva de equidad social. En: Hacia una gestión participativa del desarrollo local. Textos de apoyo al Diplomado para la implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local, INCA, Mayabeque, 27-32p.

- Sánchez, D. et al., (2015) Contribución al desarrollo local. Experiencias desde Yaguajay. Ponencia presentada en Convención Internacional. “ANTHROPOS 2015”, 9 al 12 de marzo de 2015, en Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba.
- Sánchez,D; Boffill, S. & Sosa, M. (2017), Sistematización de experiencias del Proyecto agropecuario local UBPC Simón Bolívar. Contribución al desarrollo local de Yaguajay. Ponencia presentada Congreso Provincial “Universidad 2018”, Uniss, 15 de junio 2017, 10p
- Santibañez, E.; Cárcamo, M.E (1993) Manual Para la Sistematización de Proyectos Educativos de Área Social. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, CIDE, Santiago de Chile, Primera Edición, 44p.
- Valdés P.,J. (2011) La revolución agraria cubana: logros y desafíos. En Estudios Avanzados, Vol 25, No. 72, Brasil, 2011.
- Van de Velde, H. (2013) Sistematización de experiencias. Esencia de una educación popular. En: Educación popular, alternativas y resistencias. Oficina Regional en México de la Rosa Luxemburg Stiftung, México, enero, 2013, 21-41p.

Anexo 1. Cuestionario a trabajadores de la base productiva y miembros del grupo comunitario integrado

El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación sobre la experiencia del proyecto: “Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar”. Ud. con su participación puede contribuir a identificar las principales regularidades, obstáculos y aprendizajes en el proceso de gestión del proyecto y que pueden servir de base para el perfeccionamiento de la gestión de la UBPC y su contribución al desarrollo comunitario. En ese sentido esperamos su colaboración.

Muchas Gracias.

1. Marque con una (X). Es Ud: UBPC_____ comunidad:_____

2. A su juicio:¿La Junta Administrativa ha determinado la gestión del proyecto en la UBPC? Fundamente
Sí____ No____ No Sé_____

3. En la concepción del proyecto se tiene en cuenta los criterios de los trabajadores y los actores de la comunidad? Explique
Sí____ No____ No Sé_____

4. Considera Ud. que la UBPC ha potenciado las alianzas con otras instituciones para favorecer la gestión de la misma? Explique
Sí____ No____ No Sé_____

5. ¿Cuál ha sido uno de los principales impactos del proyecto en la UBPC?¿Y en la comunidad?

UBPC:_____

Comunidad:_____

6. Desde su consideración: ¿Cuáles han sido las debilidades principales del proyecto?

7. ¿Cuáles Ud. considera han sido las acciones fundamentales desarrolladas para contribuir al desarrollo comunitario?

8. ¿Qué acciones de las realizadas, considero un error y no se deberían volver a repetir?

9. Desde su perspectiva (UBPC o comunidad) mencione qué ha aprendido con la implementación del proyecto

10. ¿Qué nuevas acciones deberían desarrollarse para fortalecer el proyecto y sus impactos?

Anexo 2. Cuestionario para valorar propuesta de metodología para la sistematización de experiencias del proyecto

INSTRUCCIONES GENERALES.

A continuación se presentan planteamientos que es preciso que evalúe sin obviar alguno, para lo cual debe marcar con una X aquella casilla que considere más adecuada según su percepción. Sólo se marcará una opción en cada caso. En la evaluación Ud. utilizará una escala de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de cinco (5) puntos representa su total conformidad y acuerdo con el planteamiento expuesto y una valoración mínima de un (1) punto, a su total desacuerdo con el planteamiento, y pueden existir valoraciones intermedias.

I. Cumplimiento del objetivo general en que se sustenta la metodología y fases que contempla.

La metodología diseñada en la presente investigación y las fases en su conjunto:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Es factible de aplicación en la UBPC, bajo el equipo gestor					
Permite la toma de decisiones apropiadas con apoyo en el conocimiento, la innovación y la tecnología.					
Posibilita la participación social y el trabajo en equipo conformando redes de cooperación entre los diferentes actores locales.					
Es extensible a otras UBPC por su capacidad, adaptabilidad, consistencia y posibilidad de generalización.					
Es flexible por su capacidad de asimilación e incorporación de mejoras en los diferentes procesos analíticos					
Resulta pertinente para las condiciones actuales que presentan las UBPC en su proceso de reconversión y pueden ser adoptados integralmente.					

II. Cumplimiento del eje de sistematización y los objetivos específicos planteados

La metodología diseñada permite alcanzar los objetivos específicos y determinar el eje de sistematización, en su conjunto:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Permite determinar los elementos centrales de análisis en el proceso de sistematización; o sea, relaciones institucionales, sinergias, género, medioambiente					
Permiten demostrar que los métodos y herramientas utilizadas para la sistematización de la experiencia son acertados					
Propicia espacios de reflexión colectiva que aporten recomendaciones para mejorar las prácticas de la UBPC					
Posibilita compartir las lecciones aprendidas y promover acciones de mejora en función del desarrollo agropecuario de la base productiva.					
Permite brindar recomendaciones y sugerencias para continuar fortaleciendo la gestión del proyecto.					

III. Reconocimiento de las lecciones aprendidas e impactos del proyecto

La metodología propuesta en la investigación, en su conjunto, influye en diferentes proporciones en:

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Los cambios en la utilización de los recursos y capacidades tecnológicas de la UBPC					
Los cambios en los indicadores económicos y productivos					
Los cambios en los indicadores socio- ambientales.					
Permite determinar los aprendizajes a partir de la experiencia vivida					

Anexo 3. Entrevista a miembros de la Junta Administrativa para la sistematización de la experiencia

Compañero(a):

Como parte de un proyecto de investigación que se lleva a cabo sobre la experiencia del proyecto: “Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar”, se diseña ésta entrevista.

Ud. con su opinión puede colaborar en la definición de los puntos claves que caracterizan el mismo y que a su vez puedan servir de herramienta para la socialización de las lecciones aprendidas en el contexto agropecuario local.

- ¿Quiénes implementaron el proyecto, que grado de colaboración hubo entre el equipo facilitador y los trabajadores de la UBPC?
- ¿Cómo y quiénes generaron el conocimiento y quiénes tomaron las decisiones sobre las acciones a llevarse a cabo?
- ¿Cuál fue la naturaleza y el nivel de participación de los miembros de la comunidad en el proyecto?
- ¿Quiénes evaluaron el proceso y los resultados del proyecto?
- ¿Cuáles fueron las actividades, eventos y procesos planificados que se ejecutaron?
- ¿Qué aciertos y errores se produjeron en la ejecución de las actividades planificadas?
- ¿Cuáles fueron los hechos o actividades inesperados que se produjeron en la implementación del proyecto?
- ¿Cuál fue el impacto o la influencia de estas actividades en la base productiva?
- Identifique los factores facilitadores y obstaculizantes, así como las limitaciones y fortalezas durante el desarrollo del proyecto.
- ¿Qué recursos humanos, materiales o financieros extras Ud. considera se necesitan para perfeccionarlo?
- ¿Cuáles son los aspectos que Ud. considera deben ser modificados para la consolidación del proyecto?

Muchas Gracias por su colaboración.

Anexo 4. Diseño del Taller de Trabajo Grupal con actores locales

Participantes: Actores de la comunidad Simón Bolívar, profesores del CUM, trabajadores UBPC (entre 12 y 15 personas)

Tiempo de duración: 3 horas.

Lugar: CUM Simón Bolívar.

Materiales: papelógrafos; plumones; cinta adhesiva, tiza, pizarrón, borrador

Objetivo: Develar cuál es el impacto del proyecto: “Reconversión de la agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar”

Desarrollo:

I Momento: Integración y Encuadre. (20 minutos).

Presentación de los participantes y levantamiento de expectativas: Técnica de presentación cruzada:

Quién soy, de dónde vengo y qué espero del Taller.

Las expectativas se escriben en papelógrafo y se cruzan con el objetivo del Taller, que también debe aparecer en papelógrafo.

II Momento: Nuestras Prácticas (externas y propias) (30 minutos)

Metodología: Lluvia de Ideas o Lluvia de Ideas por Tarjetas.

Se sugiere al grupo escribir en una tarjeta 3 impactos del proyecto en la base productiva y el entorno local.

Se socializan las tarjetas escritas y se hace una síntesis de los principales impactos. (Se pueden escribir en papelógrafo).

III Momento: Lluvia de Ideas (30 minutos)

De los impactos que hemos señalado con anterioridad cuáles han impactado de manera positiva y cuáles no? Por qué (registrar en papelógrafo).

IV Momento: Vuelta a la práctica renovada (30 minutos)

- Proyección de fotos que reflejen acciones del proyecto en la UBPC y hacia la comunidad, el medio ambiente y la capacitación de los trabajadores.

Consigna: Analizar los impactos y si hay otros comentarios a ellos.

¿Cuáles serían las sugerencias para un mayor impacto del proyecto en la gestión de la UBPC y el desarrollo comunitario?

V Momento: Evaluación de Taller o de la Sesión (15 minutos)

Dividir el pizarrón en 3 partes (**Positivo**, **Negativo**, **Interesante**), donde se refleje la valoración del taller de discusión. Esta evaluación puede ser también en forma individual y anónima y escrita que entregarán los participantes al facilitador del mismo.

Para concluir una pregunta: Con que vine hoy al Taller y con qué me voy del Taller.

Fuente: Elaborado por el autor