



Propuesta metodológica para medir el impacto de los Proyectos de Colaboración en el Desarrollo Local

Juan José Molina Mangas *

Félix Travieso Pérez **

La provincia de Pinar del Río posee exitosos antecedentes de cooperación descentralizada andaluza a raíz del hermanamiento que tuviera lugar en 1991 entre el Municipio de Los Palacios, Sevilla, España y el Municipio de Los Palacios en Pinar del Río, Cuba. Siendo este el más antiguo de los existentes entre municipios cubanos y andaluces

Sin embargo no fue posible obtener iguales resultados en el caso del proyecto "Desarrollo del cultivo de girasol" ejecutado en la provincia de referencia. De la ejecución de este proyecto, no se derivaron los resultados que en el orden de diversificación se esperaban, pero si se aprovecharon sus "Lecciones Aprendidas" para asumir el reto de elaborar una Propuesta metodológica que permitiera medir el impacto de los Proyectos de Colaboración por parte de los actores locales. Este trabajo tiene el propósito de presentar los elementos fundamentales que componen la metodología propuesta, sus antecedentes y presupuestos teóricos básicos, y por supuesto las conclusiones que se derivan del análisis realizado.

Introducción

ABORDAR un tema con alto sentido crítico y en espera de la polémica que de ello se deriva, aun cuando esta crítica sea constructiva, se hace siempre tarea compleja; sin embargo, como participantes directos en los errores que ahora se analizan, solo se pretende aprender de los altos resultados que en materia de cooperación presenta Cuba.

* *Especialista en Cooperación. Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), España.*

** *Director Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios, Cuba.*

La ejecución del Proyecto del Cultivo de Girasol en la provincia de Pinar del Río Cuba no cumplió los resultados que en el orden de diversificación se esperaban, pero sí facilitó a partir de sus “Lecciones Aprendidas” a asumir el reto de elaborar una *Propuesta metodológica para medir el impacto de los Proyectos de Colaboración por los actores locales*, quienes en el caso de Cuba más que ejecutores, constituyen la razón de ser de un Estado Socialista, donde la prioridad ha sido y será el pueblo.

Años de endeudamiento poseen los países pobres, dados por la explotación que sobre sus recursos humanos y materiales han establecido los países más ricos y desarrollados. Esta inmensa deuda que marca una fuerte diferencia entre el Norte y el Sur se hace cada vez más injusta.

La solidaridad y la cooperación entre los pueblos, conlleva un alto compromiso entre Estados y ciudadanía, que requieren con urgencia un alto nivel de concientización en las masas y sus líderes estatales.

Amplias posibilidades de pago ofrecen ambas alternativas, para salvar la deuda que la humanidad posee consigo misma, si quienes intervienen en el empeño asumen la responsabilidad que tiene hoy el deseo de los pueblos de avanzar hacia un mundo más justo y equilibrado.

La ayuda solidaria y la cooperación no deben verse solo como una fórmula de pago ante compromisos viejos, contraídos entre pueblos. Significa una adecuada fórmula de intercambio humano y desarrollo ciudadano, sin límites o fronteras geográficas, idiomáticas o de riquezas.

Así como a la cultura le es dado el derecho de cruzar entre pueblos y hermanarlos, a la solidaridad y la cooperación le será inherente saldar deudas “construyendo puentes”, que hagan de países un solo pueblo: La humanidad toda.

Si bien la cooperación internacional no es una asignatura tradicional de los poderes locales, parece que el devenir de este siglo la coloca como una asignatura obligatoria, que aun requiere la elaboración de su temario en el que deben participar los agentes políticos, sociales y económicos y en el que el desarrollo sostenible, el impacto de género, la erradicación de la pobreza y la defensa de los derechos humanos deben ser miembros del tribunal.¹

¹ Zurita Contreras, Antonio C.: *La cooperación descentralizada y la cooperación andaluza*. p. 5.

Las bases conceptuales de la Cooperación Internacional

En el desarrollo de la cooperación internacional convergen diversas vías utilizadas por organismos, entidades, organizaciones, Estados e individuos en cuyo objetivo esencial deberá prevalecer buscar la mejora de las condiciones de vida de la población beneficiada, sobre la base de:

- Fomentar el desarrollo endógeno de los recursos potenciales de cada territorio.
- Buscar la sinergia en el desarrollo de sus recursos.
- Fomentar iniciativas de promoción económica, educativa o cultural, con el impulso de la participación activa de los sectores implicados y beneficiarios directos.
- No apoyar iniciativas cuyo impacto medioambiental sea negativo.
- Fomentar la economía social como instrumento de democratización económica.
- Respetar el derecho ciudadano a la búsqueda de modelos propios.
- Fomentar el comercio justo que permita la inserción en el mercado mundial de las zonas y los pueblos empobrecidos con condiciones para su desarrollo.
- Impulsar un modelo de desarrollo socialmente justo, ambientalmente sano y culturalmente apropiado.

Es por tanto innegable que la cooperación internacional para el desarrollo, será siempre un complemento a los esfuerzos propios de cada nación.

La activa participación de cada país en su propio desarrollo, reclama que los programas o acciones de cooperación se inserten en una estrategia que contemple, todos los niveles, desde el nacional hasta el local.

De otra parte, la cooperación internacional no debe estar ajena a los males que acosan a los pueblos: subdesarrollo, ignorancia, deuda externa acumulada, enfermedades, desestabilización de entidades financieras entre otras, esto deberá ser profundamente analizado y denunciado.

En la Declaración del Milenio, aprobada por mayoría de países, como proyecto para construir un mundo mejor en el actual siglo, se reproducen las aspiraciones de la comunidad internacional para lograr un mundo unido por valores

comunes, que trate de conseguir la paz y un nivel de vida decente para todos los hombres, las mujeres, los niños y las niñas.

A la conquista de esta meta avanzan todos aquellos y aquellas que intervienen en el desarrollo de la cooperación internacional.

Lo expuesto deja definido que cualquier variante de cooperación estará regida por Principios Básicos que caractericen a quienes en ella intervengan:

- La solidaridad internacional.
- El respeto mutuo.
- Despojada de cualquier tipo de condicionamientos políticos.
- Basada en la seriedad, responsabilidad y el buen uso de los recursos.
- Plena garantía de la sostenibilidad para los resultados de la cooperación.

Desarrollo humano

Para abordar la conceptualización de *desarrollo humano*, se requiere adentrarse en los grandes retos que posee la humanidad para extirpar males heredados de siglos pasados y que obviamente dividen al mundo en dos mitades totalmente desiguales:

- Países Industrializados.
- Países Subdesarrollados.

Tal división ajena a las masas, marca los límites de desarrollo individual, determinando así el futuro ciudadano, las posibilidades de riqueza del país, o más bien del tipo de sociedad en que se nace.

Se define desde 1990, por Naciones Unidas, al *desarrollo humano*, no solo como el ingreso y el crecimiento económico, se le incorpora además el desarrollo pleno de las capacidades humanas, considerando como prioridad dentro de estas, las necesidades, aspiraciones y opciones de cada individuo en particular.

Las posibilidades para el desarrollo de las capacidades, intereses y motivos de cada ser humano en el planeta conforman en el mundo de hoy motivo de movilización.

El tener en cuenta la diversidad y posibilidad dentro de cada grupo humano, para participar activamente en la ampliación y perfeccionamiento constante de su propio desarrollo, es el nuevo paradigma en este concepto.

Desarrollo humano (oportunidades en función de la diversidad) se refiere a las necesidades, aspiraciones y opciones de cada cual.

El desarrollo humano individual, conducirá al desarrollo de la humanidad en su conjunto y por tanto a la eliminación de la división entre ricos y pobres; industrializados o subdesarrollados.

En la clausura del V Encuentro Internacional de Economistas, sobre Globalización y Problemas del Desarrollo, Fidel Castro, Presidente del Consejo de Estado y la República de Cuba, evaluaba que el desarrollo de la sociedad humana, está determinado por factores objetivos, entre los cuales se destacan:

- Pobreza.
- Carencia de tierras.
- Inseguridad.
- Falta de escuelas, techo y condiciones higiénicas mínimas.
- Desempleo.
- Insalubridad.
- Limitaciones en el acceso a la información, al agua potable, etcétera.

Estas y otras grandes calamidades, que como factores objetivos limitan el desarrollo humano, llevan a gran parte de la humanidad a una crisis generalizada en el orden económico y político que requiere de grandes cambios, para satisfacer las necesidades humanas fundamentales, con una continua satisfacción de niveles crecientes de auto independencia y una articulación armónica entre los seres humanos, la naturaleza y la tecnología.

Solo entonces se estará en presencia, de la aplicación dialéctica del concepto: *desarrollo humano*.

Se requiere, la participación plena de las masas, y su concurso para impulsar el desarrollo y alcanzar un nivel en la satisfacción de necesidades, que se corresponda con las características de cada lugar.

Las comunidades deberán ejercer la administración y por tanto desarrollar su propia economía, como factor determinante, en los cambios que se requieran para el desarrollo humano.

Al modelo definido como Desarrollo Local le es inherente:

- División de funciones entre la macro y la micro-economía.
- Reparto de tareas y responsabilidades entre los niveles de Administración Pública nacionales y locales.
- Protagonismo en el desarrollo económico y social de las diferentes localidades.
- Fortalecimiento de la capacidad de dirección, de los gobiernos locales, con la más amplia participación de las masas.

El *desarrollo local* requiere la descentralización del poder estatal y la concientización de cada ciudadano/a, en cada lugar para impulsar su propio desarrollo, como ejecutores y beneficiarios directos o indirectos.

El modelo no es espontáneo, conlleva a la planificación estratégica de las necesidades objetivas, los recursos humanos y materiales, endógenos, que se poseen o carecen, dentro de un espacio, demarcación o territorio determinado.

Esta planificación requiere, desde su proyección hasta su ejecución y evaluación, de la más amplia participación comunitaria, con enfoque de género y considerando las perspectivas de creación, de nuevos empleos.

Cuando estos elementos se hacen realidad, bajo la orientación y el control de los líderes locales, se está en presencia de la implementación de políticas y programas de actuación, en una *estrategia de desarrollo humano local*.

Cuba posee condiciones favorables para desarrollar este tipo de estrategias: su estructura de gobierno, las garantías que ofrece para perfeccionar el desarrollo humano, desde lo individual y diverso, su organización social, entre otros aspectos positivos, conforman un ejemplo para el resto de los países.

La búsqueda de soluciones para lograr un adecuado nivel de desarrollo encuentra un pilar en la cooperación, acción-proceso, como ejercicio de solidaridad que con su trabajo realiza, la sociedad civil.

Este proceso compartido, en el que son instrumentos el diálogo y el intercambio, posibilitan la creación de condiciones para que los pueblos puedan satisfacer, necesidades por sí mismos.

La cooperación andaluza y el desarrollo local en Cuba

La aprobación en este año por el Parlamento Andaluz de la Ley Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, viene a establecer las bases organizativas en la definición de una política de Cooperación que en sí misma se convierte en complemento del Pacto Andaluz por la Solidaridad Internacional firmado en 1998 entre la Coordinadora de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGDs) y el Gobierno Autónomo.

Y aún cuando hasta hoy la modalidad de Cooperación Gubernamental, tiene un papel importante (no así en el caso de Cuba, donde cada vez más el modelo de Cooperación Descentralizada se ha ido incrementando representando en estos momentos más del 75% de las ayudas) este conjunto de actividades

realizadas por las Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales, ha experimentado cada vez un mayor crecimiento, su carácter de no reembolsable en el 100% de sus inversiones, le da un carácter de cooperación solidaria y la acerca a la participación ciudadana en el ámbito local. En ello radica precisamente su valor actual, al ser movilizadora de una conciencia ciudadana.

La cooperación andaluza cada vez más, asume diversas formas de expresión de conciencia para el intercambio y la cooperación expresadas en:

- Ayuda humanitaria y de emergencia.
- Contribución al desarrollo.
- Cooperación económica y comercio justo.
- Sensibilización de la opinión pública.
- Formación.
- Cooperación cultural.
- Presión Política.

No obstante, se requiere incluir en ella, programas de educación para la paz y el desarrollo, y de sensibilización, los cuales forman parte del proceso de reconstitución de la justicia social y del reconocimiento de los derechos fundamentales para las poblaciones más empobrecidas.

Dentro de las organizaciones que ejecutan acciones vinculadas con la cooperación se encuentra la ONG CIC-BATA, esta ONG desde 1993 concibe dentro de su ámbito de actividad para la cooperación internacional al desarrollo, a Cuba, como una de las áreas estratégicas de trabajo y en el contexto de este país a la provincia de Pinar del Río, como zona donde deberán concentrarse las distintas intervenciones para conseguir un mayor impacto en esta dirección.

La provincia de Pinar del Río, posee exitosos antecedentes de cooperación descentralizada andaluza a raíz del hermanamiento que tuviera lugar en 1991 entre el Municipio de Los Palacios, Sevilla, España y el Municipio de Los Palacios en Pinar del Río, Cuba. Siendo este el más antiguo de los existentes entre municipios cubanos y andaluces.

Durante todos estos años la organización no gubernamental CIC-BATA radicada en Córdoba, España, ha realizado acciones de cooperación al desarrollo, inicialmente en alianza con otras organizaciones no gubernamentales de desarrollo, gestionando de forma directa proyectos a partir de 1996, tanto en Pinar del Río como en Ciudad de La Habana.

Se han desempeñado como contrapartes en la ejecución de estas acciones la Unidad de Desarrollo Local Sostenible (UDLS) y actualmente, la Oficina de Cooperación para el desarrollo (CODES) de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Pinar del Río, estas han sido receptoras de los aportes externos que se canalizan a través de CIC-BATA.

Durante estos años las contrapartes han evolucionado en la gestión administrativa, eficiencia de las intervenciones de desarrollo que se realizan, trabajando de conjunto con las entidades ejecutoras a través de la firma de Términos de Referencia propios para cada proyecto aprobado por el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC) como vía para lograr una gestión más directa de los proyectos.

Constituye un objetivo para el fortalecimiento de las relaciones de cooperación entre ambas partes contribuir con acciones para mejorar la situación socioeconómica de la provincia más occidental cubana, marcada por el efecto que para la nación tiene la crisis derivada de la caída del bloque de países del Este y la escasez que sobrevino tras el Período Especial.

La riqueza de suelos, un clima benigno, la falta de cultivos necesarios y la necesidad de reforzar la salud de la población en relación con el consumo de grasas vegetales, fueron elementos esenciales para la aprobación del proyecto: “Desarrollo del Cultivo de Girasol en la provincia de Pinar del Río”.

La Empresa de Proyectos Agropecuarios (ENPA) juega un importante papel en el desarrollo agropecuario prospectivo de la provincia, ya que es aquí donde se realizan los estudios de proyectos, para ofrecer soluciones técnicas a las diferentes alternativas propuestas para el desarrollo en las zonas del territorio.

Desde el año 1998 esta entidad filial provincial del Ministerio de la Agricultura, ha realizado con la colaboración de CIC-BATA, varios proyectos de colaboración e intercambios de experiencia técnica.

Esta empresa ha demostrado poseer capacidad para el desarrollo y ejecución de proyectos por la experiencia y preparación que posee su fuerza laboral para enfrentar los actuales retos tecnológicos, ante las disímiles y complejas tareas que asume en su gestión.

Constituyen ejemplos de su alto rigor técnico en la ejecución de proyectos de colaboración los siguientes:

- Complejo Hidráulico “El Moncada”.
- Desarrollo de “Finca para plantas Medicinales La Quinta”.
- Desarrollo de la “Vaquería No 7 La Victoria”.

Sin embargo, no fue posible obtener iguales resultados en el caso del proyecto “Desarrollo del cultivo de girasol en la provincia Pinar del Río”, Cuba. Como se expresó anteriormente esto dio lugar a pensar en enriquecer los procedimientos existentes para el monitoreo de los proyectos de colaboración y con ello contribuir a asegurar el éxito de su gestión.

Los resultados del proyecto se exponen a continuación:

- Los beneficiarios conocen de los resultados y las contrapartes, acompañaron a los agricultores en el proceso de fortalecimiento de sus estructuras bajo un modelo de gestión cooperativo, como parte del proceso de desarrollo rural.
- Durante la evaluación del proyecto se detectaron: carencias en equipamiento tecnológico, deterioro de los activos en general, bajo rendimiento agrícola y débil desarrollo industrial de productos derivados.
- La bondad manifiesta de las grasas vegetales para la salud, no se aprovechó para de forma simultánea poner en práctica acciones vinculadas al desarrollo de hábitos alimentarios que estimularan la demanda del consumo de este producto.
- No se logra el autoconsumo del 10% de la semilla en forma de aceite, con 15 litros por persona beneficiada directa, ni la producción de 15 litros / persona anual.
- Se realizaron cambios en el alcance del proyecto durante su ejecución por menos financiamiento del previsto, así como demoras en el acceso al financiamiento que atrasó la siembra en correspondencia con el cronograma previsto. La solicitud de ayuda de subvención para el proyecto, que garantizara cumplir las cantidades de financiamiento inicialmente previstas fueron rechazadas.
- Durante la ejecución del proyecto los precios del combustible (uno de los principales insumos) sufrió un incremento que provocó un mayor coste de producción al pasar de 0,40 \$/litro a 0,45\$/litro en mlc.
- Los incrementos de valores del combustible generaron varios efectos: renunciar a la compra de equipamiento necesario (máquinas extractoras), no se utilizaron todas las hectáreas de tierra previstas, eliminación de la distribución del producto obtenido entre los beneficiarios indirectos.

- El proyecto no fue considerado de prioridad para incluirlo en el Plan Estratégico de la localidad lo que no facilitó el uso de mecanismos financieros, eficientes, institucionalizables, organizados en un sistema, con flexibilidad real, transparencia y capacidad para movilizar recursos complementarios.
- Durante el desarrollo del proyecto fue limitada su divulgación a otras comunidades rurales y asociaciones de base campesinas.
- Las estructuras de dirección comunitarias, no hicieron suya la dirección de la ejecución del proyecto, no fueron sistemáticas en su control y no se generalizaron los resultados obtenidos en el incremento del consumo de aceite de girasol, a otras comunidades.

Propuesta metodológica para medir el impacto de los Proyectos de Colaboración por los Actores Locales

La metodología que se propone pretende brindar una vía para la evaluación del impacto de los proyectos de forma sistemática, factible de ser enriquecida a partir de las propias experiencias locales por los propios beneficiados / as, en interés de fortalecer la efectividad de los resultados en la ejecución de proyectos, con un alto sentido de apropiación por parte de los gestores locales.

La pertinencia de esta propuesta está basada en la existencia en Cuba de un modelo de liderazgo participativo desde el gobierno local, con la más amplia participación de las masas como ejecutores o beneficiarios directos o indirectos.

Esta estructura debe impulsar la conformación de Estrategias de Desarrollo Local que jerarquicen el aprovechamiento de los recursos endógenos en el desarrollo de cada comunidad, para la solución de sus propios problemas, influenciando además en la participación de la mujer y ampliando las posibilidades de empleo.

La estructura organizativa del Estado cubano posibilita la elevación de los niveles de gestión y control desde la base hasta la dirección de la nación, con la constitución de los Órganos del Poder Popular, que cohesionan el poder del pueblo en sí mismo.

La existencia de los Consejos Populares como entidad de gobierno local que controlan la acción administrativa en la consecución de los objetivos trazados, desde las circunscripciones con la aprobación de la Asamblea Nacional, facilitan el control de su gestión con amplia participación popular y comunitaria.

Por otra parte, la existencia de un organismo estatal (MINVEC) que centraliza la aprobación y seguimiento de la cooperación en el país, contribuye a favorecer la ejecución con eficiencia, eficacia y contribuye a asegurar la generalización de los resultados.

Procedimientos para la medición por etapas.

Tabla I
Etapas para la medición

ETAPAS PARA LA MEDICIÓN	I. INFORMACIÓN DE LA MEDICIÓN
	II. REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
	III. OBSERVACIÓN
	IV. ANÁLISIS DE DATOS
	V. INFORME DE RESULTADOS

Fuente: Elaborada por el autor.

Etapa I: Información de la auto evaluación.

Se aprovecha la estructura de gobierno local y se debatirá el proyecto con la ciudadanía del área en que se ejecutará este. Se organizarán por tanto reuniones, con los siguientes objetivos:

- Informar a la comunidad de la ejecución del proyecto, pudiéndose utilizar para esto los Términos de Referencia.
- Debatir la Guía para la medición del impacto.
- Seleccionar la Comisión de Autoevaluación para el área beneficiada.

Etapas II: Revisión de la información.

Se tiene en cuenta el Plan estratégico de la provincia (CAP) y del municipio (CAM) donde se implementó el proyecto, su inclusión y los plazos previstos para alcanzar los resultados esperados.

Objeto de análisis deben ser los informes de seguimiento y control que las autoridades locales efectúan junto a los diferentes niveles de dirección que controlan la actividad.

En esta etapa se realizan encuestas, entrevistas e intercambios esencialmente con los beneficiarios/as directos e indirectos.

Etapas III: Observación.

Las visitas al terreno serán un elemento determinante para constatar el proceso de ejecución y sus resultados.

Etapas IV: Análisis de datos.

En esta etapa se tendrá en cuenta el resultado de las anteriores para conformar los *criterios de evaluación*, definiéndose como tales:

- Pertinencia: Justificación del proyecto entre cuyos aspectos se evalúa:
 - Situación financiera de las estructuras de dirección.
 - Situación socioeconómica del Consejo Popular.
 - ❖ Total de habitantes por sexo.
 - ❖ Densidad poblacional.
 - ❖ Grado de urbanización.
 - ❖ Fuerza laboral, incorporación femenina, tasa bruta de actividad por sectores: privado y estatal. Niveles de desempleo.
 - ❖ Indicadores de salud humana.
 - ❖ Indicadores de salud ambiental.
 - ❖ Escolaridad.
- Política (según el tema de proyecto) en la localidad, municipio y provincia.
- Implicación de entidades especializadas.
- Cohesión de las organizaciones políticas y de masas de la comunidad.

- Posibilidades de generalización y/o comercialización.
- Cambios que en el contexto se hayan producido durante la ejecución del proyecto.

Eficiencia. Evaluar en relación con lo inicialmente previsto. Para lo que se medirán los siguientes aspectos:

- Eficiencia en los beneficiarios / as: hasta qué punto coinciden los beneficiarios / as previstos con los finalmente favorecidos.
- Eficiencia temporal: qué grado de cumplimiento han tenido los plazos de ejecución proyectados.
- Eficiencia organizativa: determinar cuál ha sido el fortalecimiento de las organizaciones directamente implicadas al proyecto, costos y uso de los recursos, comparados con el presupuesto y lo previsto en el Plan Estratégico y en relación con el proyecto.

Eficacia: Medirá el alcance del objetivo y los resultados de la actividad en la población beneficiaria en un período temporal determinado, sin considerar los costes en que se incurre para obtenerlos.

En esta etapa se tendrá en cuenta la evaluación de factores que puedan afectar al logro de los objetivos.

Factores y procesos limitantes:

- Dependencia externa de una materia prima indispensable.
- Financiamiento en tiempo acordado.
- Tiempo de adquisición del aprendizaje resultante de capacitaciones, si se requieren.

Factores y procesos favorecedores:

- Experiencia exitosa en las partes gestoras.
- Mejoras en el desarrollo y ejecución del proyecto.
- Mejoras en la calidad de lo ejecutado. Ésta será visible a simple vista.
- Implicación de las entidades especializadas.

Impacto:

Se determinará el impacto total al resultado de condiciones causales complejas, cuyo análisis puede resultar dificultoso y no siempre son consecuencia exclusiva de las acciones realizadas en el marco del proyecto.

Lo anterior implica la ejecución en su totalidad del proyecto a partir de tener todo el financiamiento previsto.

El nivel de satisfacción de los productores y beneficiarios/as, por la cantidad o calidad de la producción (si lo propicia el proyecto).

Así como otros resultados satisfactorios, incluso no previstos, que se deriven de la aplicación del proyecto dentro del área de ejecución.

Viabilidad:

La viabilidad como criterio de medición, podrán tener factores que afecten su resultado exitoso, entre los que se tendrá en cuenta:

- Políticos e institucionales: respaldo y articulación.
- Económico-financieros: financiamiento externo en tiempo acordado según posibilidades reales del país y el área geográfica de aplicación del proyecto.
- Tecnológicos: Adquisición de equipamiento necesario.
- Socioculturales: Trabajo realizado a nivel local para la implantación de los resultados, su generalización según los niveles de concientización adquiridos por la ciudadanía en el desarrollo del proyecto.
- Medioambientales: Determinación de aquellos que influyen en el área geográfica y en los niveles de educación de la población.

Grado de difusión del proyecto:

- Visibilidad: Conocimiento del proyecto dentro del área en desarrollo, entidades especializadas, autoridades locales. Total de implicados directos e indirectos.
- Difusión: Nivel de divulgación de los beneficios que reporta el resultado en la calidad de vida y en el desarrollo económico del área geográfica donde aplica el proyecto hacia otras comunidades o regiones.

Etapa V: Información de los resultados de la auto evaluación.

En correspondencia con los participantes en la primera etapa se deberán ofrecer intercambios de conclusiones, con todos los implicados / as, en el desarrollo del proyecto.

En su objetivo estará determinar los avances y retrocesos que se poseen de forma clara, precisa y propiciando que los participantes den sus opiniones.

Se realizarán los intercambios en cascada (Provincia, Municipio, Consejo Popular y Circunscripción) para que al desarrollarlo con los beneficiarios/as, directos e indirectos, puedan dirigirlos ellos mismos bajo la supervisión de las autoridades y organizaciones locales que conducen la aplicación del proyecto.

El proceso de medición será efectivo en la medida en que todos los implicados se apropien de la metodología para ejercer su propia medición en forma planificada.

Lecciones aprendidas

La aplicación del proyecto favoreció arribar a las siguientes lecciones:

- Es inminente la necesidad de profundizar en el diagnóstico de las necesidades y las capacidades locales para la elaboración de proyectos de cooperación.
- La participación ciudadana requiere de mayores niveles participativos en la determinación de sus problemas, para dar solución al desarrollo humano local.
- Los depósitos de financiamiento de cada proyecto, en los plazos acordados, deberán formar parte de los compromisos contraídos desde los Términos de Referencia.
- El impulso al desarrollo y ejecución de proyectos de cooperación, y colaboración requiere la necesidad de convertir en contraparte a la Oficina de Proyectos de Desarrollo Humano Local en Cuba, por la vía de sus sedes provinciales.
- Ampliar la integración del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), Ministerio para la Inversión Extranjera en Cuba (MINVEC) y Asamblea del Poder Popular, para la capacitación de los actores y líderes locales junto a los beneficiarios/as, directos e indirectos, como principales fiscalizadores, de los aportes para el desarrollo sostenible en cada localidad.
- La necesidad de crear una capacidad organizacional eficiente y suficiente en todos los participantes directos de cada proyecto.
- La necesidad de sistematizar el control y seguimiento a los proyectos por las contrapartes, con una lógica de intervención y el concurso de personal calificado, se hace cada vez más urgente.
- Garantizar por etapas la divulgación de los resultados positivos que se derivan de la ejecución de los proyectos.

Conclusiones

El análisis realizado en este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

- La gestión de los actores, beneficiarios/as y líderes locales, es un elemento esencial en la conformación, modificación, ejecución y cierre de los proyectos de colaboración formulados, al apropiarse de las amplias posibilidades que ofrecen los aportes externos sumados a las potencialidades y recursos propios, para su propio desarrollo.
- La intervención de estos, desde la determinación de sus propias necesidades, a partir de un análisis profundo de los recursos con que cuentan para alcanzar las metas que se proponen, determina el éxito en los resultados.
- Es imprescindible que la comunidad haga suyo el objetivo del proyecto, lo sienta como necesidad para su desarrollo y por tanto fiscalice la ejecución de este.
- La Evaluación de Proyecto, logra ser eficaz, cuando sus actores se convierten en evaluadores de la meta que se han trazado y por tanto la impulsan con sistematicidad dentro de su propia Estrategia de Desarrollo Humano Local.
- Resulta necesario y puede ser provechoso darle a conocer a los líderes y actores locales la “Metodología para la auto evaluación de Proyectos” derivada de la profundización en el análisis de los resultados del Proyecto Desarrollo del Cultivo de Girasol en la provincia de Pinar del Río. Cuba.

Bibliografía

- Albuquerque, Francisco: *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo*. UNESCO, 2005.
- Caño Secade, María C.: *Cuba. Desarrollo Local en los 90*. UNESCO, 2005.
- Comisión Europea: *Manual de Gestión del ciclo del proyecto*. 2001.
- Cuba, Constitución de la República de Cuba*. Consejo de Estado. Imp. Ligera APPP, 2002.
- Dirección de Evaluación ETEA: *Evaluación de Proyectos*. Universidad de Córdoba, 2005.
- Dávalos Domínguez, R.: *Comunidad, Participación y Descentralización, una reflexión necesaria*. Cátedra UNESCO, UH, 2005.
- González, Lara: “La evaluación ex post o de impacto”, en *CT. Hegoa*, N° 29. “Manual del Delegado del Poder Popular 2003”, *Ley electoral*. Imp. Ligera. APPP, 2003.
- La capacidad de gobernar*. UNESCO, Imp. Ligera, 1996.
- Zurita Contreras, Antonio y C. Pedraza, Cristino: *Evaluación de la Cooperación con Cuba. 1996-2000*. Diputación de Córdoba, 2001.
- Zurita Contreras, A.: *La cooperación descentralizada y la cooperación andaluza*. FAMSI, 2003.
- Informe sobre Desarrollo Humano 2000*. PNUD, 2005.