

UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL
CONTEXTO DE LA ECONOMÍA CUBANA.**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

Autor: Juan Idalberto Ricardo Botello

**Camagüey
2012**

UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
LOCAL EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMÍA CUBANA.

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Autor: MSc. Juan Idalberto Ricardo Botello, Prof. Auxiliar

Tutores: Dra.C. Eva Perón Delgado, Prof. Titular
Dr.C. Pedro Lino Del Pozo, Prof. Titular

Camagüey
2012

“Felicitó a todos los que luchan, a los que no desisten jamás ante las dificultades, a los que creen en las capacidades humanas para crear, sembrar, cultivar valores e ideas, a los que apuestan para la humanidad, a todos los que comparten que: Un mundo mejor es posible.”

Fidel Castro

Dedicatoria

A la Revolución cubana y su líder Fidel Castro.

A la Asociación Nacional de Economistas de Cuba

A la memoria de mis padres y mi hermana Migdania, ya fallecidos.

A mis hijas Lily y Bety.

A mis seres queridos.

Agradecimientos

A la Revolución que me dio la oportunidad de ascender al mundo de la ciencia.

A mi familia por los sacrificios que implicó mi ausencia frecuente.

A mis tutores, los Doctores en Ciencias Eva Perón Delgado y Pedro Lino Del Pozo por su consagración en estos años.

A los profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial de la Universidad de Camagüey, con un sentimiento especial hacia las Doctoras Mercedes Pérez Rangel y Ana de Dios Martínez por sus sabios consejos y su ayuda permanente.

A todas las personas que en algún momento me apoyaron durante la realización de este trabajo, especialmente a la Máster en Ciencias Olga Martín Martínez al Doctor Eriberto Bauzá, personas imprescindibles.

A mis compañeros del Departamento por su apoyo incondicional.

A los trabajadores del Hotel América de la Universidad de Camagüey, mi segunda familia durante los tres últimos años.

A todos Gracias por ayudarme a realizar este sueño

ABREVIATURAS

ACTAF	Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales
ACPA	Asociación Cubana de Producción Animal
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo
ALBA	Alternativa Bolivariana para los pueblos de América y Alianza Bolivariana para los pueblos de América
ANAP	Asociación Nacional de Agricultores Pequeños
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CAM	Consejo de la Administración Municipal
CDR	Comités de Defensa de la Revolución
CEDEL	Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario
CEDET	Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CID	Cooperación Internacional para el Desarrollo
CIDL	Cooperación Internacional para el Desarrollo Local
CIERIC	Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CUC	Peso Cubano Convertible
CUP	Peso Cubano
EEUU	Estados Unidos de América
EML	Enfoque del Marco Lógico
FMC	Federación de Mujeres Cubanas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GECIDL	Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local
GTM	Grupo de Trabajo Comunitario
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana para la Cooperación Técnica)

IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMDL	Iniciativas Municipales de Desarrollo Local
INIE	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MINAG	Ministerio de la Agricultura
MINAZ	Ministerio del Azúcar
MINED	Ministerio de Educación
MINCEX	Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINSAP	Ministerio de Salud Pública
MINVEC	Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica
MMP	millones de pesos
MP	miles de pesos
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo
OACE	Organismos de la Administración Central del Estado
OCDE	Organización para la Cooperación al desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
OLPP	Órganos Locales del Poder Popular
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
PDHL	Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEL	Programa Cuatrienal 2010-2013 de Fortalecimiento de capacidades municipales para el desarrollo local
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana

SÍNTESIS

SÍNTESIS

En Cuba persisten insuficiencias relacionadas con el enfoque estratégico y la eficacia en la gestión estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), como alternativa de financiamiento en los municipios. La novedad científica de la investigación radica en la concepción del procedimiento metodológico sustentado en principios, que ofrece una variante de cómo gestionar la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local con enfoque estratégico y lograr una mayor eficacia en el uso y destino de la fuente de financiamiento en el contexto cubano. Se incluye la conceptualización del potencial de desarrollo municipal asociado a la CID, gestión estratégica de la CID y de su eficacia. La propuesta no tiene antecedentes, por lo que constituye un punto de partida para perfeccionar la gestión de los gobiernos locales de la provincia y país con un nuevo enfoque teórico, metodológico y práctico que rebasa los enfoques tradicionales del desarrollo y la cooperación internacional. Los resultados obtenidos con esta investigación se validan para el municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas lográndose el perfeccionamiento de la gestión y un impacto económico que supera el millón de pesos convertibles, hechos reconocidos por el gobierno y ampliamente divulgados en eventos científicos y en publicaciones especializadas.

ÍNDICE

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO Y SU GESTIÓN A ESCALA LOCAL.	10
1.1. El desarrollo local. Su potencial de desarrollo.....	11
1.2. La Cooperación Internacional para el Desarrollo como fuente de financiamiento alternativa para el desarrollo local.....	21
1.3. La gestión estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo local.	27
CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL.	45
2.1.- Principios de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local	46
2.2.- Procedimiento metodológico para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.....	56
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DISEÑADO para la GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO MAJIBACOA.....	89
3.1. Fase I: Planeación.....	91
3.2. Fase II: Ejecución.....	99

3.3. Fase III: Evaluación y mejora estratégicas	103
3.4. Valoración de los principios y el procedimiento metodológico propuestos.....	114
3.5. Valoración cualitativa general de los resultados obtenidos.	115
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	135

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La necesidad del desarrollo local cobró auge en la medida en que se incrementaron las diferencias en los niveles de progreso y bienestar entre las localidades. Este fenómeno ha motivado a la comunidad mundial a intervenir para atenuarlas, mediante alternativas que enfrenten los efectos de los procesos globalizadores. Para ello se consideran las potencialidades de las localidades y las oportunidades que brinda su entorno, que se dinamizan mediante la concertación estratégica en los marcos privados y públicos. Dadas las condiciones de crisis económica y limitadas fuentes de financiamiento estatal, en la actualidad se hace necesario desarrollar los municipios mediante la activación de sus potencialidades.

Este contexto ha demandado la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento al desarrollo local¹ para paliar las carencias no cubiertas por el presupuesto municipal. Sin embargo, los gobiernos no siempre tienen el suficiente dominio de cómo lograr su gestión estratégica. Este proceso transcurre en los marcos de la estrategia de desarrollo planeada por el país, dentro del modelo económico y social socialista e incluye el empleo de los escasos recursos provenientes de la cooperación internacional.

Con el fin de contribuir a viabilizar esta problemática, esta investigación se inicia por el autor en el año 2000, en el marco de un proyecto internacional de gestión del conocimiento para el desarrollo rural en el municipio de Majibacoa, provincia Las Tunas. Mediante este proyecto se asesoró al gobierno municipal en el trabajo estratégico con la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) del municipio, que condujo a la defensa de su tesis de maestría en Desarrollo Regional. La investigación continuó como una tarea del proyecto piloto “Gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local del municipio Majibacoa (Gucidmaj) 2008-2011”, del Ministerio de Educación Superior (MES).

De aquí se derivaron interrogantes acerca de la viabilidad, posibilidades de inserción de los municipios cubanos en los mecanismos y procesos del desarrollo local y la cooperación internacional en el entorno inestable y complejo, caracterizado por las diferencias territoriales, propias de un país subdesarrollado y

¹ En la presente investigación se asume como ámbito local al municipio y como gestión local a la municipal.

bloqueado por el imperialismo norteamericano. Lo anterior mostró la pertinencia del estudio desde la teoría, la metodología y la práctica, a partir de las alternativas que ofrece el aprovechamiento de las experiencias acumuladas a nivel internacional y nacional para fortalecer áreas claves del desarrollo de los territorios.

La investigación consta de tres componentes básicos que definen la temática conceptual de la misma: las ideas en torno al desarrollo local y el potencial de desarrollo, el marco conceptual de la Cooperación Internacional para el Desarrollo como fuente alternativa de financiamiento para el desarrollo local y la gestión estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo a nivel local.

Durante la investigación se apreció un avance en la profundización en las teorías del desarrollo local, principalmente en la conceptualización y la identificación de dimensiones, tanto por los autores extranjeros, como por cubanos que aportan una perspectiva más integral y humanista sobre el desarrollo.

Se destacan, entre otros, los trabajos de Carmen Magaly León, Lourdes Miranda y Rafael Sohregui, de la Universidad de La Habana; Carlos Lazo, del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río; Francisco Becerra, Jesús René Pino y otros colaboradores de la Universidad de Cienfuegos; Ramón González y colaboradores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial de la Universidad de Camagüey; Norma Sánchez, María Guevara y Ciro Labrada, del Centro de Estudios sobre Cultura e Identidad de la Universidad de Holguín, del Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario (Cedel) dirigidos por Ada Guzón y de autores del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (Cieric) de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba (Uneac).

Estos autores reconocen el ámbito local como un espacio donde se necesita una mayor responsabilidad de los gobiernos locales en la conducción del desarrollo y su gestión estratégica. La mayoría reconoce que pese al carácter esencialmente endógeno del desarrollo local, los recursos externos contribuyen en la dinamización del área, concepción compartida en esta investigación, al considerar que en el financiamiento del desarrollo local se demanda incluir fuentes alternativas como la CID, que deben ser

estudiadas para lograr su gestión estratégica y eficaz.

A escala mundial, la CID ha sido estudiada por muchos autores dada su amplia utilización en la solución de problemas económicos, sociales, culturales y humanitarios. Sin embargo, es limitado el tratamiento dado a principios y procedimientos metodológicos para la gestión desde la estrategia del gobierno local y se hace mayormente desde la óptica del proyecto, encaminado a lograr la eficacia que exige el donante y no desde la gestión del desarrollo municipal, que por su esencia ha de ser estratégico.

En la teoría relacionada con la gestión de la CID se revela que en el plano internacional y nacional, los problemas de eficacia en su gestión son resultado de diferentes causas, los enfoques utilizados se encaminan a delimitar el campo de otorgamiento de los fondos y no siempre se asegura por los ejecutores el uso de los recursos asignados a los proyectos en el tiempo pactado con los donantes. En general, en la explicación de la metodología se prioriza la evaluación² y se trata poco el resto del proceso de la gestión.

El papel de los gobiernos locales como gestores de la fuente de financiamiento tiene un tratamiento limitado y su accionar no es fundamentado a partir de enunciados teóricos que los guíen en su gestión. No es común encontrar la explicación para lograr una secuencia lógicamente estructurada y pertinente al municipio, que permita a las autoridades locales ser más eficaces en el mediano y largo plazos.

En Cuba, el Ministerio para la Inversión y la Colaboración Económica³ (Minvec, 2006) define principios de la política del Estado que se encaminan más hacia la política estatal a nivel nacional, que pueden cambiar si las condiciones del entorno lo aconsejan. Todo ello denota la necesidad de definir principios que sustenten la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local (Gecidl).

Desde el punto de vista metodológico se observa que la gestión de la CID en los municipios se realiza con cierta espontaneidad y anarquía, no toma en cuenta el diagnóstico estratégico en que se sustenta la

² Al respecto ver resumen de los procedimientos empleados por organismos y organizaciones internacionales en: "Metodología de evaluación del impacto y de los resultados de los proyectos de cooperación técnica" de Carlos Enrique Guanziroli, Antonio Marcio Buainain e Hildo Meirelles de Sousa Filho. IICA, Brasilia, 2007.

³ Se mencionará indistintamente al Minvec (Ministerio para la Inversión y la Colaboración Económica) y al Mincex (Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera), pues como parte del reordenamiento en el país, mediante el Decreto Ley N° 264 del 2 de marzo de 2009 se constituye el segundo para atender las funciones que desempeñaban el primero y el Ministerio de Comercio Exterior.

estrategia de desarrollo local (cuando esta existe, pues en algunos casos se carece de ella), y en consecuencia no se tiene el diagnóstico (Guzón, 2003, 2010; Torres, 2006; Bulíes, 2007, 2010; Ricardo, 2006, 2007, 2010; Lozada, 2011; Ricardo et al., 2011; Rodríguez, 2010). Dicha gestión no se rige por una secuencia ordenada que considere la utilización de técnicas capaces de asegurar el carácter participativo y endógeno que demanda el enfoque estratégico de la gestión del desarrollo local y no se aprovecha de forma eficaz las convocatorias de los donantes y los fondos que aportan.

Al no tener en cuenta lo anterior, la práctica de la gestión estratégica de esta fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local ha tenido un carácter voluntarista al no considerar con objetividad la realidad y la necesidad estratégica local. A su vez, existe insuficiente coordinación y cooperación entre los actores locales, según informes del Minvec, Mincex, Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local (PDHL) y reportes de diferentes autores (Ricardo, 2006, 2007, 2010, 2011; Ricardo et. al., 2010, 2011; Torres, 2006; Bulíes, 2007, 2010; Santiesteban, 2010 y Fuentes, 2012).

Se reporta la devolución de fondos a los donantes por no ser ejecutados en el plazo programado o la no conciliación de los proyectos con el plan de la economía nacional. A veces no se logra sistematizar experiencias para evitar repeticiones negativas que afectan el curso exitoso de las acciones y difundir las buenas prácticas que lo aseguren, porque existe una gestión poco flexible y dinámica.

El poco dominio a nivel local acerca de las fuentes y convocatorias de financiamiento provoca la pérdida de oportunidades para captar recursos, la insuficiente preparación del municipio para enfrentar los cambios del entorno y las necesidades planteadas por las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL). Estas dificultades atentan contra la eficacia en la gestión de la CID y su alcance estratégico a nivel local.

La CID se ejecuta mayormente a través de proyectos, con acciones de cooperación técnica especializada y para la creación de infraestructuras que facilitan el cambio estructural y la modernización, lo cual favorece la inserción de los territorios en el tejido empresarial internacional y el acceso a nuevos

mercados, conocimientos y tecnologías. En algunos casos se ofrecen los recursos por los organismos y organizaciones que la operan en condiciones de competencia, lo que obliga a los territorios receptores y sus gobiernos a ser competitivos al gestionar la fuente de financiamiento.

En ocasiones los proyectos llegan al territorio por intereses meso y macro territoriales, sin previa participación de los beneficiarios en su identificación y diseño, con un alcance limitado de las acciones en el espacio local, la equidad de género y dimensiones del desarrollo. Se explotan insuficientemente las relaciones interinstitucionales para lograr acciones cooperadas y de complementariedad, hechos que también atentan contra la eficacia en la gestión de la CID.

Dadas estas irregularidades, el desarrollo local apoyado en fuentes de la cooperación internacional debe lograrse en estrecha coordinación con los actores locales, a partir de un diagnóstico participativo de las necesidades más perentorias de la población. Se ha de tener en cuenta sus prioridades, barreras, potencialidades y oportunidades, para propiciar la gestión intencionada de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local⁴ (Cidl) desde las funciones de la dirección: planeación, organización, liderazgo y control (Stoner, 1998:7); de manera que el desarrollo sea ordenado, sostenible y apropiado.

En Cuba se reconoce la utilización de la Cidl desde el nivel central hasta los gobiernos municipales. Se evalúa como un factor que favorece el desarrollo territorial y las IMDL, especialmente la ofrecida en forma de cooperación descentralizada y de programas de cooperación internacional como los de la Alianza Bolivariana para los pueblos de América (Alba) y del sistema de Naciones Unidas. Esta fuente de financiamiento se enmarca en documentos normativos de las Asambleas Municipales del Poder Popular y del Mincex.

Existen experiencias en la gestión de esta fuente alternativa en función del desarrollo local en varios

4 Al respecto, Ada Guzón al analizar las ventajas de gestionar la CID de forma organizada señala que “no sólo se estarían aprovechando las potencialidades existentes, sino que además ayuda a colocar de modo más eficiente la cooperación internacional al servicio del desarrollo municipal y cita como ejemplo a los municipios Mella, Jatibonico y Fomento donde la presencia del PDHL basado en diagnósticos y líneas directrices muy específicas para actividades de la cooperación, las estrategias que se implementan, los grupos de proyecto y los equipos técnicos asesores sirvieron de base para definir rápidamente las áreas y las prioridades, con mucho menor margen de error y con mayor eficacia en los resultados.

municipios cubanos tales como La Habana Vieja, en la capital, Pinar del Río, Lajas en Cienfuegos, Jatibonico en Sancti Spiritus, Río Cauto, Guisa, Jiguaní, Cauto Cristo, Bartolomé Masó y Bayamo, en Granma; Rafael Freyre, Urbano Noris y Antonio Maceo en la provincia Holguín; El Salvador en Guantánamo; Las Tunas, Manatí, Puerto Padre, Jobabo y Majibacoa en la provincia Las Tunas. Al valorarlas, se ha identificado como experiencia de vanguardia la obtenida en el municipio El Salvador y como un reto esencial que la CID apoye la activación del potencial de desarrollo local para asegurar las prioridades definidas por el gobierno a los diferentes niveles.

A partir de las consideraciones anteriores, se revela la necesidad de acogerse a principios y procedimientos metodológicos para la gestión estratégica de esta fuente alternativa de financiamiento, que contribuyan a lograr un desarrollo integral y participativo y aprovechar con eficacia los recursos locales en sectores y objetivos priorizados, generadores de dinamismo y sostenibilidad. Así, una vez retirada la fuente de financiamiento externo, las comunidades tengan la autonomía que les permita seguir los proyectos, apoyadas por los gobiernos locales o provinciales sólo cuando los recursos no puedan ser generados u obtenidos desde el interior del municipio o comunidad.

Estas aspiraciones se reflejan en los Lineamientos Económicos y Sociales del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en el Programa Cuatrienal 2010-2013 de “Fortalecimiento de capacidades municipales para el desarrollo local” (Prodel), promovido a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma) con apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, conocida por su acrónimo en inglés (Cosude), lo que denota la pertinencia de la presente investigación.

Las insuficiencias de la gestión en las experiencias analizadas, impiden que el municipio se convierta en el espacio idóneo para gestionar las estrategias de desarrollo local, al limitarse la participación de los actores y el papel protagónico de la población en el diagnóstico y solución de los problemas locales, con la consecuente disminución de la pertinencia y eficacia de las acciones de CID.

De esta forma se revela la contradicción interna entre las exigencias planteadas por el modelo de

desarrollo cubano en las condiciones actuales y la forma de gestión local de los recursos provenientes de la CID, mayormente operativa y enfocada más a la solución de problemas a corto plazo. Así, el impacto que se procura con las acciones de CID no alcanza a plenitud los objetivos propuestos para el desarrollo local, lo que unido a las exigencias actuales, revelan la pertinencia de la investigación y el estudio del tema para la economía cubana.

Así que, el proceso de gestión de la Cidl se conduce sin la debida fundamentación teórica y metodológica, lo que le imprime un carácter espontáneo, constituyéndose en el **problema científico** de esta investigación: ¿cómo lograr que el proceso de gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local tenga un enfoque estratégico y sea eficaz en el contexto de la economía cubana?

De la identificación de este problema se deriva el **objetivo** general de investigación: elaborar un procedimiento metodológico para la Gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local que asegure el enfoque estratégico y la eficacia de ésta en el contexto de la economía cubana.

Se define como **hipótesis**: Si el proceso de gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local se asume con enfoque estratégico, entonces se logrará la eficacia que de él se espera en el contexto de la economía cubana.

Para cumplir el objetivo y validar la hipótesis se realizaron las siguientes **tareas**:

1. Fundamentación del marco teórico referencial de la investigación a partir de las bases teóricas generales de la Gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, las experiencias internacionales y su especificidad en el caso cubano.
2. Diseño del procedimiento metodológico para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en el contexto de la economía cubana.
3. Validación del procedimiento metodológico diseñado para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en el municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas.

La investigación se basa en el método marxista del materialismo dialéctico e histórico, los principios de la

lógica dialéctica del ascenso de lo abstracto a lo concreto, de lo general a lo particular, para el análisis y tratamiento teórico de la temática, de series históricas de hechos y datos y su contextualización, apoyado en el análisis y la síntesis, así como en la inducción y la deducción para determinar regularidades y diferencias.

Para explicar las interrelaciones de los diferentes subsistemas municipales y construir los escenarios, se emplean el método de criterio de expertos, las técnicas de trabajo en grupo y el análisis estructural al identificar las variables claves de la Gecidl. De forma particular, se utiliza el método de criterios de expertos, mediante la Técnica Delphi, en la determinación de los principios y del procedimiento metodológico contenidos en la tesis y, finalmente se aplica el criterio de usuario para valorarlos.

La **novedad científica** radica en la concepción del procedimiento metodológico sustentado en principios, que ofrece una variante de cómo gestionar la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local con enfoque estratégico, que contribuya al fortalecimiento de la gestión planificada del municipio en el contexto cubano. Ello favorece el logro de una mayor eficacia en el uso y destino de la fuente de financiamiento hacia las prioridades definidas en la estrategia de desarrollo municipal.

En lo anterior se incluye la conceptualización del potencial de desarrollo municipal asociado a la Cooperación Internacional para el Desarrollo, así como los conceptos de gestión estratégica de la CID y de su eficacia. La propuesta no tiene antecedentes, por lo que constituye un punto de partida para perfeccionar la gestión de los gobiernos locales de la provincia y país con un nuevo enfoque teórico, metodológico y práctico. Su contenido podrá ser utilizado como material para la capacitación de actores locales.

Se aporta en lo metodológico un procedimiento por el que se guiará el gobierno municipal para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, que contiene una estructura conceptual y una variante instrumental, las cuales permiten gestionar dicha fuente con participación del gobierno municipal, a partir de una nueva concepción de cómo hacerlo, que posibilite la integración de las

soluciones operativas a las necesidades estratégicas locales con la activación del potencial de desarrollo local y, sobre esta base, mejorar la eficacia en la gestión de la fuente de financiamiento.

El **aporte práctico** radica en la validación del procedimiento diseñado para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo del municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas, en la cual se aplican enfoques participativos con coherencia teórica, metodológica y práctica que permiten definir el potencial de desarrollo municipal asociado a la Cidl, el tema estratégico transversal a las prioridades de desarrollo definidas en la estrategia municipal y el plan de acciones que la asegura. Se evalúa la eficacia de la gestión en el período 2006-2009 comparada con el período 2000-2005.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos. En el primero se realiza el análisis de la Cooperación Internacional para el Desarrollo como alternativa de financiamiento para el desarrollo local, enfocado como un proceso de perspectivas múltiples del desarrollo y la cooperación internacional. Se evalúan la experiencia internacional y nacional en la gestión estratégica de la Cidl. En el segundo capítulo se establecen los fundamentos teóricos y metodológicos para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, es decir, los principios y el procedimiento metodológico para esta gestión. En el último capítulo se presentan los resultados obtenidos en la validación de los fundamentos teóricos y metodológicos diseñados para la Gecidl en el municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas durante el período 2006-2009.

Los resultados de esta investigación han sido divulgados en eventos científicos nacionales e internacionales y en publicaciones especializadas que aparecen relacionadas en la bibliografía.

CAPÍTULO I

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO COMO ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL

CAPÍTULO I. LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO COMO ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL

En el presente capítulo el autor parte de la concepción del desarrollo local y las definiciones dadas por autores extranjeros y cubanos. Se plantean las fuentes del desarrollo local y entre las de tipo exógena, explica la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) como una fuente alternativa de financiamiento y se argumenta la necesidad de su gestión estratégica, conceptualizándola.

Finalmente, se abordan las experiencias en el contexto internacional y nacional sobre la gestión estratégica de la cooperación internacional para el desarrollo local y se analizan sus insuficiencias, las cuales serán el punto de partida para confirmar la carencia de fundamentos teóricos y metodológicos.

1.1 El desarrollo local. Su potencial de desarrollo.

En los años ochenta del siglo XX el desarrollo local se convirtió en una de las estrategias de las regiones y localidades europeas, donde por primera vez intervenían los gobiernos locales en los procesos de desarrollo y crecimiento económico. En la propia década surge el modelo “desde abajo” o modelo de desarrollo local endógeno, según el cual el crecimiento se logra a partir del aprovechamiento de los recursos humanos y naturales propios de una zona determinada. El modelo, aunque surge como alternativa al modelo “desde arriba” o de concentración/difusión, presenta cierto grado de compatibilidad con el mismo y conduce a la incorporación de ambos elementos en el proceso de desarrollo local.

Instituciones internacionales como el PNUD, la OIT/UNOPS/EUR, citados por Alonso (2008: 4), consideran el ámbito local un espacio clave para el desarrollo y le otorgan un lugar especial a los procesos de participación de los actores, la innovación, integración de iniciativas y de sectores económicos, la endogeneidad, valorización de las potencialidades locales, generación de instrumentos

locales para el desarrollo y la capacidad de interacción activa con otros espacios. Sin embargo, estos planteamientos no definen el papel del gobierno en el desarrollo local, estratégico en el caso cubano.

Diversos autores han abordado el tema del desarrollo local⁵. Se aprecian dos posturas: los foráneos parten generalmente de una concepción encaminada al mercado, mientras los nacionales contextualizan el estudio a la economía planificada. Del análisis de ambas posiciones se pueden extraer algunos rasgos comunes aplicables al caso cubano, tales como:

- El carácter activo del territorio como agente de transformación social por lo que no debe considerarse simplemente un soporte físico del desarrollo.
- El desarrollo potencial de una localidad depende mayormente de sus propios recursos.
- La perspectiva territorial, microeconómica y de producto que requiere.
- Las administraciones públicas locales deben ser protagonistas y actuar de forma relevante junto a la administración regional y central.
- La necesidad de la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados en un proceso interactivo, de cooperación y complementación.
- Es un proceso mayormente endógeno, registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población desde una dialéctica global/local.
- Se deben aprovechar los flujos de recursos exógenos a la localidad para potenciar procesos conducentes a la activación de su potencial de desarrollo, en busca de mayor eficacia de la gestión local y competitividad respecto a otros territorios.
- Es un proceso constante de mejora conjunta y aprendizaje mutuo, en aras del progreso y el bienestar

5 Entre los autores extranjeros se destacan los trabajos de Stöhr, 1986; Antonio Vázquez Barquero, 1996, 1997, 1999, 2000; Antuñano et, al., 1993; Sergio Boisier, 2003; Gago, Francisco Alburquerque; mientras entre los nacionales están los de Carlos Rafael Rodríguez, 1975; José Luis Rodríguez, 1980; 1993; Ramón González y colaboradores, 2009; Ana de Dios, 2003; Iris Hernández, 2004; Ada Guzón, 2004, 2010; Carmen Magaly León y Rafael Sorhegui, 2004; Quiroga, 2005; Francisco Becerra y Pino, 2005; León y Miranda, 2006; Jam, 2006, 2007; Lazo et, al., 2007; Garofoli, 2002, 2003, 2009; León, 2010; CEPAL, 2010, Sánchez, 2010). Marsiglia y Pintos (2001).

de la comunidad local.

- El desarrollo municipal es un caso particular de desarrollo local con una amplitud espacial delimitada por el corte administrativo del municipio.

Sin embargo, en la experiencia práctica de la descentralización en Cuba, se aprecia que “no ha logrado configurarse en el país una gestión estratégica participativa de base local, ni se ha consolidado el proceso de construcción de actores auto transformativos a esa escala” (Espina, 2004:52), hecho apreciado también por el autor de esta investigación en su experiencia profesional. Esta realidad exige estudiar causas y posibles soluciones a partir de que “en el caso cubano se debe estudiar el Desarrollo Local a partir de considerar que Cuba es un país que transita hacia el socialismo partiendo de condiciones de subdesarrollo. En la economía cubana, el peso fundamental lo tiene la propiedad estatal y la planificación centralizada...” (León, 2010:42), que exige de planificación y decisiones centralizadas, especialmente en las inversiones estratégicas y/o exigentes en recursos.

Para evitar que la toma de decisiones de manera descentralizada afecte la esencia socialista del modelo cubano y su carácter humanista (Limia, 2008) por una inadecuada interpretación del proceso, se debe propiciar la inserción de los territorios en el cumplimiento de los objetivos definidos en las estrategias nacionales de desarrollo y en el mecanismo planificado de la economía⁶, con una función de complementación a los esfuerzos del país, al enfoque estratégico de la gestión y a su eficacia.

En los últimos años, las definiciones del desarrollo local apuntan a su esencia endógena⁷, hasta llegar a definirlo como “un proceso endógeno sobre la base de la amplia participación de los gobiernos municipales y de la comunidad local en la solución de los problemas territoriales; es un proceso localizado

6 Un análisis contextualizado de la necesaria relación centralización – descentralización en Cuba aparece en las páginas 51-52 de la Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas de la autora Norma Sánchez Paz, profesora de la Universidad de Holguín, titulada “Propuesta Metodológica para la Elaboración del Plan Municipal con un Enfoque Prospectivo Estratégico. Aplicación experimental en la provincia de Holguín”. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana. 2010. 120 pp.

7 En el libro titulado “Economía Regional y Desarrollo. Selección de Lecturas”, de las autoras Carmen Magaly León Segura y Lourdes Miranda Valladares. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006. Tema II, pp. 23 – 29, aparece un análisis pormenorizado de la temática con puntos de vistas apropiados a nuestro contexto.

de cambio socio-económico continuado, que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos y logra el progreso de la localidad y el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural” (González, et al., 2002: 13).

Aunque esta definición considera elementos planteados en otras, tales como endogeneidad, enfoque humano, participación, sinergias, multidimensionalidad, carácter innovador, proceso de aprendizaje constante, se superan con la contextualización que se efectúa en el caso cubano y por situar al gobierno municipal como líder. El autor se adhiere a ella para esta investigación por considerarla una visión integradora del desarrollo económico y social con el enfoque humano y medioambiental del mismo, que enfatiza en aspectos socioculturales.

De manera general, el desarrollo local ha sido visto por diferentes autores como un proceso multidimensional⁸. En esta investigación se asumen las dimensiones del desarrollo local definidas por González et, al., (2002), dada su visión integral del proceso y su correspondencia con los objetivos propuestos, que permiten, en las condiciones de Cuba, direccionar con mayor exactitud las acciones y el financiamiento de la CIDL. Son ellas:

Económica: se refiere a los procesos de apropiación y reinversión regional de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole una base permanente de sustentación en el largo plazo.

Social: en la que los actores económicos y sociales se integran con las instituciones locales formando un

8. Así, Coffey y Polese (1985, citados por León y Miranda(2006) identifican cuatro dimensiones: económica, sociocultural, política y administrativa; Gago (1993,), va más allá e identifica cinco dimensiones: económica, política, social, cultural y del medio ambiente; Arocena (1995, citado por Carmen M. León (2012)) sólo considera dos: lo social y lo económico; Sergio Boisier (1999), menciona cuatro: política, económica, científico – tecnológica y cultural; Fermín Gutiérrez (1999) identifica cuatro dimensiones: una económica, socio – cultural, política y ambiental, mientras Vázquez Barquero (2000) reconoce las dimensiones económica, social y territorial; Javier Marsiglia y Graciela Pintos (2001): económica, identitaria e histórica, comunidad de intereses y espacial; González et, al. (2002) consideran cinco dimensiones del desarrollo local: económica, social, medioambiental, científico – tecnológica y política. Alonso, (2003) reconoce cuatro: económica, socio – cultural, política y ambiental; Francisco Alburquerque (2004) cita cinco: ambiental, cultural, social, institucional y de desarrollo humano. Por su parte, Ada Guzón (2005), citada por Citma-Cosude (2010:4) identifica tres: ambiental, económico-productiva y social; Francisco Becerra y Jesús René Pino (2005:92) refieren cinco: económica, social, ecológica, institucional y cooperativa; Carmen M. León y Rafael Sorhegui, 2004: y Carmen M. León, 2010: económica, social, institucional, jurídica y política; Carlos Lazo y colaboradores, 2007 diferencia la dimensión patrimonial de la cultural; mientras Iris González (2007) reconoce tres: económica, social y ambiental.

sistema denso de relaciones que incorporan los valores de la sociedad en el proceso de desarrollo y en sus beneficios.

Política: se identifica con la capacidad de los gobiernos locales para tomar las decisiones relevantes en relación con diferentes estilos y alternativas de desarrollo, el diseño y la gestión de políticas de desarrollo, así como la capacidad de negociar con los diferentes actores, para instrumentarlas mediante las iniciativas locales, creando un entorno municipal que estimula la producción y favorece el desarrollo.

Científico – tecnológica: se define como la capacidad interna del sistema local para generar conocimientos y tecnologías, así como su apropiación y difusión capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema productivo y de prestación de servicios locales, especialmente de aquellos que conduzcan a la obtención de valor agregado que haga más competitivas a las producciones locales, facilite su inserción en sistemas de orden superior y el acceso a mercados internacionales

Medioambiental: el desarrollo local debe transcurrir en equilibrio con el entorno natural, para garantizar su sostenibilidad, dada su importancia para lograr una buena calidad de vida y para facilitar el conjunto de actividades económicas, sociales y políticas que se conjugan en torno al municipio. Debe potenciar la cultura ecológica como parte del carácter sostenible de dicho proceso.

En varios municipios del país se han producido importantes y originales experiencias en el terreno del desarrollo local, a partir del espacio legal que propicia el sistema político cubano (Jam, A., 2007).⁹ Sin embargo, este proceso enfrenta limitaciones que se asocian a la normatividad de los Órganos Locales del Poder Popular, según la cual hay mecanismos y funciones que no se utilizan o se utilizan de forma limitada, principalmente en lo concerniente a prerrogativas del gobierno local en la planificación del desarrollo y la toma de decisiones.¹⁰ Aún se adolece de una insuficiente madurez institucional y

9 Para profundizar se sugiere ver: Alfredo Jam Massó. Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. Pp. 35 -54; Ada Guzón. Promoción del desarrollo local en los municipios cubanos. Proyecto del Centro de Desarrollo Local. y Aproximación teórica al desarrollo local. Innovación social e identidad. Papel de los actores sociales en los procesos de desarrollo a nivel local. Proyecto Citma, 2004, de María de los Ángeles Guevara y Ciro Miguel Labrada Silva, Universidad Oscar Lucero Moya, Centro de Estudios sobre Cultura e Identidad, Holguín.

10 Sobre el particular se sugiere ver: Reglamento de las Asambleas Provinciales del Poder Popular, aprobado por el Consejo

estructural para emprender el desarrollo local, lo que constituye un freno al mismo y requiere perfeccionarse.

El desarrollo local en Cuba enfrenta un grupo de barreras que obstaculizan su gestión (León y Sohregui, 2004; Campos, 2005; León y Miranda, 2006, Guzón, 2006), vinculadas a la insuficiencia de recursos y falta de identificación y/o forma de uso de ellos, ausencia de estrategias de desarrollo y de visión estructurada de futuro, estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración, diagnósticos en paralelo, insuficiente información territorializada y pocas actividades de subordinación municipal. A ello se agregan las limitadas atribuciones de los Órganos Locales del Poder Popular para decidir las inversiones y su financiamiento a partir del excedente económico local, resultado del modelo centralizado de la economía, el enfoque sectorial de la economía y que no siempre se logra la visión compartida de los actores del desarrollo.

En general, en Cuba se identifican como fuentes de financiamiento "...el presupuesto y el plan económico, instrumentos básicos para el planeamiento centralizado con una lógica marcadamente sectorial hasta ahora, reservas de organismos provinciales y nacionales y los recursos provenientes de la cooperación internacional, vistos en su carácter de "complemento" a los esfuerzos del país y en mejores condiciones de aprovechamiento por la definición del camino a seguir." (Guzón, 2010: 64-65). Esto afecta la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local al generar limitaciones para la eficacia en su tratamiento desde la estrategia del gobierno municipal, entre las que se pueden citar:

- La insuficiente utilización de la planeación estratégica diseñada por el municipio como herramienta para la toma de decisiones vinculadas a prioridades de inversión y su priorización en la gestión del

de Estado el 13 de septiembre de 1995, Oficinas Auxiliares de la Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana, 1998. Capítulo I, Sección Segunda, Art. 2, Pág. 1; Oficinas Auxiliares de la Asamblea Nacional del Poder Popular. 1998. Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular, aprobado por el Consejo de Estado, septiembre de 1995. La Habana, Capítulo I, Sección Segunda, Art. 2, Pág. 3; Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2007, Acuerdo 6176. Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular, de noviembre de 2007. La Habana, Págs.9-11, 37-38; El Decreto Ley 192 " De La Administración Financiera del Estado (de 8/4/99); Resolución 15/2006 del Minvec (27/8/1999); Constitución de la República de Cuba, artículo 9o.- El Estado, Capítulo IX Principios de organización y funcionamiento de los órganos estatales, Artículo 68o. ch) 1.

desarrollo.

- Existen limitaciones objetivas para la toma de decisiones por parte del gobierno local en los marcos de la legislación vigente y el modelo económico mayormente centralizado que aún prevalece en el país y limita la reinversión local de parte del excedente económico generado y de la ubicación del financiamiento proveniente de la CID.
- Insuficiente preparación de los actores que deben tomar decisiones para enfrentar el cambio hacia el desarrollo centralizado-descentralizado, en condiciones de coexistencia de diversas formas de economía, limitaciones de recursos para invertir y territorios con diferencias en su desarrollo, característicos de la construcción del socialismo.
- Excesiva carga burocrática que limita la dedicación de los gobiernos locales y otros actores al seguimiento de las acciones de desarrollo, incluidas las de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- La escasez de recursos disponibles para la CID.
- La centralización de la economía que presupone una organización jerárquica la cual debe respetarse y a la que ha de integrarse la gestión de la CID.
- La cultura del subsidio a actividades y no a personas que desestimula el esfuerzo individual por el resultado.
- El antagonismo entre el sector público y el privado enraizado en las personas ha limitado la incorporación del segundo en la dinámica del desarrollo local y en las acciones de la Cidl.
- La resistencia de muchas personas al trabajo con extranjeros.
- Insuficientes estudios que brinden a los gobiernos locales el cómo gestionar la fuente de financiamiento con enfoque estratégico y eficacia en la gestión.

Lo anterior apunta a que el desarrollo local exige que la gestión recaiga sobre el conjunto de la sociedad local vista como sistema y requiere diagnosticar las interacciones existentes al interior del territorio, para

alcanzar soluciones propias, adecuadas a los problemas locales y de impactos duraderos.

Es importante tener en cuenta el parecer de los actores y beneficiarios de las transformaciones que se realizan para lograr una mayor originalidad y eficacia de las soluciones. En este sentido se habla de una alternativa viable para la mayoría de aquellas localidades que no encuentran “suficientes recursos” para su propio desarrollo: explotar al máximo sus potencialidades endógenas; es decir, explotar los recursos de la economía local presentes en su área geográfica y como tal aprovechar los ingresos que se perciben por la presencia de entidades de carácter nacional¹¹ o provincial, relacionados con sus utilidades, la ocupación del suelo, el uso de las infraestructuras y la contaminación del medio ambiente.

Sin embargo, como señala Albuquerque (2004:8), “Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente”. En el caso de la economía cubana esto significa aceptar la necesidad de elevar el nivel de participación, identificar y direccionar los recursos que constituyen el punto de partida del desarrollo y, alcanzar el mayor aprovechamiento de todo el potencial existente en los territorios para disminuir o eliminar las diferencias que presentan en su desarrollo interno y respecto a otros, incluida la utilización de recursos exógenos como los procedentes de la CID.

El proceso de crecimiento y desarrollo a escala local depende esencialmente de tres fuentes: a) del potencial de desarrollo que pueda tener en un momento dado; b) de los flujos exógenos que puedan alimentarlo, gracias a los mecanismos de redistribución que existan en sistemas de orden superior, o a los que se logren por la atraktividad del mismo; y c) de la capacidad endógena para desarrollar el sistema territorial, que le permita desplegar toda la sinergia que sea capaz de generar (González et, al., 2002), lo que revela el carácter sistémico del desarrollo al generarse cambios cualitativos y cuantitativos de un nivel superior al precedente, conducentes a nuevas sinergias que eleven el potencial de desarrollo a nivel del

¹¹ En Cuba los ingresos de empresas de subordinación nacional pasan directamente al presupuesto central del Estado y el territorio solo se beneficia de ellos a través de los procesos de redistribución de la Renta Nacional.

sistema local.

El punto de partida de este proceso para un espacio dado, lo constituye el conjunto de recursos (naturales, históricos, culturales, humanos, tecnológicos, económicos, institucionales y materiales) que forman su potencial de desarrollo (Vázquez – Barquero, 1999 y De Mattos, 1999)¹² que al tener un carácter histórico concreto, provoca que tanto cuantitativa como cualitativamente sea diferente para los distintos países, regiones y localidades. Diversos autores coinciden con este punto de vista (León y Sohregui, 2004; Toral, 2005; Boisier, 2005 y 2007, León y Miranda 2006; Montejo, 2010; León, 2010; Almaguer, et.al., 2012) que es compartido por el autor de esta investigación.

En dependencia de cómo sea ese potencial y de la organización que alcance el sistema institucional bajo el cual se ejecute el proceso de obtención de esa riqueza, así serán los resultados del desarrollo del territorio. Desde esta visión, “el problema radica en establecer cómo y de dónde puede provenir el logro de magnitudes excedentes de riqueza que alimenten o complementen, en cualquier caso, este potencial” (Pérez, 2004: 11).

Las potencialidades endógenas pueden ser alimentadas por las fuentes de carácter exógeno que se integran al mismo y son utilizadas para ampliar en el territorio el bienestar, el progreso del ser humano o ambos inclusive (Boisier, 2005). Por ello se requiere, además, un proceso en el cual los recursos ya mencionados deben articularse y direccionarse mediante la gestión del desarrollo desde los territorios. La articulación a la que se hace referencia es posible si se consideran estos como un sistema¹³ de interrelaciones y dependencias de alta complejidad.

Debe tenerse en cuenta la organización y auto organización del territorio, la existencia de redes (Almaguer, et. al., 2012) en función de lograr la eficacia del desarrollo y de la utilización de las fuentes que lo financian, para lo que es necesario determinar qué parte de ese potencial será priorizado por la

12 Sobre el concepto de potencial de desarrollo se puede ver los trabajos de Vázquez – Barquero y De Mattos, donde ambos coinciden con el criterio de que dicho potencial es el punto de partida para cualquier proceso de Desarrollo.

13 Un sistema, según De Rosnay (1977), es "Un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados en función de un objetivo" (citado por Marc Dufumier en "Sistema de producción y desarrollo agrícola en el Tercer Mundo" Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Piura, Perú. 1985. Pág.13)

Cooperación Internacional para el Desarrollo en sus acciones. En tal sentido, el autor considera que por ser una fuente de financiamiento externo, sujeta a determinadas condicionalidades y riesgos de inestabilidad, debe definirse claramente el direccionamiento que tendrá en el municipio, en función de su estrategia de desarrollo que se constituye en el potencial a trabajar, aún cuando no abarque todos los objetivos de ella.

De esta manera, el **potencial de desarrollo local** está determinado por el conjunto de capacidades y recursos de diversa índole presentes en un municipio, los cuales deberán ser activados mediante la estrategia local en busca del desarrollo armónico, que conduzca al bienestar y el progreso locales. Este potencial no se activa en su totalidad debido a limitaciones de presupuesto, quedando brechas que deben ser cubiertas por las fuentes de financiamiento alternativo como la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

De ahí que este autor constata diferencia entre el potencial de desarrollo local, y el que atenderá la CIDL. En consecuencia define como **Potencial de Desarrollo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local** la capacidad definida y priorizada por el municipio para absorber acciones de la CID encaminadas a atenuar las brechas de financiamiento existentes para cumplir con eficacia los objetivos estratégicos definidos. Estas brechas pueden ser incluidas en proyectos destinados a disminuir la vulnerabilidad territorial, satisfacer necesidades prioritarias de la población, al perfeccionamiento y ampliación del potencial productivo y a la creación de capacidades que perduren en el tiempo e incrementen su impacto.

Al producirse en condiciones de coexistencia de relaciones mercantiles reguladas en cierto grado por la planificación, debe considerarse el ámbito local como el espacio donde se producen relaciones productivas y de mercado que responden a decisiones de producción y comercio tomadas localmente. En consecuencia, ha de dotarse a las administraciones municipales del poder real de accionar sobre estos procesos y de administrar parte de los excedentes de recursos para su reinversión en la ampliación de la

base productiva y para la sostenibilidad del crecimiento económico del municipio.

La realidad del municipio cubano exige de la cooperación horizontal de los diferentes actores con presencia en el municipio (nacionales y extranjeros) y verticalmente con los de nivel provincial y nacional, los que a su vez apoyarán en la participación local en esquemas internacionales de cooperación que provean recursos y complementariedad en las acciones de desarrollo acometidas para dar cumplimiento a los objetivos definidos en las estrategias de desarrollo local y nacional.

Como proceso endógeno y estratégico, el desarrollo local en Cuba debe lograr el máximo aprovechamiento de los recursos del municipio en la búsqueda de la eficacia en la gestión del desarrollo, en combinación con los flujos externos de recursos donde se incluye la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

1.2. La Cooperación Internacional para el Desarrollo como fuente alternativa de financiamiento para el Desarrollo local.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, como alternativa de financiamiento¹⁴ al desarrollo local, requiere de una organización adecuada del sistema hacia su interior, encaminada a aprovechar toda la capacidad sinérgica de incremento del potencial que pueda ser capaz de provocar dicha influencia externa, a través de financiar acciones acordes con las necesidades y recursos locales. Ha de lograr la activación de ese potencial, traducirlo a mayores y mejores capacidades para el progreso y bienestar municipal, con acciones que logren generar y aprovechar externalidades positivas y eliminar o disminuir las negativas.

Según Alonso (1997:173), por CID, “ha de entenderse el conjunto de recursos y posibilidades que los países industrializados ponen a disposición de los países en desarrollo con el objetivo de facilitar su progreso económico y social”. Así se limita al alcance de las relaciones Norte – Sur y desconoce las acciones que realizan entre países del mismo hemisferio. Por otro lado, no incluye la política, el

14 No son objeto de análisis en esta investigación otras fuentes de las que se nutre el desarrollo local en Cuba como el presupuesto del Estado, sistema de programas y proyectos para la innovación tecnológica, donaciones, planes y programas priorizados e iniciativas de los ministerios.

medioambiente y otros ámbitos donde es reconocida su actuación.

La cooperación internacional comprende diversos tipos de acciones llevadas a cabo de forma conjunta entre Estados y/u organismos internacionales dirigidas hacia el Sur con el objetivo de mejorar las condiciones de vida, promover el desarrollo de los pueblos y para materializar los Objetivos del Milenio (Calderón, 2008) y de la voluntad internacional por disminuir las profundas desigualdades que en términos de riqueza/pobreza se presentan a nivel de países, regiones y grupos humanos, generadores de desequilibrios e inestabilidad a escala global¹⁵, desde posiciones innovadoras y que generen independencia¹⁶, desde una concepción donde la ayuda internacional "... tiene el potencial de generar un cambio dinámico, por ejemplo, mediante inversiones en salud, educación e infraestructura (PNUD, 2005:42)".

La cooperación internacional desde los años cincuenta del siglo pasado ha exhibido como presupuestos ideológicos el bienestar de la población y la incapacidad de los países subdesarrollados de ayudarse a sí mismos. En realidad ha perseguido la seguridad nacional y la influencia política y económica en los países subdesarrollados receptores de la ayuda, para mantenerlos como eslabones periféricos de la economía mundial, extendiendo a ellos las relaciones capitalistas de producción e incorporándolos al sistema capitalista de división internacional del trabajo. Así los convierte en enclaves tecnológicos y comerciales, a la vez que los hace vulnerables a la inestabilidad propia del sistema capitalista. Ello motiva una tendencia al decrecimiento y la inestabilidad en los flujos de capital que el Norte aporta al desarrollo del Sur (CEPAL, 2010b).

En la práctica, la cooperación internacional es conocida a través de la Cooperación o Ayuda Internacional

15 "Según cálculos realizados por las Naciones Unidas, para alcanzar los Objetivos del Milenio debería duplicarse la asistencia oficial al desarrollo procedente de los 23 miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE, que ascendería aproximadamente al 0,4% del ingreso nacional bruto de estos países, por debajo del 0,7%, compromiso asumido internacionalmente. A pesar de los llamados internacionales, los flujos de AOD apenas alcanzan el 0,25% del PNB de los países donantes, denotándose la falta de voluntad de los países desarrollados en asumir su responsabilidad en el desarrollo de quienes durante siglos han sido la fuente de donde extrajeron parte de su riqueza actual.

16 Al respecto, el Administrador del PNUD, Señor Mark Malloch Brown en su mensaje "Transformando los mercados mundiales en sociedades de atención social" (pág. 2) plantea que: "Para evitar los errores del pasado, los países en desarrollo tienen que ser innovadores. En vez de obrar como servidores, tienen que esforzarse por trazar regímenes de protección social que sirvan de trampolín para impulsar a las personas a asumir el control de su vida como miembros integrantes de las sociedades a que pertenecen".

para el Desarrollo (CID-AOD) y la Ayuda Humanitaria. La primera es ofrecida por donantes diversos, estimula los procesos productivos, se realiza desde el corto hasta el largo plazo y genera una continuidad; la segunda es puntual, a corto plazo y está encaminada a paliar las consecuencias de catástrofes naturales (ciclones, sequías, hambrunas, terremotos) o generadas por la acción del hombre (guerras, enfermedades, entre otras).

La CID puede adoptar distintas modalidades en dependencia de los fondos y los actores que intervienen en su canalización, atendiendo al origen o las características de los mismos, según los actores que distribuyen los fondos y de acuerdo con la situación geopolítica de los países donantes y de los receptores de la cooperación. En las cuatro últimas décadas se han establecido condicionalidades de acuerdo con los paradigmas y modelos de desarrollo que se plantearon, dejándose progresivamente a un lado la perspectiva ético-solidaria que la originó.

Un elemento fundamental para determinar el contenido de la Cooperación Internacional para el Desarrollo es la concepción que se tenga de cuáles son las prioridades del desarrollo. A nivel internacional se aprecia un incremento de las partidas dedicadas a la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) por la cooperación descentralizada (Zurita, 2002), lo que está relacionado con el auge del poder local y de la solidaridad internacional. En los últimos años han cobrado un peso significativo en el quehacer de los municipios la promoción del empleo, del desarrollo económico, del medioambiente y la inclusión social y cultural.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo, como fuente alternativa a los presupuestos locales, se materializa mayormente en acciones de cooperación técnica especializada y en la creación de infraestructuras. El hecho de ser concedida desde una óptica política presupone condicionamientos que en algunos casos provocan deformaciones estructurales¹⁷ dañinas al territorio, en tanto generan enclaves

¹⁷ Para caracterizar tal situación se pueden utilizar los planteamientos de la teoría de la dependencia (Furtado, 1964 y Cardoso, 1970) en cuanto a que las regiones de la periferia requerían de la expansión de economías avanzadas como condicionante para su desarrollo.

y lazos de dependencia hacia los países donantes. A pesar de ello, los gobiernos locales pueden utilizarla como alternativa, pero con intencionalidad, en beneficio del municipio y sus habitantes, de forma que asegure el desarrollo local en el mediano y largo plazo, a partir de la activación del potencial de desarrollo. El PNUD reconoce que el desarrollo de la capacidad tecnológica ha sido un componente fundamental de la asistencia internacional al desarrollo desde los tiempos del Plan Marshall, mediante la transferencia de capital y know-how. Sin embargo, "este punto de vista ignoró, o al menos subestimó, la importancia del conocimiento local, de las instituciones y del capital social en el proceso de desarrollo económico y social" (Malloch, 2002:6), aceptándose que "los mayores esfuerzos han estado centrados en la atención de necesidades sociales básicas" (Deacon, 2001:82), con tendencias asistencialistas.

Según el autor de esta investigación, la CID debe enfocarse hacia la creación de capacidades materiales y humanas, que son las que garantizan la autonomía de los receptores de financiamiento, a partir de comprender el desarrollo como proceso estratégico de transformación socioeconómica basado en la creación y desarrollo de la capacidad autóctona, incluidas las habilidades individuales, las instituciones y la sociedad donde ocurre la transferencia de conocimientos compartidos, con una relación ayudante-receptor capaz de perdurar.

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, aprobada en el año 2005, la Tercera Mesa Redonda sobre Gestión para Resultados de Desarrollo celebrada en Hanoi en el año 2007 y el Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda celebrado en la ciudad de Accra en el 2008, son intentos de organizar el proceso a partir de una gestión encaminada a los resultados del desarrollo. El nuevo enfoque se basa en relaciones de respeto y alineación a las políticas nacionales, de cooperación de las partes a partir del liderazgo local efectivo sobre sus propias políticas y estrategias de desarrollo, de coordinación de las acciones y del reconocimiento de las particularidades, con indicadores de medición que permitan la evaluación de los logros alcanzados (OCDE, 2008c).

Este nuevo enfoque es más realista y apropiado al desarrollo local, pues presupone mecanismos de

concertación con los actores locales y rendiciones de cuentas de las contrapartes que se acercan al estilo de cooperación respetuosa, seria y de posibles resultados estratégicos para los países y territorios receptores. Ellos deberán preocuparse más por cambios estructurales duraderos, diseñar y discutir sus propuestas con menos condicionamientos que antes, con la posibilidad de que se les considere más en la definición del destino de los fondos. Aunque se habla de lograr resultados de desarrollo, se esgrime el argumento de la ineficacia de la ayuda para legitimar el recorte de los presupuestos para la CID.

La Cooperación Internacional como fuente exógena del desarrollo socioeconómico local, se presenta como un proceso contradictorio (Figura 2). Por un lado, ella debe lograr la concepción del desarrollo endógeno que presupone la gestión local de recursos para el desarrollo que estratégicamente concibió el municipio, a partir del potencial de desarrollo local y fomentar la autogestión; lleva implícita la descentralización de recursos con decisiones que se toman de abajo hacia arriba por donantes y direcciones centrales. Y por otro lado, debe actuar a nivel local con recursos aportados por fuentes exógenas a partir de decisiones tomadas de arriba hacia abajo con concepciones y criterios centralizadores de recursos y decisiones, a la vez que asegure la convergencia con el mecanismo económico y sus instrumentos: el plan de la economía, el presupuesto y la tesorería del Estado.



Figura 1. Contradicciones de la CID a nivel local.

Esta realidad, vista superficialmente, puede poner en tela de juicio la viabilidad de la CID como fuente de financiamiento al desarrollo local cuando las carencias de recursos y la coyuntura internacional aconsejan fomentar el desarrollo a partir de los recursos endógenos, en busca de independencia y descentralización de poder y decisiones, al tiempo que el país se pronuncia por mantener la soberanía en el desarrollo

socioeconómico. En tales condiciones, se hace evidente la necesidad de disponer de herramientas teóricas y metodológicas que guíen a los gobiernos locales en la gestión con enfoque estratégico, para evitar la anarquía y la espontaneidad.

En la medida que el territorio posea, con respecto a las fuentes exógenas: a) la suficiente unidad y coherencia para propiciarlas y guiarlas de manera armónica y b) los mecanismos que las ordenen, condicionen y estimulen, se evitarán las deformaciones estructurales de dependencia. Sólo así se podrá lograr una tendencia al desarrollo armónico y proporcional de los sistemas territoriales y será posible una gestión del desarrollo desde la endogeneidad¹⁸.

Una de las vías más efectivas de materialización de la cooperación internacional es la gestión de proyectos. Ellos, aunque tienen un tiempo de vida limitado y breve, tienen como norma la búsqueda del desarrollo y la sostenibilidad, lo que se manifiesta en la perdurabilidad de las acciones que promueven y son un instrumento valioso para la gestión eficaz del desarrollo local. La Cidl tiene que promover la participación activa de los agentes sociales y alentar las iniciativas locales y regionales, así como los proyectos de integración entre agentes públicos y/o privados.

En conclusión, la Cooperación Internacional para el Desarrollo constituye una fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local y su utilización encierra contradicciones que pueden solucionarse a partir de una gestión estratégica eficaz, que parta del conocimiento detallado de sus bondades para la solución de problemas puntuales que no pueden ser resueltos con las fuentes tradicionales y que son prioridades locales. Ella debe ser direccionada hacia aquellas áreas y sectores dinamizadores de la economía y la sociedad donde los gobiernos municipales han establecido prioridades, para buscar impactos duraderos y soluciones definitivas o que exijan pocos recursos para concluirlos.

1.3. La gestión estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo a nivel local.

¹⁸ Por endogeneidad se designa a un proceso que parte de la capacidad y estructura interna del sistema territorial para gestionar su propio desarrollo pero integrado armónicamente con las otras fuentes de desarrollo y crear condiciones para multiplicarlas con el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el sistema local y los mecanismos, objetivos e iniciativas territoriales y supraterritoriales (González, et al 2001, González, et al 2009).

Los términos gestión, dirección y administración se utilizan indistintamente, en correspondencia con la aplicación práctica que se le otorga y el enfoque de los investigadores (Colectivo de autores, 2004; Rivas et al., 2010). Sin embargo, en el caso de los estudios sobre desarrollo, existe una tendencia al uso del término gestión del desarrollo, que es compartida por el autor al considerar que la gestión se identifica con el liderazgo del gobierno en los procesos de desarrollo e involucra a los actores en la consecución eficaz de los objetivos estratégicos, a partir de lo que conviene al municipio y a ellos.

Existe una tendencia al uso del término gestión del desarrollo, que es compartida por el autor, al considerar que la gestión va más hacia la actividad que involucra a los actores en la consecución eficaz de los objetivos estratégicos, a partir de lo que conviene a ellos y al municipio. Por otro lado, en los documentos que norman y regulan las actividades del gobierno central y de los gobiernos locales en Cuba se utiliza el término gestión. Por las razones planteadas hasta aquí será el asumido en lo adelante en la presente investigación.

Olvan López (2007: 7) considera que, no es lo mismo administración que gestión y define que: “El proceso de la administración está formado por cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control. La gestión se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para implementar estas cuatro funciones y así apoyar los objetivos de la organización. Es importante que estos procesos se puedan medir”. Tal planteamiento es aplicable para la gestión estratégica de la Cidl desde las prioridades de desarrollo del gobierno municipal.

Afirman Oliek González Solán y Jorge Luis de la Vega Yabor (2009: 4) que: “La gestión puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”, consideración de utilidad para esta investigación, destinada a los gobiernos locales.

La gestión estratégica, en sentido general, puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la organización, que se fundamenta en una nueva cultura y actitud

organizacional, donde se tienen en cuenta las dificultades dadas por el entorno, de forma planificada, en busca de lo analítico y lo formal; por lo que se constituye en un intento de mejorar la gestión de la organización, para lograr correspondencia y armonía entre lo estratégico y lo operativo (Menguzzato y Renau, 1991). El municipio tiene que proponerse alcanzar estos objetivos en su gestión.

Por otra parte, la gestión estratégica se puede concebir como el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización (de cualquier tipo) a alcanzar sus objetivos. El proceso de gestión estratégica abarca varias etapas: la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la organización, sus características, capacidades, limitaciones y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno, hasta la implementación consecuente, señala Velázquez (2002), (citado por González, 2007). Tal definición que enfatiza en la gestión como proceso encaminado a cumplir los objetivos de la organización a partir de sus particularidades es útil en la concepción de la gestión de la CID desde la estrategia de desarrollo del gobierno local, al vincularse con la eficacia.

La gestión estratégica del desarrollo local está definida como “el conjunto de acciones destinadas a la impulsión y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación. “... herramientas idóneas y eficaces para establecer y conducir una estrategia de desarrollo local de cara a lograr los ya señalados objetivos básicos de un proceso de desarrollo competitivo y duradero: la eficiencia, la equidad y la preservación del equilibrio medioambiental (Cotorruelo, 2001: 4). Tal definición aporta la necesidad de generar y aprovechar las sinergias del municipio en la gestión del desarrollo con eficiencia, equidad y respeto al medioambiente, pero al abordar el proceso el autor pondera la iniciativa privada como su base, lo que en la Gecidl no siempre es válido.

El autor de esta tesis considera que la gestión de desarrollo local en Cuba debe garantizar un núcleo inicial de fondos financieros, capacidad gerencial, potencial humano y cooperación internacional, pero la gestión estratégica de la Cidl debe contenerlos con otra visión: asegurarlos con sostenibilidad en tiempo y

espacio, lo que requiere un uso eficaz de ellos en función de la estrategia de desarrollo.

“La gestión desde los gobiernos locales constituye hoy día una oportunidad para contribuir a través de la cooperación descentralizada a la erradicación de la pobreza y a la defensa de los derechos humanos. Para ello se hace necesario potenciar las fortalezas existentes en las diferentes instancias de los gobiernos locales en los países que financian acciones para la cooperación, y de forma determinante que exista en los países receptores la voluntad política y la acción consecuente a través de la formulación e implementación de estrategias para el desarrollo, en los que esta cooperación se constituye en complemento para su ejecución.” (Zurita y Gómez; 2007: 88).

Estos investigadores aportan ideas nuevas, compartidas por el autor, acerca de lo local en las relaciones internacionales desde una doble visión en la cooperación internacional; los gobiernos locales como sujetos activos de cooperación internacional y el fortalecimiento de los gobiernos locales como necesidad prioritaria para aprovechar los beneficios de la cooperación internacional (Ídem: 89). Sin embargo, faltó agregar que estas estrategias deben ser apropiadas al territorio receptor, de naturaleza emancipadora, protectora de su soberanía, generadoras de endogeneidad y sostenibilidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el autor de esta investigación define como **Gestión de la Cidl** al conjunto de procedimientos, reglas, políticas y medios mediante los cuales el gobierno local, como sujeto activo de cooperación internacional, desarrolla actividades coordinadas y toma decisiones para planificar, ejecutar, evaluar y mejorar el uso de la CID como fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local. Cuando esta fuente es utilizada con **eficacia**, desde la estrategia municipal, para activar el potencial de desarrollo local en la búsqueda de impactos duraderos que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio, coherente con la misión y visión municipal, entonces debe asumirse como **Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local**.

El autor considera que para lograr la Gestión Estratégica debe existir una estrategia de desarrollo municipal, soportada en un diagnóstico que considere indicadores de medida del progreso y bienestar del

territorio en las diferentes dimensiones del desarrollo local¹⁹, en la cual se insertará y asumirá su misión y visión. Ha de ser liderada por el gobierno local, quien se encargará de establecer una autoridad funcional, ágil y flexible basada en la cooperación²⁰ eficaz entre los grupos, mediante un accionar colectivo que permita aprovechar el potencial de desarrollo de la CIDL, las influencias económicas, políticas y culturales en la gestión del desarrollo local, con criterios de eficacia.

La Gecidl incluye los procesos de planeación, organización, ejecución y, evaluación y mejora de decisiones y acciones, con el objeto de buscar eficacia en la solución sostenible de distintos problemas y lograr que las acciones acometidas con ayuda de esta fuente de financiamiento creen nuevas capacidades productivas, humanas, de servicios, institucionales y medioambientales o ampliar las ya existentes en el municipio, en armonía con las prioridades provinciales y nacionales. De tal manera, ellas tributarán mayores impactos en el progreso y bienestar local.

En tal sentido, también considera que los gobiernos locales, al ser objeto y sujeto de la cooperación internacional, deben trabajar estratégicamente aparejados en la gestión de recursos y el fortalecimiento institucional que va desde sus instrumentos de planeación hasta sus propias estructuras funcionales, con visión de largo plazo, lograr una organización que responda a las variaciones internas y externas desde una concepción de mejora continua. Es aquí donde el “saber hacer” (know how) en la gestión de las competencias de los gobiernos municipales puede ser una aportación para programas de cooperación internacional en otros países donde los especialistas cubanos trabajan como asesores.

La Gecidl al asumir la misión y la visión municipal como suya, debe definir al menos un tema estratégico vinculado a apoyar su cumplimiento en aquellos rubros que no cubre el financiamiento aprobado para el gobierno. Sobre esta base debe formular y ejecutar el plan de acción para alcanzar el o los objetivos y asegurar el enfoque estratégico. Finalmente deberá controlar y evaluar la ejecución mediante indicadores

¹⁹ Una propuesta de indicadores que es viable para el caso cubano es ofrecida por la Dra. Iris González en su trabajo publicado por la Revista Retos de la Dirección, vol. 1. No. 2, pp. 38 – 51, sintetizada en el Anexo 6.

²⁰ Carlos Marx consideraba que “la cooperación no tiende solamente a potenciar la fuerza productiva individual, sino a crear una fuerza productiva nueva con la necesaria característica de fuerza de masa” (El Capital. T.I. Capítulo XI. Ed. Cit. P.282).

que permitan medir la eficacia y formular las medidas correctivas.

Para ello, a nivel local, la Gecidl ha de garantizar la planificación del uso de los recursos a partir del principio de que se aprovechen las potencialidades de desarrollo de la CIDL. Por eso, debe tenerse pleno conocimiento de aquellas y de las posibilidades que existen fuera del territorio para captar recursos adicionales a sus presupuestos, a fin de estimular su captación y ulterior administración con eficacia y eficiencia.

Durante la revisión documental de las estrategias de gobierno de varios municipios de las provincias de Pinar del Río, La Habana, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Camagüey, Las Tunas, Granma, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo se observa que, como regla, las herramientas de gestión estratégica de los gobiernos locales no siempre integran la vulnerabilidad territorial, las prioridades declaradas como ejes o directrices del desarrollo y las experiencias del trabajo. En la mayoría de los casos se limitan a planes operativos y estratégicos o de acción que tienden a la espontaneidad. Solo el municipio El Salvador en Guantánamo se acerca a una visión estratégica en la gestión y su documentación se elaboró de forma empírica, careciéndose de un texto científico que la sustente.

A nivel internacional, según la bibliografía consultada, la gestión estratégica de la CID es trabajada más desde la óptica de los donantes que de los receptores y se enfoca hacia la concesión y utilización de los fondos que se aportan por ellos, a partir de criterios que miden el cumplimiento de sus condicionalidades y no del papel que juega esta fuente de financiamiento alternativo en el desarrollo estratégico de las localidades que la reciben. Sus intereses van más hacia la evaluación de su contribución al desempeño del proyecto específico en que participan y no a su aporte general en el proceso de gestión de los gobiernos que ejecutan las acciones, lo que hasta cierto punto es lógico, pues es la forma que tienen de controlar el buen uso de sus fondos.

En el anexo 1 se resume las metodologías de evaluación de acciones de CID que utilizan algunas agencias e instituciones internacionales como el BID, el BM, el PNUD, el Fida, la Cepal, la Oede, la

Unesco, el Unicef, la Unctad, el Unfpa y los gobiernos de Japón y Canadá, donde se refleja lo planteado con anterioridad y se muestra una tendencia desde el año 2005 hacia la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) que tiene sus antecedentes en la obra "Managing by results" de Peter Drucker (1964). La GpRD incorpora ideas acerca de la colaboración, la asociación, la apropiación por parte del país, la armonización y la alineación y brinda una norma de gestión más alta porque les pide a todos los interesados directos poner el énfasis continuamente en el desempeño de resultados del país, en lugar de en los resultados a corto plazo (UNPD, 1997).

En el campo de la cooperación internacional, entre finales de los setenta y comienzos de los ochenta se introducen los métodos de gestión por objetivos como el Enfoque del Marco Lógico (EML) en la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (Usaid) o el método de Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP, en su acrónimo alemán) en la agencia de cooperación técnica de este país (GTZ).

La primera ruptura con este modelo se produjo a mediados de la década de los noventa, cuando la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (Cida, 2003) impulsó la gestión basada en resultados como una estrategia aplicable a todos los niveles y ámbitos de trabajo de la organización que se apoyan en una planificación por país y se completa con un sistema relativamente sencillo de seguimiento y evaluación.

A partir de esta experiencia se introdujo por instituciones y agencias en los países una variedad de técnicas prácticas para la gestión basada en resultados, que incluye la planificación estratégica, el uso de modelos lógicos o marcos de resultados de proyectos, la presupuestación, la gestión de riesgos y el seguimiento y evaluación (Binnedijk, 2001 y Fontaine, 2004, citados por el Grupo de Gestión para Resultados de Desarrollo de la Coordinadora (2009:12-13)).

En los años 2000 se pasa a un estadio superior en la búsqueda de eficacia de la ayuda con la Declaración de París, bajo el concepto de Gestión para Resultados de Desarrollo, que establece criterios e indicadores

para medir cuestiones más vinculadas con el proceso de ejecución de las políticas de cooperación y desarrollo, que con sus resultados (en otras palabras, con los medios, más que con los fines), más apropiada a la Gecidl que propone el autor.

La evaluación de la gestión de la CID se concentra en “cinco dimensiones que representan los puntos más importantes a tener en cuenta al evaluar los proyectos de cooperación al desarrollo” (Pierri, 2008: 36), y deben tenerse presentes al evaluar la Gecidl, pues son los que comúnmente evalúan los donantes y lógicamente no se podrán lograr plenamente si no se gestionan desde el inicio. Según la Cooperación Española son (UD-Norad, 1997:38, citada por Pierri, 2008: 36-37):

Eficiencia: Es la relación entre los costos y los beneficios de las actuaciones y el análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado. Es decir, busca examinar si los mismos resultados pudiesen haberse logrado de una forma mejor.

Eficacia: Este elemento busca determinar si el proyecto influyó en el cumplimiento de los objetivos y en ese sentido en qué medida el objetivo específico ha sido alcanzado.

Impacto: Mide los cambios y efectos positivos y negativos (previstos o no previstos del proyecto), que son analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados. En este sentido resulta necesario discernir entre aquellos efectos provocados por el proyecto y aquellos vinculados a acontecimientos externos.

Pertinencia: Es la adecuación de los objetivos de la acción a las necesidades del país o sector beneficiario y a las posibilidades técnicas y humanas del donante; asimismo, pondera en qué medida se justifica el proyecto con relación a las prioridades de desarrollo locales y nacionales.

Viabilidad: Este último elemento busca determinar la factibilidad de realización y las perspectivas de duración y sostenibilidad, así como en qué medida los efectos positivos del proyecto continuarán después de que la ayuda externa haya finalizado.

Varias experiencias de gestión de la Cidl han sido desarrolladas en América Latina, tal es el caso del proyecto “Arranjos Productivos Locais” del Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas) que ha contado con apoyo internacional. En Guatemala y el Salvador (Meangueras) y Honduras (Amapala) la gestión obedece más a iniciativas de grupos o comunidades donde el gobierno local no participa. En ningún caso aparecen documentados los fundamentos teóricos y metodológicos sobre los cuales se soportó el proceso de gestión del financiamiento.

Resultados similares se aprecia en proyectos aplicados en países de Asia y África (Alonso, 2003, 2004, 2005, 2006; Campos, 2006; Grasa, 2006; Benavides de la Vega, 2007 y ONU, 2011), razón por la que no se considera necesario su análisis.

Experiencias en el contexto cubano.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo en Cuba constituye un complemento a los esfuerzos nacionales que promueven el desarrollo multilateral de la sociedad. Una de las prioridades en este ámbito es el desarrollo integral en los municipios y, desde el punto de vista geográfico, actualmente las provincias orientales constituyen prioridad.

Arnoldo Rodríguez Lubián plantea que “al concentrar recursos de la Colaboración Internacional en el desarrollo local debe existir un diagnóstico y una estrategia definida para que las acciones que se promuevan conduzcan de forma racional y eficiente a resultados que sean sostenibles y proporcionen un verdadero desarrollo.” (2010: 316). Dicho autor refiere la necesidad de la gestión estratégica, pero no explica cómo hacerla ni bajo qué principios se organizará y desarrollará el proceso, lo que limita su planteamiento y alcance.

La experiencia cubana en materia de Cooperación Internacional para el Desarrollo tiene sus antecedentes a partir del triunfo revolucionario de 1959 en el desaparecido campo socialista de Europa, especialmente con la Unión Soviética y el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Dicha cooperación marcó un salto cualitativo y cuantitativo en el desarrollo de los municipios cubanos.

Con la ayuda aportada por estos mecanismos de cooperación se desarrolló la infraestructura de los municipios, sus servicios básicos, los recursos humanos, la diversificación de la producción, se

incrementó la capacidad defensiva y de respuesta ante agresiones militares y fenómenos naturales como los huracanes y la sequía. Esta ayuda cesa con el derrumbe del socialismo en estos países al inicio de la década de noventa, perdiéndose esta fuente de cooperación para las inversiones.

El acceso a los fondos internacionales del BM y FMI, así como otros típicos del área capitalista son vetados para el país por la existencia del bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por Estados Unidos desde el año 1962. Como alternativa, desde el año 2002 se han desarrollado lazos estables de Cooperación Internacional para el Desarrollo con países latinoamericanos y caribeños en los marcos de la Alternativa (hoy Alianza) Bolivariana para los Pueblos de América (Alba), que se han fundado en principios de igualdad, incondicionalidad, complementariedad y cooperación real²¹. A la vez, respetan la autodeterminación, la soberanía y la independencia nacionales. Los programas, mecanismos e instrumentos de cooperación surgidos en este contexto han favorecido los proyectos de desarrollo local a partir de las necesidades y propuestas surgidas en el país.

Otras experiencias de trabajo con la CID en los territorios cubanos que deben ser reconocidas, son las de los organismos del Sistema de Naciones Unidas. Las Agencias de esta organización con sede en Cuba han apoyado desde una perspectiva de desarrollo integral de acuerdo con sus respectivos mandatos y han elaborado metodologías y prácticas en apoyo al desarrollo local de conjunto con el gobierno, que se ha materializado en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2008-2012 (conocido por sus siglas, Manud).

La cooperación internacional, dentro de ese marco puede ser importante en la lucha contra la vulnerabilidad territorial (PMA Cuba, 2002) y “como apoyo al objetivo de elevar la calidad de vida de la

²¹ Por solo citar dos ejemplos, el Fondo ALBA-Caribe para el Desarrollo Económico y Social de los países del Caribe, creada para la fundación de Petrocaribe, contempla que la República Bolivariana de Venezuela (RBV) aportará un capital inicial de 50 millones de USD que se incrementará con aportes provenientes de instrumentos financieros y no financieros, contribuciones que se puedan acordar de la porción financiada de la factura petrolera y los ahorros producidos por el comercio directo. (Acuerdo de Cooperación Energética Petrocaribe.2005 Periódico Granma. 1 de julio de 2005. Pág. 4). A su vez, la RBV aportará 10 mil millones de USD al financiamiento del combate a la pobreza en el Sur para dar cumplimiento a los objetivos del milenio. Cuba aportará capital humano altamente calificado. (Discurso del Presidente Hugo Chávez en la Cumbre Social de las Américas, Mar del Plata. Argentina. 4 de noviembre de 2005.)

población, promoviendo iniciativas de cooperación cuya implementación, expresión de prioridades nacionales, se realice con métodos basados en la programación local y en la coordinación interinstitucional e interagencial, iniciativas transversales de apoyo a los procesos de descentralización, de promoción de la economía local, de la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios y la vivienda, con un enfoque de género, basado en igualdad de oportunidades, con énfasis en los territorios con menor desarrollo y en la participación comunitaria” (Manud, 2007:13). Tal es el caso del Programa Mundial de Alimentos (PMA) en el desarrollo de planes lecheros y agrícolas (PMA Cuba, 2002).

El otro ejemplo es el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), programa conjunto del Gobierno, desde 1998, y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con operaciones en ocho provincias: Pinar del Río, Granma, Holguín, Las Tunas, Guantánamo, Santiago de Cuba, Sancti Spíritus y Cienfuegos, en cuarenta y nueve de sus municipios y en el Municipio Habana Vieja (Novás et, al., 2007:76), como estrategia de las Naciones Unidas de acompañar los esfuerzos de las autoridades nacionales para favorecer la acción coordinada de la cooperación internacional, en apoyo a los procesos de desarrollo local priorizados y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), poner en práctica en el ámbito local los anhelos suscritos en las cumbres mundiales de los años noventa, mediante iniciativas de desarrollo local descentralizado.

El financiamiento aportado ascendió a 1,95 MM USD desde su inicio hasta el cierre del año 2001 (PNUD, 2002:36; APPI-PDHL, 2004) y hasta el 2008 implementa 70 iniciativas con una red de más de 300 actores de la cooperación descentralizada, provenientes de 12 países, ocho países en cooperación bilateral, 12 agencias multilaterales del sistema ONU, y siete países de la cooperación Sur-Sur (PNUD, 2008:94-99). Entre sus instrumentos de financiamiento destaca el Fondo Rotativo de Desarrollo Económico Local (Fridel) utilizado con fines sociales mediante el otorgamiento de créditos rotativos destinados al mejoramiento de las localidades y de sus pobladores en el marco de la estrategia de desarrollo económico territorial.

El PDHL aplicó una metodología que comienza con la realización de un diagnóstico participativo a nivel comunitario o de Consejo Popular (estructura administrativa intermedia entre la comunidad y el municipio) donde se identifican las principales potencialidades y problemáticas del territorio, a partir de las cuales se priorizan las iniciativas que la localidad propondrá a las entidades de cooperación internacional como base para la formulación de proyectos. Un proceso similar de negociación y concertación se repite a nivel municipal para conformar las “Líneas Directrices para el Desarrollo Humano”, que orientan la incorporación de la cooperación internacional del municipio en sus ejes prioritarios de desarrollo²². Esta experiencia se acerca más a la gestión estratégica, pues se concerta con los objetivos de la estrategia municipal y se alinea con ellos.

Las recientes experiencias de gestión a nivel local a través de la Iniciativas Municipales de Desarrollo (IMDL) con apoyo de la CID, han carecido de sustento teórico que les imprima todo el carácter estratégico que demandan. En ocasiones se rechazan proyectos porque al no partir de un diagnóstico estratégico, no estar contextualizados y no seguir una secuencia metodológica para que el gobierno se guíe, no son objetivos y se plantean metas que no erradican las causas de las necesidades de los territorios o no son sostenibles²³. En otros casos no llegan a alcanzar los objetivos planteados y fracasan en parte, dañándose la eficacia y su necesario enfoque estratégico.

El autor considera que la experiencia del Salvador, tal como aparece en su Estrategia de Desarrollo 2011-2013 (Asamblea Municipal del Poder Popular, 2010), considera la CID como una oportunidad para las IMDL y la incluye en sus acciones mediante programas y proyectos, aunque no existe la publicación de esta experiencia. Otros municipios apenas hacen alusión a la utilización de la CID y no llegan a gestionarla con un

²² Los ejes prioritarios de desarrollo se definen como las principales direcciones del desarrollo municipal, encaminadas a lograr los objetivos del gobierno local para el trabajo con la cooperación descentralizada. Estos ejes dan el potencial de desarrollo económico y social del municipio a partir del diagnóstico participativo; ofrecen la posibilidad de hacer más eficaz la intervención de la CID en el territorio, a la vez que aseguran la endogeneidad en las acciones.

²³ Se sugiere ver los Informes Resúmenes Anuales del Minvec y Mincex (2000-2009), las Líneas Directrices del PDHL, GTP Las Tunas para los años referidos; La Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias en Desarrollo Regional “Estrategia de CID del municipio Majibacoa, provincia Las Tunas” del autor de la presente investigación; la Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas “Propuesta de procedimiento para la implementación de la modalidad de anticipo de fondos en la gestión financiera de los proyectos en el marco del PDHL”, de Iralis Santiesteban, entre otros.

fundamento teórico y metodológico.

En los Lineamientos Económicos y Sociales del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea “Buscar alternativas de fuentes de financiamiento para detener el proceso de descapitalización de la industria y la infraestructura productiva del país e impulsar con efectividad la iniciativa de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico” (PCC, 2011: 8), para el desarrollo de proyectos locales, con preferencia para la producción estratégica de alimentos que asegure el autoabastecimiento municipal, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional y conducidos por los Consejos de Administración Municipales.

La Resolución 15/06 del Minvec precisa las modalidades de la colaboración económica que Cuba recibe y representa el marco normativo de la cooperación internacional en el país e identifica a este ministerio como ente coordinador de la colaboración económica, enfatiza la cooperación técnica y material, sugiere priorizar los territorios menos favorecidos e institucionaliza la cooperación a nivel local y el apoyo al proceso de descentralización (Manud, 2008-2012). Sin embargo, el documento es limitado al no ofrecer mecanismos que obliguen al gobierno local a ejercer una evaluación sistemática de su gestión, y aunque establece principios políticos que son necesarios, estos por sí solos no son suficientes a la gestión del gobierno y se limita a la sostenibilidad económica de los proyectos (Fuentes, 2012).

A criterio del autor, la experiencia sobre el tema indica que la Gecidl, como enfoque del gobierno local, debe promover y apoyar las acciones que incrementen o faciliten los recursos humanos, financieros y materiales para desarrollar producciones y servicios, que mejoren la capacidad de anticipar los problemas y oportunidades, el acceso a la información, la habilidad para cooperar entre sí o innovar en función de atenuar los riesgos y elevar la cultura en la población para su percepción. Todo ello integra la capacidad de respuesta del municipio para disminuir la vulnerabilidad local, especialmente a la inseguridad alimentaria.

La Gecidl en Cuba, según investigaciones de este autor y de otros como Guzón (2003 y 2010), Bulíes

(2007 y 2010), Santiesteban (2010), Fuentes (2012), los informes y documentos del Minvec (2000-2008) y Mincex (2009-2011), enfrenta limitaciones en el ámbito práctico, vinculadas en primer lugar, a la capacidad de los gobiernos municipales para la toma de decisiones y sobre esta base acometer acciones de desarrollo a partir del excedente económico generado en el municipio, pues los mecanismos de regulación vertical que impone la planificación centralizada y los documentos que norman el funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular aún no lo favorecen.

A lo anterior se añade la escasez de recursos materiales y financieros para dar cumplimiento a los objetivos de la estrategia, su misión y visión; la sub-explotación de los recursos disponibles por utilización fragmentada y poco sistémica; ausencia de estrategias de desarrollo local e insuficiencias en la identificación de prioridades, unidas a la insuficiente preparación teórica y metodológica de los cuadros para articular diferentes formas de economía y gestionar la CID estratégicamente; descontrol sobre la utilización de los recursos y devolución de fondos al donante al no ejecutarse; falta de correspondencia entre la ejecución de los presupuestos aprobados y la consecución de los objetivos previstos; no se garantiza la sostenibilidad del proyecto; tendencia a enfocar las comunidades más como objeto del desarrollo que como protagonistas y la resistencia de los cuadros a trabajar con extranjeros, entre otras.

En el plano teórico, según la revisión documental, las entrevistas a especialistas y actores considerados informantes claves, las encuestas a actores y beneficiarios aplicadas como paso previo a la investigación y la experiencia práctica del autor, no se cuenta con los instrumentos que delimiten una concepción teórica desde la que se gestione la CID con enfoque estratégico, hecho que en algunos casos genera espontaneidad, anarquía en la definición de acciones y limitada eficacia de la gestión en general.

La Gecidl deberá asegurar el cumplimiento exitoso de las cuatro funciones de la gestión: planeación, organización, dirección y control (Stoner, 1998) y contribuir a la eficacia en la utilización de los recursos captados, reflejada en un número elevado de impactos en las dimensiones del desarrollo local. Ella debe tener en cuenta, para facilitar el trabajo con los donantes, las fases en que se gestionan a nivel

internacional los proyectos de CID: diseño, formulación, ejecución y evaluación. En el contexto local cubano, de limitaciones con la disponibilidad de fondos para su inversión en el desarrollo, se han violado estas funciones por los gobiernos locales en la gestión de la CID.

La gestión estratégica, en sus diferentes fases debe concordar con la naturaleza objetiva de los procesos y fenómenos que comprende en su interrelación y movimiento, pues la elevación del factor subjetivo puede conducir al voluntarismo, subjetivismo y por tanto, al desconocimiento de las condiciones y leyes por las que se rige la gestión del desarrollo (Colectivo de autores, 2004).

Las acciones previstas y ejecutadas no siempre favorecen los procesos de participación comunitaria en el desarrollo local y se reportan acciones realizadas con criterios tecnocráticos, unipersonales o de grupo, que no consideran y estimulan los intereses y potencialidades de la comunidad local o de los grupos beneficiarios, limitándose la solución de problemas de género, empleo u otros presentes y no identificados, a la vez que pone en riesgo la eficacia del uso de los fondos disponibles. Ello limita el alcance de las acciones en los objetivos de la estrategia de desarrollo municipal en asentamientos poblacionales, grupos metas y las estructuras funcionales susceptibles de incluir, afectándose la eficacia de la Gecidl.

En algunos casos, la Gecidl no es fruto de la concertación de intereses locales con el mecanismo económico cubano y sus instrumentos (el plan de la economía nacional, el presupuesto y la tesorería del Estado), o con las prioridades de los niveles superiores de gobierno y se paraliza la ejecución financiera de estas acciones por el Ministerio de Economía y Planificación. En otros, las inversiones de fondos procedentes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo carecen de la moneda nacional o divisa para completar acciones a causa de estudios técnicos superficiales; en el peor de los casos no son intencionadas a dichos intereses por negociarse con los donantes a partir de sus prioridades.

De esta manera se organiza, planifica y formula la gestión de la Cidl con cierto grado de arbitrariedad, generándose conflictos con el gobierno en los diferentes niveles. Tal proceder generalmente conduce a su

denegación por no coincidir los intereses de las comunidades locales con los del gobierno, lo que puede disminuir la eficacia de la Gecidl y su aporte estratégico.

A su vez, la llegada de proyectos por decisiones centralizadas que violan la planificación en la gestión local, conduce en ocasiones a la asignación de fondos a objetivos no considerados de primera necesidad por los actores y beneficiarios del municipio, en consecuencia, éstos se involucran poco en la ejecución de las acciones planificadas lo que resta eficiencia y eficacia, lo que reduce las posibilidades del éxito en las acciones de la CID por lograrse un bajo empoderamiento de los implicados.

La Gecidl ha de dirigirse a apoyar el cumplimiento de los objetivos prioritarios del gobierno municipal y provincial, pues son la adecuación de las prioridades nacionales y de los agentes de la CID a las realidades del territorio, así como a las prioridades definidas por el Mincex. De esta forma se facilita la formulación de criterios de evaluación que midan el progreso local en las prioridades nacionales y locales, así como de la visión del municipio, evitándose el riesgo de que la gestión de la Cidl no tribute a las prioridades del Estado y, por tanto, carezca de apoyo institucional y de atracción para los donantes presentes en el territorio. Todo ello afecta la eficacia y el enfoque estratégico de la gestión.

Una Gecidl eficaz presupone la necesidad de formularse a partir del diagnóstico estratégico interno (debilidades y fortalezas) y externo (amenazas y oportunidades), para propiciar que se inserte en la planificación estratégica local, a partir de las potencialidades locales y las necesidades urgentes de todos los sectores de la población y del municipio.

El proceso requiere que los directivos desarrollen un pensamiento lógico estratégico, capaz de compensar el carácter marcadamente administrativo de la dirección centralizada del país, que impone normativas nacionales. Al no considerar los elementos anteriores, se corre el riesgo de acometer acciones que no responden a la realidad local, se pone en duda la credibilidad del territorio como receptor de CID en proyectos que no responden a ellas o en el rango de las leyes y reglamentos vigentes.

Este tipo de errores limita la eficacia y alcance estratégico de las acciones y proyectos en que se

materializa la Gecidl, la objetividad en la planificación y formulación estratégica que se traducen en incumplimientos en la ejecución, obstaculizan la evaluación y el control cuando las desviaciones no son responsabilidad de quienes ejecutan los fondos recibidos, a la vez que disminuyen el impacto.

La Gecidl no siempre alcanza el propósito de visión integral sobre desarrollo local, lo que hace que se desaprovechen sinergias entre los instrumentos y los modos de financiamiento presentes en el territorio para promover crecimiento económico, desarrollo social y sustentabilidad medioambiental, progreso científico tecnológico, fortalecimiento institucional y político. Ello genera disminución de la sostenibilidad productiva, ambiental y humana, reduce la eficacia y el enfoque estratégico.

Hay libertades de la CID que se tienen en otros países y en Cuba están limitadas por el carácter planificado de la economía y el centralismo en la dirección, hecho que debe ser conocido por los gobiernos y los beneficiarios para no comprometerse en acciones cuya ejecución no está permitida. En ocasiones no se cumple con las normativas y procedimientos establecidos y se corre el riesgo de enfrentar sanciones del Mincex y otros actores encargados de reglamentar el uso de esta fuente de financiamiento, incluida la suspensión del trabajo con el donante, o su retirada, por surgir conflictos que hagan poco confiable al municipio receptor de la CID.

La Gecidl ha de tener la capacidad de adaptación al entorno, ser flexible a los cambios de la planificación y metas planteadas. No cumplir este requerimiento limita la capacidad de respuesta del municipio y puede poner en peligro algunas acciones estratégicas.

En ocasiones se ejecutan acciones que no tienen en cuenta desde la planeación, las posibilidades de cooperación horizontal y vertical, así como la complementariedad de actores y fuentes, lo que conduce a duplicar esfuerzos en la consecución de un mismo objetivo. En ocasiones se ignora la cooperación entre diferentes fuentes que al complementarse incrementan el beneficio. La evaluación no siempre mide el aprovechamiento que hace el municipio de estas relaciones en su gestión estratégica, evidenciándose la necesidad de contar con principios e indicadores de eficacia que la faciliten.

La comunicación y retroalimentación son condición indispensable para lograr la gestión estratégica, pues favorecen los procesos de actualización de la planificación, la ejecución, el conocimiento de las acciones y sus resultados por los beneficiarios, la comunidad local y en el exterior, atraen la atención sobre el territorio y su trabajo en función del desarrollo local. A su vez, se facilita hacer correcciones y actualizar el modelo estratégico por necesidades definidas durante la evaluación y/o por cambios en él, mientras se apoya la flexibilidad y el dinamismo de la gestión.

Sin embargo, durante la realización del diagnóstico inicial y en los informes de supervisión y de balance del trabajo realizados por el Minvec y el Mincex, se reportan atrasos sistemáticos en la ejecución financiera y material del cronograma de las acciones, como es el caso de incumplimientos en los contratos de ejecutores y proveedores, sin que sus causas fueran conocidas y atendidas por los gobiernos, demostrándose la necesidad de la evaluación y mejora estratégica de la gestión.

En lo metodológico, la aplicación de las herramientas del diagnóstico (Anexo 2) muestran que se carece de un procedimiento metodológico para gestionar de forma estratégica la Cidl, lo que limita la toma de decisiones apropiadas para enfrentar las carencias tradicionales de financiamiento acrecentadas con la crisis actual, a la vez que disminuye la capacidad local de inserción en las IMDL que se promueven en la actualidad. A ello se suman las dificultades de preparación metodológica y estructural que presentan los municipios y sus estructuras institucionales creadas en condición de garantes o ejecutoras de la Cidl. Ello limita la gestión estratégica de la fuente a nivel local.

Las insuficiencias relacionadas demuestran la necesidad de contar con una secuencia metodológica que permita a los gobiernos locales asumir con mayor eficacia la gestión estratégica del municipio, que responda a las necesidades del desarrollo local, a las particularidades de la CID como fuente alternativa de financiamiento, sustentado en principios definidos y contextualizados, con indicadores que al ser medidos muestren la eficacia alcanzada en la Gecidl, lo que demanda la necesidad de una herramienta para evitar la espontaneidad y los impactos limitados que caracterizan al proceso en la actualidad.

Conclusiones del capítulo

El desarrollo local en Cuba ha de lograrse a partir de la combinación de los recursos del potencial de desarrollo local existente con los flujos de recursos externos al municipio, entre los que se encuentran la cooperación internacional. Esta variante es factible de alcanzar en Cuba, favorecido por el modelo económico que se promueve en la actualidad.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo Local es una fuente de financiamiento exógeno, en el municipio cubano ha de dirigirse mayormente hacia los objetivos estratégicos para asegurar el enfoque a mediano y largo plazos y la eficacia en su gestión estratégica.

El potencial de desarrollo de la Cidl en Cuba ha de diferenciarse del potencial de desarrollo municipal por ser la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local una fuente de financiamiento exógeno con características muy específicas.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo, como fuente alternativa de financiamiento del desarrollo local se convierte en una opción viable para el municipio cuando se gestiona con enfoque estratégico, de manera que se garantice la eficacia de ella en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en consecuencia, de la misión y visión del desarrollo local y nacional.

La experiencia internacional demuestra que la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local se realiza, mayormente, a partir de los intereses de los donantes en la concesión y utilización de los fondos e implica condicionamientos que pueden afectar al municipio si no se logra la intencionalidad de la fuente de financiamiento hacia los objetivos de desarrollo local y nacional.

El análisis de las experiencias cubanas muestra que la Gecidl carece de un procedimiento metodológico donde se aporte el cómo gestionar desde los gobiernos locales esta fuente de financiamiento alternativo, para que tribute a las prioridades estratégicas del desarrollo municipal y sea eficaz.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

PARA EL DESARROLLO LOCAL.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL

El presente capítulo plantea que para lograr de manera apropiada y concertada la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local y para que los gobiernos municipales puedan trabajar dicha fuente de financiamiento con criterios argumentados, teórica y metodológicamente, es necesario la definición de los principios y un procedimiento metodológico que permitan la correspondencia entre los procesos de gestión estratégica que se realizan, en y desde el municipio, con las necesidades estratégicas reales de desarrollo del mismo, así como medir la eficacia alcanzada al satisfacerlas. Se trata de sus fundamentos teóricos y metodológicos.

Los principios constituyen el soporte conceptual de la Gecidl, pues de no tenerse en cuenta puede provocar que la misma se efectúe con un carácter voluntarista y espontáneo. Con ellos se asegura el enfoque estratégico que contribuye al perfeccionamiento de la gestión de los directivos en relación al financiamiento para el desarrollo local mediante una fuente que, a pesar de ser alternativa, ofrece oportunidades de activar el potencial de desarrollo del municipio para dar cumplimiento a su misión y visión. Dada la importancia que revisten para todo el proceso de gestión, se dedica el siguiente epígrafe a la exposición de estos principios.

2.1. Principios de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

Un principio, según el Diccionario de la Lengua Española, es sinónimo de “precepto, regla, máxima, norma, reglamento o política”. Por su parte el Diccionario Filosófico de M. Rosental y P. Ludin lo define como “Punto de partida, idea rectora, regla fundamental de conducta” (1981:374). Esta definición es de

utilidad en la presente investigación por cuanto los principios sobre los que debe fundamentarse la Gecidl son puntos de partida de estricto cumplimiento que deben rectorar el proceso.

Según esta óptica filosófica, los principios no son postulados irrefutables, sino enunciados teóricos que pueden y deben ser explicados y demostrados durante el proceso de razonamiento científico. El autor de esta investigación asume esta definición, aunque se centra más en el proceso del conocimiento, porque la considera más completa y abarcadora de toda la práctica social, vista como proceso dinámico, de búsqueda constante, en el cual los principios se convierten en normas que regulan los cambios introducidos, lo que es válido para el proceso de Gecidl. Por lo tanto, la definición de estos principios permite contar con normas que aseguren la coherencia de la gestión estratégica con los preceptos metodológicos y los condicionamientos que la práctica social cubana impone.

Desde la óptica de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local que asume el autor, los principios son puntos de partida y regreso permanentes, obligatorios para lograr una gestión eficaz de esta fuente de financiamiento. Constituyen presupuestos a seguir, ideas rectoras que regulan y fundamentan el proceso, así como el comportamiento creativo de los actores de la Cidl en la búsqueda de alternativas de soluciones eficientes y eficaces a los problemas locales, que aseguran coherencia²⁴ en el ascenso a niveles superiores de gestión a partir de prácticas y conocimientos teóricos acumulados por la sociedad, ajustados al territorio y a su visión estratégica.

Para definir los principios más apropiados a la Gecidl el autor obtuvo información mediante instrumentos de investigación cualitativa como cuestionarios, entrevistas a expertos y actores de la CID (Anexo 2), revisión documental en la que se destacan informes y otros documentos del Minvec y Mincex y

²⁴ Sobre la coherencia se sugiere ver los planteamientos realizados por autores de la Universidad de Pinar del Río que aparecen en: "Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio". Parte I, Universidad de Pinar del Río, Cuba. 2011, Comps. Dr. Claudio Alberto Rivera Rodríguez, editorial ACPA, pp. 51- 63, quienes al abordar la concepción metodológica para el desarrollo comunitario sustentable la llevan al nivel de principio metodológico "en el sentido de la integralidad participativa, socialmente comprometida y humanista; nos garantiza conservar las ideas sustantivas sin dejar de enriquecerlas (Colectivo de autores, 2011: 51)".

observación científica y participante (Anexo 3). De la investigación cuantitativa se aplicaron encuestas a actores y beneficiarios (Anexo 2) que fueron procesadas e interpretados sus resultados. Se contrastaron los dos métodos y sus respectivas técnicas con los resultados de la investigación teórica y se sintetizaron las conclusiones del razonamiento de lo obtenido.

Finalmente se aplicó el método de criterio de expertos, mediante el empleo de la técnica Delphi a expertos en la gestión de proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo en organismos del sistema de Naciones Unidas, ONGs extranjeras que radican en Cuba, expertos en desarrollo local de Canadá e Italia que trabajan la CID, directivos del gobierno provincial y municipales que atienden la actividad, directivos del Minvec, ICAP, ONGs cubanas y gestores de proyectos con reconocida experiencia en la actividad (Anexo 4).

En la investigación se asumen los pasos definidos por la RAM Corporation (Cuesta, 2000, citado por Pérez, 2004:31-48), adaptados al presente tema. Se aplicó un cuestionario a un grupo de 25 expertos seleccionados para buscar consenso en los principios sobre los que debe sustentarse la Gecidl, a partir de una propuesta que incluyó preguntas cerradas y semi cerradas, en dependencia de su objetivo, partiendo de la información general, hasta la confrontación de sus puntos de vista con los del autor en busca de concordancia en los resultados.

Se desarrollaron cuatro rondas cuyos resultados fueron procesados mediante el programa SPSS.18. Los valores obtenidos para el coeficiente de concordancia de Kendall de 0,87 y el test de significación del grado de ésta, permitieron rechazar la hipótesis nula, es decir, la carencia de concordancia entre las respuestas dadas a las interrogantes formuladas a los especialistas consultados. Los principales resultados estadísticos del método se presentan en el Anexo 4. Se partió de 10 principios que según la experiencia profesional del autor debe cumplir la Gecidl los que fueron incrementados inicialmente por los expertos hasta 13, luego reducidos a 11 y finalmente a siete (7). Se intercambió criterios acerca de qué

contenidos debían incluir en su explicación. A continuación se explican los principios resultantes de la aplicación de la técnica, a los cuales el autor no les otorga nivel de prioridad, pues deben ser cumplidos en su totalidad. Son ellos:

1. La Participación: Los actores y beneficiarios municipales se pondrán en condiciones de fijar el rumbo de su propio desarrollo económico y social, participar en él y beneficiarse de ese proceso a partir de descubrir sus limitaciones y potencialidades, de facilitar el acceso a los conocimientos y tener capacidad para transformar la vida del municipio, reforzando las oportunidades para lograr acceso a los bienes productivos, sus beneficios y los instrumentos para gestionarlos, así como para conservar ese acceso, convirtiéndose en protagonistas de los procesos de gestión de las estrategias y políticas diseñadas.

La práctica demuestra que cuando la Cidl es gestionada desde su fase inicial con amplia participación de actores y beneficiarios se favorece el proceso de planeación, se propicia la realización del diagnóstico estratégico, se identifican mejor las posibles acciones a realizar y los destinos futuros que tendrá la CID, la organización de los recursos materiales y humanos, la identificación del potencial de desarrollo y, por tanto, el desarrollo se gesta de abajo hacia arriba con una planeación objetiva, estratégica y favorecedora de la autogestión.

La Gecidl concebida así reporta resultados que conducen a la continuidad del financiamiento, al surgimiento de proyectos y acciones satélites²⁵, es atractiva para los actuales y nuevos donantes que al ver incrementados los beneficios que se planificaron en el proyecto ejecutado, se estimulan a trabajar con el municipio receptor de la ayuda y aportan nuevas partidas de fondos. Por lo general, conduce al fortalecimiento institucional cuando se realizan procesos de capacitación y de cambios tecnológicos de dominio colectivo. Por tanto, ha de asegurarse la participación conjunta de todos (beneficiarios y

²⁵ Se considera proyecto satélite a aquel que se genera como derivación o continuidad de otro que se está ejecutando o que ya concluyó, que aporta a la solución más integral del problema que lo generó o de un problema asociado que se identificó durante la ejecución.

contrapartes) en los procesos de identificación, planeación, ejecución, evaluación y mejora de las acciones de CIDL. Así se contribuye al cumplimiento del resto de los principios y se apoya, fundamentalmente, en la cooperación, la integralidad del desarrollo, la retroalimentación y la objetividad. Este principio coadyuva a consensuar la voluntad de actores y beneficiarios.

2. La objetividad de la gestión: La Gecidl ha de reflejar la necesidad y realidad local a partir del diagnóstico estratégico sistemático donde se incluya el potencial de desarrollo local, expresado en acciones que consideren la capacidad real del municipio para gestionar la Cooperación Internacional para el Desarrollo de la localidad desde las necesidades de la población y el gobierno del municipio, así como del aprovechamiento de los recursos de la localidad en los marcos legales establecidos en el país y las prioridades de los donantes que Cuba acepta y promueve, para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y prioridades de desarrollo definidos.

Al gestionar la Cidl se ha de tener en cuenta el potencial de desarrollo local y reflejar en las acciones las posibilidades reales del municipio para ejecutar proyectos exitosos (tanto por el gobierno como por otros actores locales o en asociación de ambos) a partir de los recursos materiales, financieros, humanos y medioambientales de que se dispone, así como del marco institucional vigente, lo que se logra mejor si se cumple con los principios de la participación, la cooperación, la concertación de intereses y la comunicación y retroalimentación constantes, entre otros.

La existencia de un modelo estratégico en cada municipio facilita que la Gecidl sea dirigida a apoyar el cumplimiento de los objetivos prioritarios del gobierno municipal y provincial. La Gecidl ha de ser el fruto de la concertación con las prioridades nacionales y de los agentes de la cooperación internacional y su adecuación a las realidades del territorio y de su población, así como a las prioridades de la cooperación internacional definidas por el Mincex para asegurar objetividad en la gestión, sin afectar la independencia y soberanía nacional.

A la vez, para lograr objetividad en la Gecidl, este proceso requiere de diagnósticos sistemáticos que permitan la mejora continua, la consideración de posibles cambios estructurales en el municipio y la asignación eficaz de los fondos que se capten.

La observancia de los estándares de desarrollo aceptados internacionalmente, referentes a su carácter autóctono, eficiencia económica, sostenibilidad, endogeneidad y humanismo, ayuda a definir el modelo de desarrollo a emprender (productivo, social, de formación de recursos humanos, de fortalecimiento institucional y protección medioambiental o la combinación de ellos), según las necesidades locales y la conservación de la soberanía nacional. A su vez, permite que las producciones y servicios sean de calidad, contengan valor agregado y generen ingresos adicionales por ser más competitivos y competentes en el mercado nacional e internacional. Estas condicionantes se considerarán desde la planeación del proceso de Gecidl, hasta su evaluación y mejora, lo que favorecerá la eficacia de la gestión y su enfoque estratégico.

De tal manera, se legitima la Gecidl en los preceptos mundialmente aceptados y promovidos en las políticas y programas de desarrollo del gobierno cubano. Acredita que las acciones que se planean y ejecutan sean el reflejo de la ética del desarrollo, manifiesta en la preservación de la especie humana y su producción cultural, en armonía con el medio ambiente, con eficiencia en el gasto y altos beneficios. La evaluación y el control deben considerar indicadores que midan estos resultados. Su cumplimiento aporta a la conservación de la independencia nacional en las relaciones con los donantes.

Otro elemento a tener en cuenta para lograr objetividad es la equidad de género. Ella garantiza el acceso y la participación de los habitantes de la localidad, con independencia de su edad, raza, grupo étnico, creencia, estrato social y posición económica, a los beneficios y obligaciones que se generen de la utilización de la CID, así como al proceso de toma de decisiones. Para ello se debe diagnosticar la situación de género con el objetivo de conocer las necesidades básicas y estratégicas de mujeres y

hombres, y asegurar los mecanismos e indicadores para evaluar la participación de ambos en la Gecidl y sus beneficios. De esta manera se logrará un alcance mayoritario de los beneficios e impactos, la identificación de los actores y beneficiarios con los objetivos propuestos en las acciones y un mayor empoderamiento que redundarán en la eficacia y sostenibilidad espacial y temporal de la gestión.

3. La concertación de los intereses locales: la Gecidl ha de ser el fruto de la concertación de intereses de las comunidades y del gobierno, con los niveles provinciales y nacionales de gobierno, como acto legítimo de democracia y de manera que exista congruencia con los planes de la economía nacional, programas y objetivos estratégicos aprobados en los diferentes niveles, al tomar decisiones sobre las inversiones de fondos procedentes de la cooperación internacional, de manera que sean intencionadas a dichos intereses. Presupone negociar con los donantes a partir del conocimiento de sus prioridades para articularlas con las prioridades que existen en los marcos de la nación.

De esta manera se fortalece el carácter planificado del desarrollo en Cuba, evita contradicciones de intereses del grupo con los de nivel social recogidos en los planes y programas aprobados por el gobierno central; garantiza el principio del centralismo democrático en la gestión del desarrollo local y evita el rechazo de propuestas de acciones por no coincidir con los objetivos estratégicos aprobados. Por otro lado, afirma la representatividad de los intereses locales en los niveles superiores de gestión, a la vez que facilita la concertación y alineamiento con las prioridades de los donantes para la asignación de fondos en busca de resultados de desarrollo.

Se logrará apoyándose en la participación de los actores, que cooperarán, comunicarán sus resultados y necesidades de cambios que retroalimentarán al gobierno para que realice los ajustes necesarios en la planificación y tome decisiones conducentes a la solución de los problemas detectados.

4. La integralidad de la gestión del desarrollo: La gestión estratégica de la Cidl, en sus cuatro fases (diseño, formulación, ejecución y evaluación y mejora) se propondrá asegurar, para todas las estructuras

de gobierno presentes en el municipio (consejos populares, distritos, zonas), que las acciones incluidas estén encaminadas a lograr crecimiento económico, desarrollo social, fortalecimiento político-institucional y desarrollo científico-tecnológico, en armonía con el medioambiente. Al mismo tiempo debe lograr que las acciones no sean sectorizadas, unidireccionales o simplistas y que contribuyan a fortalecer el desarrollo integral de las localidades al estimular la eficacia de la CID con el mayor impacto posible en todas las dimensiones espacio/sectoriales, en los objetivos estratégicos y ejes prioritarios del desarrollo local.

La gestión estratégica de la Cidl con sus acciones deberá pasar transversalmente a través de las prioridades estratégicas de desarrollo siempre que sea posible. Asimismo, debe atravesar las diferentes estructuras políticas, sociales y administrativas, a las personas naturales de ambos sexos y a las personas jurídicas asentadas en el territorio, así como la congruencia con las exigencias que a nivel internacional presentan los donantes y las que el marco jurídico e institucional imponen.

De esta manera se garantiza que las acciones propuestas contribuyan a la solución de la mayor cantidad de problemas presentes en el municipio, al alcance mayoritario de sus acciones, así como la congruencia con las exigencias que a nivel internacional presentan los donantes y las que imponen el marco jurídico e institucional. Ello contribuye al logro de impactos de mayor alcance espacial y temporal, incrementándose la eficacia en el logro de los objetivos estratégicos.

Así, la Gecidl contribuye a resolver las carencias determinadas en el diagnóstico y a reforzar los recursos del potencial de desarrollo municipal para lograr el progreso y el bienestar de la localidad, que considere un uso adecuado de los conocimientos científicos y el arsenal tecnológico accesible, el fortalecimiento institucional y estructural, para asegurar el desarrollo local sostenible, la integralidad y el equilibrio que demandan las estrategias en los diferentes niveles.

La gestión estratégica de la Cidl, así contribuirá a que las acciones sean integradoras, de mayor impacto en la eliminación de las diferencias que en términos de desarrollo se presenten a escala local y respecto a

otros territorios o localidades, contribuyan a la estrategia nacional de fortalecer el desarrollo integral de las localidades, a estimular la eficacia de la cooperación internacional y tengan el mayor impacto posible en todas las dimensiones del desarrollo local. Se ha de apoyar en el cumplimiento de los principios de participación, objetividad, concertación de intereses locales, cooperación y comunicación y retroalimentación, entre otros.

5. La flexibilidad y el dinamismo en la gestión: Es la capacidad de la Gecidl de adaptarse a los cambios que las variaciones del entorno y los resultados del control, la evaluación y los procesos de retroalimentación aconsejen, de manera que las respuestas dadas sean apropiadas al contexto municipal y externo, según corresponda, con la incorporación de elementos no considerados antes, que posibilite la consecución de los objetivos estratégicos propuestos, según la lógica de los procesos de gestión del desarrollo local. Ello implica seguir una secuencia caracterizada por acciones que partan de una planeación, formulación e implementación adecuadas al contexto local y los escenarios posibles.

La Gecidl deberá permitir la asimilación de información o desecharla, según convenga, la modificación de los cursos de acción acorde a los cambios de escenarios o como resultado de imprevistos que varíen los resultados planificados. Con ello se asegura la sostenibilidad de la gestión y su consistencia al tener presentes los efectos que puedan tener las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que surjan en el desarrollo de las acciones, aportándole capacidad de respuesta y dinamismo. Para su cumplimiento deberán lograrse la comunicación y la retroalimentación, así como la participación, la concertación de intereses locales y la objetividad.

6. La cooperación: Indica la necesidad de trabajar unidos en el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en la Gecidl para lograr eficiencia en los gastos y eficacia en los resultados, a partir del liderazgo local, del aprovechamiento de las estructuras físicas, institucionales y funcionales del municipio.

La Gecidl debe incluir, desde el diseño hasta la evaluación y mejora, toda posibilidad de acciones de

cooperación y/o complementación de entes nacionales y extranjeros con presencia en el territorio para minimizar costos, intercambiar experiencias, aprovechar, potenciar o generar nuevas sinergias. Tales relaciones deben partir del liderazgo de las estructuras locales en la coordinación y ejecución de las acciones conjuntas, con lo que se incrementan la eficacia y eficiencia en el uso de las infraestructuras, de los recursos materiales y humanos presentes en el municipio, así como de relaciones establecidas con anterioridad que puedan resultar beneficiosas para el éxito de las acciones. Posibilita la generación y desarrollo de encadenamientos y trabajo en redes a escala local. El principio se relaciona, en lo fundamental, con la participación, la objetividad y la concertación de intereses.

7. La comunicación y retroalimentación de las acciones: Manifiesta la necesidad de divulgación de las acciones que se ejecuten como parte de la Gecidl mediante los canales de comunicación social disponibles dentro del municipio y fuera de él, durante la planeación, ejecución y evaluación y mejora. A su vez, exige la realización constante de procesos de retroalimentación que faciliten la actualización de la planificación y la toma de decisiones en tiempo real, en busca de la eficacia.

Una comunicación eficiente permite trasladar informaciones con rapidez desde los niveles superiores a los inferiores y viceversa, asegurándose la agilidad en las respuestas. En caso contrario, se producirán demoras y/o el surgimiento de conflictos entre los involucrados en el proceso, que restarán eficiencia y eficacia a la gestión.

En el diagnóstico es vital lograr una buena comunicación con todos los actores y beneficiarios que permita obtener informaciones reales y precisas, favorecedoras de la objetividad, pertinencia y reconocimiento de la planeación, que los involucre como actores directos. Además, favorece los procesos de autoevaluación del desempeño por parte de todos los implicados en la Gecidl.

Se deben aprovechar los medios de comunicación masivos, los grupos de trabajo comunitarios, los eventos científicos y sociales relevantes, así como bases de datos especializadas para facilitar el

nocimiento masivo de lo que se hace o pretende hacer y visualizar las acciones de la Cidl. Esto contribuye a que los donantes se estimulen y eleven su ego. Ha de tenerse en cuenta los principios de la participación, la cooperación, la objetividad y la integralidad de la gestión del desarrollo, entre otros.

Es oportuno señalar que estos principios deben funcionar de forma interrelacionada y no debe menospreciarse el peso de ninguno de ellos en la gestión, pues en menor o mayor grado estarán presentes en cada fase y paso del procedimiento metodológico que se propone. Al evaluar su cumplimiento se utilizarán por el gobierno local diversas formas de evaluación, tales como monitoreo de las acciones diseñadas, observación in situ, encuestas a los actores, rendiciones de cuentas ante el CAM y la Asamblea, entre otras. Podrá ser individual o colectiva. Entre los métodos, según sea aconsejable, se acudirá a la evaluación individual o participativa.

2.2. Procedimiento metodológico para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

La secuencia lógica seguida en el procedimiento metodológico que propone el autor se resume en la Figura 2. Comprende tres fases: planeación, ejecución y evaluación y mejora. Ellas responden a las cuatro funciones básicas de la gestión. En el desarrollo de las diferentes fases están presentes los principios formulados en el epígrafe anterior para asegurar la eficacia de la Gecidl y su enfoque estratégico, aunque en determinados momentos cobre más fuerza alguno de ellos.

Las fases están interconectadas por los procesos de retroalimentación constante, el control, la evaluación y mejora permanentes de la gestión, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios que impongan el entorno local y externo, así como los resultados que se obtengan de la gestión.

2.2.1. Fase I: Planeación.

Esta fase tiene como objetivo el diseño de la Gecidl que comprende dos partes: **una primera** que procura identificar el potencial de desarrollo de la Cidl e incluye en un primer momento el estudio y análisis

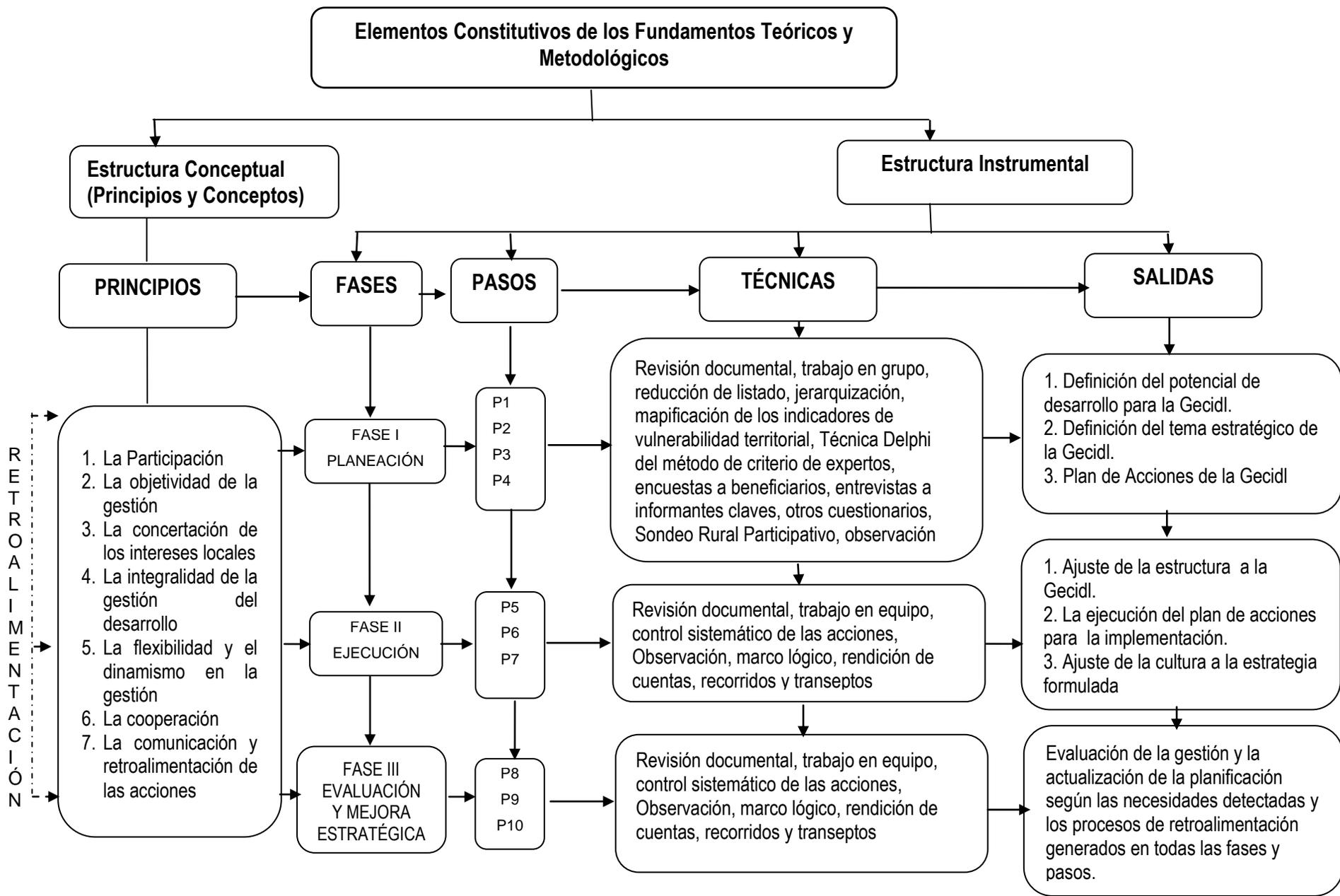


Figura 2. Esquema resumen del procedimiento metodológico para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

estrategia municipal para valorar el tratamiento que se le da a la Gecidl y un segundo momento donde se analiza el diagnóstico municipal para determinar el potencial de desarrollo para la misma. Una **segunda parte** de esta fase tiene como objetivo definir el lugar de la Gecidl en la gestión estratégica municipal, que concluye con la definición del tema estratégico de ella y el plan de acciones que la asegura, sustentados en los principios expuestos en el epígrafe anterior. La fase aporta tres salidas: el potencial de desarrollo para la Gecidl, el tema estratégico y el plan de acciones, que aseguran el enfoque estratégico de la gestión de esta fuente de financiamiento en la planeación local.

En esta fase ha de cuidarse el cumplimiento de todos los principios, especialmente el de la participación, la objetividad de la gestión, la concertación de los intereses locales y la integralidad de la gestión del desarrollo (para que se abarque al municipio en su totalidad de estructuras e interrelaciones), la flexibilidad y el dinamismo en la gestión, la cooperación, la comunicación y retroalimentación de las acciones, pero contextualizados al caso del municipio cubano.

Si bien todas las fases son importantes, esta es básica, pues de ella dependen la contextualización de la gestión y su pertinencia a las posibilidades y necesidades del territorio, con el demandado enfoque de mediano y largo plazos. Consta de cinco pasos que se exponen a continuación.

Paso 1. Estudio y análisis de la estrategia del Gobierno local.

Su objetivo es que el municipio incorpore en su planeación estratégica a la CID como fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local, gestionada con enfoque estratégico. La estrategia actual del gobierno local se estudia por el grupo gestor para determinar la presencia de una estrategia específica, objetivo o tema estratégico dirigida hacia la Gecidl.

Una vez realizado el estudio de la estrategia municipal, se determina la conveniencia de diseñar una variante de estrategia particular que fortalezca esta área de la planeación estratégica en cada objetivo del gobierno local, a partir de las limitaciones detectadas en la estrategia actual. Esto permite, además, fijar

las direcciones hacia las cuales se dirigirá el diagnóstico de la problemática local, asegurar su carácter estratégico, la eficacia y la concertación con los objetivos de desarrollo definidos para el municipio. Ha de velarse por el cumplimiento de principios como la objetividad de la gestión, la participación, la integralidad de la gestión del desarrollo y la comunicación y retroalimentación de las acciones.

Paso 2. Diagnóstico municipal e identificación del potencial de desarrollo de la CIDL.

El diagnóstico tiene como objetivo establecer el potencial de desarrollo de la CIDL, por el Consejo de la Administración y la población local. Se actualizará el diagnóstico estratégico existente a partir de la revisión de estudios realizados con anterioridad, el trabajo en grupo con técnicas como la lluvia de ideas, reducción de listado, votación ponderada, priorización, la observación, la observación participante, recorridos por las áreas, entrevistas a informantes claves y las encuestas, entre otras herramientas. Se sugiere la presencia de especialistas externos, como la universidad, para que moderen el proceso. En este paso es necesario cumplir principios como la objetividad, la participación, la cooperación y la integralidad de la gestión del desarrollo.

Se recomienda hacer la selección de las personas que participarán a partir del criterio de poseer profundos conocimientos del municipio y, si es posible, tener experiencia de trabajo con la Cidl. Es recomendable que las personas involucradas sean las mismas que participen siempre en todas las sesiones de trabajo y se les capacitará en temas asociados al desarrollo local y su concepción teórica, gestión estratégica y trabajo en grupo u otro que se considere apropiado a la tarea que desarrollarán.

El diagnóstico municipal ha de considerar, **en primer lugar**, la caracterización del municipio en cuanto a potencialidades y barreras a tener en cuenta por la Gecidl y profundizar en los hechos que revelen el cumplimiento de los principios que sustentan la gestión estratégica de la Cidl por parte del gobierno local, a fin de precisar aquellos nichos donde se centrará la atención futura para inducir y/o fortalecer su carácter estratégico. Estos nichos, pueden estar o no considerados como prioridades estratégicas

actuales, pero representan necesidades de la población y el desarrollo local, así como actividades que fortalecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos en los que se trabaja en la actualidad y que el presupuesto actual no puede cubrir. Ellos se constituirán en el potencial de desarrollo de la Cidl y serán los objetivos prioritarios hacia los que se concentrarán sus acciones.

Es relevante que este paso sea un proceso participativo, que permita tener las valoraciones de personas que por su experiencia o nivel de decisión aporten elementos válidos para la toma de decisiones y el arribo a conclusiones más pertinentes y certeras sobre las experiencias positivas o no. Se recomienda la aplicación de la Técnica Delphi (según los pasos ya citados), reforzada con herramientas del Sondeo Rural Participativo (Selener, et al., 1997) para consolidar los criterios formados y completar la información existente. Ello asegura cumplir los principios de la participación y la objetividad.

El municipio ha de considerarse como estructura territorial con un sistema de relaciones socio-económicas, socio-culturales, políticas, institucionales, científico-tecnológicas y ambientales con modos de regulación específicos que condicionan los procesos de cambio y desarrollo; como agente de desarrollo y transformación social, con dinámica propia y es expresión de la organización y movilización de los diferentes agentes locales en pos de su autodesarrollo, que puede ser apoyado por la CID.

Para la caracterización del municipio se sugiere la utilización del enfoque metodológico de Iris González Torres y colaboradores, concebido para los diagnósticos estratégicos municipales (González et al., 2009), en cuanto a los acápites definidos. En el caso de los indicadores, solo se toman aquellos que el trabajo en equipo y las consultas del autor a expertos identifican como relevantes para la Gecidl, según las dimensiones del desarrollo local (Tabla 2).

El potencial de desarrollo de la Cidl se sustenta en la importancia de los nichos (brechas de financiamiento) que la gestión estratégica municipal no satisface y que pueden ser identificados como prioridades de la Cidl para contribuir al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos del

municipio. Su definición responde a la necesidad de aprovechar al máximo las potencialidades de desarrollo en la localidad, cuya activación se dificulta si no existen las condiciones previas adecuadas, por efectos naturales o por acción consciente e inconsciente del hombre.

En él se pueden incluir los recursos naturales y el paisaje, la infraestructura de transporte y comunicaciones, las estructuras urbanas y el capital físico, el capital humano, la capacidad productiva subutilizada, deteriorada o susceptible de desarrollar, la experiencia organizativa y empresarial, así como la capacidad innovadora que juega un rol fundamental para sustentar el desarrollo local. También se consideran las tradiciones, relaciones estructurales y de grupo que al activarse, se convierten en factores de progreso y bienestar para las comunidades locales.

Al identificar el potencial de desarrollo de la CID deben tenerse en cuenta tres aspectos que a criterio del autor son relevantes:

- 1) La vulnerabilidad del municipio, definida en los estudios del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (Citma) o en su defecto, en otros como el de Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria (VAM) realizados por el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas que sirven al gobierno en la toma de decisiones para ubicar los recursos de la CID donde tengan mayor impacto, hacer menos vulnerable al municipio y en consecuencia ahorrar recursos que hoy se gastan ante la presencia de los riesgos que estos estudios definen. Su inclusión y evaluación se podrá hacer a partir de los indicadores que mide el estudio utilizado.

De estos estudios se sugiere tomar, entre otros riesgos que intentará mitigar la CID, la sequía y las inundaciones, el azote de fuertes vientos, accidentes del hogar, que inciden en la seguridad de la producción de alimentos y la vida de las personas. Del estudio se confeccionará un listado que será sometido a la consideración del grupo de expertos municipales encargados de conducir la estrategia, lo que además asegura su conocimiento colectivo.

2) Los objetivos estratégicos municipales definidos para el periodo analizado. Si no existe la estrategia de desarrollo local y está presente el Programa de Desarrollo Humano a nivel Local (PDHL) de las Naciones Unidas y se hayan definido los Ejes Prioritarios y Líneas Directrices de Desarrollo es recomendable utilizarlos para definir las prioridades de trabajo de la Cidl, pues parten de necesidades declaradas por la población que se concilian con el gobierno local y que en algunos casos no están definidos como prioridades de éste, aunque afectan de manera sensible a personas y grupos sociales.

Las acciones resultantes de esta priorización son objetivas y aumentan la disponibilidad de recursos naturales, tecnológicos y económicos para el grupo, comunidad o región. Ellas pueden ser utilizadas por el gobierno para dirigir fondos hacia la solución de problemas puntuales del territorio y su población, fortalecer su capacidad de respuesta y potenciación del municipio. De no estar presente el PDHL se tomarán las prioridades definidas en la estrategia municipal. Si estuvieran ambas, se toman las prioridades de la estrategia y se actualizan con las directrices del PDHL. Ello contribuye a una mayor eficacia en la Gecidl.

Se debe definir al menos un indicador de evaluación de la eficacia de la Gecidl en la satisfacción de necesidades declaradas por la población local, para esto se sugiere medir el porcentaje de las necesidades definidas en el banco de problemas del municipio que fueron solucionadas con ayuda de la CID.

3) Las experiencias de trabajo con la Cidl: partirá de la revisión documental de los proyectos ejecutados o en ejecución en el municipio. Se seleccionarán los ejecutados en la modalidad de cooperación para el desarrollo con presencia en las estructuras de gobierno local (Consejos Populares para el caso presente), lo que asegura un enfoque transversal de la Gecidl. La selección es necesaria para lograr la intencionalidad de la Gecidl hacia las acciones generadoras de capacidades de desarrollo local, aplicándose los principios de la objetividad, la integralidad en la gestión del desarrollo, la cooperación y la comunicación y retroalimentación, en la búsqueda de mayores impactos en los sectores y estructuras

Tabla 2. Dimensiones e indicadores a utilizar para la caracterización del municipio.

Dimensión	Acápites e Indicadores
ECONÓMICA	1. Caracterización física y localización del municipio objeto de estudio
	<ul style="list-style-type: none"> • Localización del municipio objeto de estudio • Límites territoriales • Área que ocupa el municipio y las circunscripciones. • División político administrativa. Referirse a los distritos (si existiesen) y a los consejos populares, y circunscripciones, tanto cuantitativamente como una breve caracterización de ellos. • Principales características climáticas y sus implicaciones. • Situación geográfica, orografía, recursos naturales disponibles, características ambientales, entre otros) • Disponibilidad de agua • Ventajas en relación con la accesibilidad producto de la ubicación geográfica y/o de las vías de comunicaciones existentes, así como de la explotación turística o de cualquier otra actividad económica producto del relieve o de la existencia de playas o paisajes naturales o urbanísticos.
	2. Estudio de población
	<ul style="list-style-type: none"> • Demografía por Consejos Populares (total/sexo/lugar de residencia) • Población económicamente activa (PEA).
	3. Situación económica
	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Agregado Bruto (VAB)* • Productividad del trabajo respecto al VAB (Modelo 03) • Inversiones realizadas por sectores y ramas fundamentales • Superficie total • Superficie agrícola • Superficie cultivada • Superficie no cultivada • Superficie ociosa • Superficie no agrícola • Superficie forestal • Superficie no apta para el uso agrícola • Superficie total por forma de propiedad • Superficie cultivada por forma de propiedad • Ingresos al presupuesto • Gastos del presupuesto • Déficit o superávit presupuestario
SOCIAL	4. Situación social
	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupados total y por sexo • Tasa refinada de actividad total y mujeres • Empleos generados • Viviendas en estado técnico regular y mal por zona de residencia • Por ciento que representan los estomatólogos, enfermeras y médicos del total de trabajadores del sector • Tipo y cantidad de instalaciones de salud • Nivel de cobertura por médicos de familia • Tasa mortalidad infantil 0 a 4 y materna

	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de bajo peso al nacer • Enfermedades más frecuentes. • Estado de las instalaciones educativas. • Cobertura de círculos infantiles para madres trabajadoras. • Número, tipo y estado de las instalaciones culturales. • Tradiciones de interés. • Número, tipo y estado de las instalaciones deportivas. • Deportes que se practican
POLÍTICA	5. Participación en la gestión municipal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Por ciento de participación de los beneficiarios en la Gecidl • Por ciento de acciones de CID promovidas por el gobierno local
CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA	6. Caracterización científico- tecnológica
	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de investigación y especialidad • Cantidad de doctores y másteres en ciencias y su especialidad • Por ciento de resultados del Fórum de Ciencia y Técnica aplicados y generalizados • Productos y servicios con valor añadido por la ciencia y la innovación en la nomenclatura nacional de impactos
MEDIO AMBIENTAL	7. Situación Medioambiental
	<ul style="list-style-type: none"> • Total de fuentes contaminantes y tipos • Vegetación
<p>*El indicador ideal es el Valor Agregado Bruto (VAB), pero si no es posible lograr las cifras del municipio en todo el periodo se utiliza la Producción Mercantil que, aunque está influenciada por los precios, es una información que normalmente se controla a esta escala. Fuente: Elaboración propia a partir de Iris González Torres y colaboradores (2009).</p>	

municipales, especialmente los dinamizadores. Permite la detección de áreas de trabajo donde se han iniciado acciones que sirvan de base a otras en el escalonamiento del desarrollo local y para la utilización de experiencias positivas en el trabajo con donantes que han tenido presencia anterior o que no fueron considerados y son susceptibles de trabajar con ellos.

Sirve para tener un criterio valorativo fundamentado sobre buenas prácticas utilizadas en acciones anteriores que deben mantenerse, así como las lecciones aprendidas que no deben repetirse por sus efectos negativos en la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

En la indagación se aplicarán encuestas a una muestra de beneficiarios de la Cidl en el municipio que serán seleccionados de forma aleatoria en los proyectos y Consejos Populares, que han participado en algún proyecto durante el periodo estudiado. Se preguntará acerca del conocimiento de la utilización de la

fuerza, sus valoraciones acerca de los beneficios para el municipio y sus habitantes, dificultades presentadas en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones, las experiencias positivas y las negativas, así como sus propuestas de proyectos en busca de mayores impactos. Se incluirán preguntas para profundizar en el cumplimiento de los principios y pasos metodológicos seguidos en la gestión.

De igual manera se aplicarán cuestionarios y entrevistas a actores de la Cidl, tanto de las fuentes de financiamiento, el gobierno provincial y municipal, así como aquellas personas relacionadas directamente con la dirección de proyectos y acciones, que por su experiencia e influencia son considerados informantes claves. Se harán preguntas acerca de la participación en la Gecidl, experiencias acumuladas, si conocen detalles técnicos y financieros del proyecto, los beneficios recibidos y cambio de su situación económica, social, política y medioambiental. Se ha de insistir en sus recomendaciones para mejorar el trabajo futuro. Se puede aplicar el método de criterio de expertos si se entiende necesario.

En este paso resulta necesario conocer el comportamiento de los indicadores de eficacia de la CID en el municipio que se describen más adelante en la fase de evaluación y mejora.

Paso 3. Formulación del tema estratégico de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local a incluir en la gestión municipal.

Este paso constituye el momento fundamental para asegurar la gestión estratégica de la fuente y así lograr la integración de la Gecidl con los planes, estrategias, factores y actores presentes en el municipio, se hará por el Consejo de la Administración Municipal (CAM) y permitirá que, tanto la Asamblea como el CAM, puedan evaluarlo en sus reuniones, chequeos, visitas, rendiciones de cuentas de los jefes de Líneas prioritarias de desarrollo local o de las estructuras municipales. La formulación del tema estratégico ha de propiciar el cumplimiento de todos los principios, especialmente la cooperación, la objetividad, la retroalimentación y comunicación de los actores-gestores para asegurar su cumplimiento exitoso y sentar las bases para la definición del Plan de acciones. Como tema servirá para asegurar la

evaluación y mejora de la gestión de recursos financieros alternativos en cada estructura municipal.

El tema estratégico del municipio es transversal a todas las Líneas prioritarias de desarrollo local definidas en la estrategia municipal y se concreta en los objetivos estratégicos de cada una. Debe ser objetivo, preciso, mensurable y verificable. En su formulación ha de quedar reflejada la necesidad local y las posibilidades que ofrece el potencial de desarrollo para su activación, detectadas en el diagnóstico estratégico, de manera que tribute al cumplimiento de la misión y la visión declaradas para la localidad.

Se definirá a partir del uso de técnicas participativas²⁶ que conduzcan al consenso, como son la reducción de listado, las votaciones ponderadas, el criterio de expertos y otras que sean apropiadas. Es aconsejable en este paso definir el sistema de indicadores a utilizar para la evaluación de su eficacia, dada la estrecha interrelación existente entre ellos. La evaluación podrá realizarse mediante asambleas, controles documentales, informes al CAM, rendiciones de cuentas, encuestas a los miembros del órgano, entre otras, donde se informe del tratamiento dado al tema, según los resultados que muestran los indicadores.

Paso 4. Formulación del Plan de acciones de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

El objetivo de este paso es diseñar el Plan de acciones de la Gecidl, el cual debe conformar un sistema que asegure los procesos de desarrollo local estratégico con apoyo de la CID, a partir de las prioridades declaradas en la estrategia municipal, con una lógica escalonada hacia la creación de una base sólida que asegure la sostenibilidad, la eficacia en el uso de los recursos del potencial de desarrollo, la generación de sinergias y la disminución de externalidades negativas. Se confeccionará por el CAM mediante sesiones de trabajo en grupo y se invitará a las organizaciones políticas y de masas que emitirán sus opiniones para tenerlas en cuenta, debiéndose hacer los listados de participantes y

²⁶ Una explicación detallada de esas técnicas se encuentra en el capítulo II de la Tesis en opción al título académico de Máster en Ciencias en Dirección "Estrategia para la gestión del desarrollo local integral del municipio Majibacoa. Años 2011-2015" de Belkis Lozada Góngora, tutorada por el autor de la presente investigación.

archivarlos para su control. De esta forma se cumplirá con los principios de la participación, la objetividad, la cooperación y la concertación de intereses locales, a la vez que se comunica y retroalimenta.

El Plan de acciones ha de ser un documento ordenador de las metas, objetivos, decisiones, resultados y fuentes de información; considerará los plazos de tiempo para la transformación, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que pueden ser puestos en función del progreso y bienestar del municipio. Se concluirá con los posibles proyectos y programas que activen el potencial de desarrollo del municipio y los aportes provenientes de los donantes. De esta manera se procura orientar la organización del financiamiento, las potencialidades y los actores en todo el proceso de Gecidl, de modo que se garantice cubrir las brechas que se presentan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos por la incongruencia entre el financiamiento disponible y las necesidades del municipio.

Se procurará cumplir el principio de flexibilidad y dinamismo al ser revisado frecuentemente y actualizarse según los cambios del entorno, los resultados obtenidos y el balance de fortalezas y debilidades, en busca de disminuir la brecha entre ellos.

Comprende el diseño de acciones funcionales y de desarrollo que reflejen las posibles interacciones de actores, recursos y donantes de financiamiento presentes en el municipio, y que respondan a una estructura óptima según las necesidades y realidades locales. De no existir dichas estructuras, se procederá a su creación a fin de reforzar las capacidades de la institución para desarrollar la Gecidl, que a partir de los resultados del diagnóstico, se propongan la creación de un entorno innovador, capaz de generar producciones y servicios competitivos y competentes, con valor agregado, acordes con los estándares de desarrollo internacionalmente aceptados.

En este propósito se ha de incluir la capacitación de los recursos humanos en temas vinculados a la Gecidl y al logro de los objetivos de desarrollo local. La formulación del Plan de acciones se sustenta en un programa de capacitación de formación-acción para favorecer la creación de habilidades y

motivaciones en los actores del desarrollo, conducentes a la sostenibilidad de la gestión una vez que los donantes hayan concluido su labor.

El Plan de acciones ha de concluir con la identificación de perfiles de proyectos por cada línea estratégica y la elaboración del banco municipal de proyectos donde se definan, en ejercicios participativos, las fuentes identificadas a las que se presentarán, según las convocatorias conocidas y disponibles. El presupuesto estratégico ha de prever los recursos financieros con los que operará la Cidl, en moneda libremente convertible y en moneda nacional.

Los perfiles de proyectos son ideas generalizadoras, ideas proyectos que, trabajadas con posterioridad, se deben convertir en proyectos de desarrollo local y conformar en su conjunto un programa de desarrollo, por esta razón ha de procurarse su articulación e integración a fin de propiciar encadenamientos productivos o de servicios y trabajo en redes. Constituyen una aproximación, una guía para el proceso de gestión de proyectos y son susceptibles de adecuación cuando las circunstancias lo aconsejen. No obstante lo anterior, se deben conciliar con las prioridades de carácter provincial y nacional para cumplirlas y favorecer la concreción de los proyectos.

Al elaborar los proyectos municipales han de tenerse en cuenta las prioridades del país y cada provincia en la asignación presupuestaria para determinar cuáles se presentarán a convocatorias de fuentes alternativas de financiamiento nacionales y de la cooperación internacional. Se ha de estimular el autofinanciamiento a partir de los recursos locales, la creación de valor agregado y la rentabilidad económica que permita ingresar recursos al beneficiario y al gobierno local, mediante la producción y comercialización de los bienes y servicios que produzcan. Se buscará cerrar el ciclo productivo y atender las necesidades de inversión para que la iniciativa de desarrollo se convierta en un proceso verdaderamente endógeno y que los recursos que generen financien nuevos proyectos económicos.

En el presupuesto estratégico se incluye el presupuesto declarado en los proyectos e ideas proyectos que

conforman el banco de soluciones propuestas por el municipio. Este presupuesto debe conciliarse anualmente con los planes de la economía para su inclusión en la planificación local, provincial y nacional. Este paso asegura cumplir los principios de la concertación de intereses locales, la cooperación y la objetividad, a la vez que prepara al municipio para participar en las convocatorias de financiamiento, las políticas y mecanismos de comunicación a nivel local.

2.2.2. Fase II. Ejecución.

Esta fase tiene como objetivo transformar en hechos el Plan de acciones de la Gecidl diseñado y por tanto, se convierte en la principal herramienta de trabajo para asegurar el enfoque estratégico y la eficacia. Sus tres salidas son el ajuste de la estructura a la Gecidl, la ejecución del Plan de acciones para la implementación y el ajuste de la cultura a la estrategia formulada. En ella es relevante el trabajo del gobierno para lograr la participación y cooperación de actores y beneficiarios en la gestión. Necesita la realización de procesos de retroalimentación y mantener la comunicación, de forma que se propicien los ajustes que el entorno y los resultados obtenidos aconsejen para la mayor objetividad de ella. Su secuencia se explica a continuación.

Paso 5. Ajuste de la estructura organizativa a la Gecidl.

El ajuste de la estructura a la Gecidl presupone fortalecer la estructura del gobierno a partir de las limitaciones actuales propias del trabajo disperso de los organismos e instituciones, lo que aconseja revisar la actual o crearla si no existe. Como proceso de fortalecimiento institucional, cualquier estructura creada (el autor sugiere crear el Grupo Gestor Municipal para la Gecidl) se subordinará al presidente del gobierno municipal y es aconsejable que sea coordinada por un funcionario a tiempo completo, aunque no tiene que funcionar con miembros permanentes en su totalidad, pudiéndose crear estructuras temporales (ad hoc). Esta estructura rendirá cuentas de su gestión periódica al CAM y se encargará de controlar y ofrecer la información actualizada sobre la Cidl en el municipio.

Es recomendable solicitar a las instancias pertinentes el fortalecimiento del Mincex en el municipio con la designación de un representante que velará, junto al jefe del GMP, por el cumplimiento de lo normado en términos de la colaboración y cooperación internacional, servirá de asesor y de enlace directo del grupo con la instancia provincial.

Estas estructuras son responsables de la capacitación masiva y periódica a los actores y beneficiarios de proyectos, en cooperación con la Universidad Municipal²⁷ y otros actores de la CID. De igual manera velará por el cumplimiento integral de los principios que sustentan la Gecidl. La estructura diseñada debe asegurar el equilibrio, la cohesión y la coordinación de la gestión. El funcionario atenderá toda la labor de supervisión y monitoreo de los proyectos ejecutados con esta modalidad de financiamiento, velará por el cumplimiento de la legislación vigente en el territorio nacional para el trabajo con la colaboración internacional, agilizará trámites con el nivel provincial y facilitará asesoría a los organismos y entidades municipales que gestionan proyectos.

En tal sentido, es aconsejable que la integren los jefes de Líneas estratégicas de desarrollo, los Presidentes de CP, organismos, organizaciones y empresas que ejecutan acciones de CID, el Mincex y los Grupos de Trabajo Comunitario (GTC). De esta forma se contribuye a cumplir con los principios de la participación, la cooperación, la objetividad, la integralidad del desarrollo, la retroalimentación y comunicación de las acciones, tanto en la realización de diagnósticos e informes, como en la elaboración de proyectos adecuados a las particularidades de cada barrio, comunidad o núcleo poblacional, así como en su ejecución. Ello hace crecer el empoderamiento de los actores y es factor de éxito de los proyectos, incrementa su eficacia y los impactos.

El Grupo se reunirá periódicamente para evaluar proyectos nuevos, aprobar proyectos, atender solicitudes de convocatorias y difundirlas en la base. Se sugiere que sesione de forma alternativa en cada Consejo

²⁷ Se asume este término, pues su denominación varía: Centro Universitario Municipal (CUM), Sede Universitaria Municipal (SUM) o Filial Universitaria Municipal (FUM).

para evaluar el trabajo de la CID y las nuevas propuestas que se tengan en el lugar. Los miembros controlarán sus proyectos y rendirán cuentas de su estado al Grupo y al CAM; podrán ser adicionados o liberados temporalmente en interés de una mayor eficacia del trabajo, en dependencia de la tenencia o no de proyectos, no así de la Asamblea, donde el representante siempre participa.

La evaluación de la gestión medirá los indicadores de eficacia diseñados y ha de ser, según se considere, mediante informes grupales o individuales, rendiciones de cuentas al CAM, visitas de control, monitoreo, informes de supervisión del Mincex a proyectos y por los informes intermedios y finales de los beneficiarios, donantes y de evaluadores externos.

Paso 6. Ejecución del Plan de acciones.

Es el paso clave de la fase, pues convierte en hechos la planificación diseñada para la Gecidl, presupone el estudio y análisis del diagnóstico estratégico y de la estrategia del municipio. Se ha de ser cuidadoso en lograr el carácter sistémico de las acciones y de la integralidad en el cumplimiento de lo planificado a fin de no obviar pasos metodológicos o principios que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos propuestos. En el paso intervienen el gobierno, actores y beneficiarios. Se materializa generalmente en los proyectos y acciones aprobadas.

La ejecución se apoyará en el seguimiento, monitoreo y control sistemático de las acciones de Cidl, con énfasis en el cumplimiento de los plazos de ejecución financiera y material, del logro de los impactos planificados que sirvan de base a la evaluación y mejora de la gestión estratégica. En este paso es donde ejerce mayor fuerza el liderazgo como función de la dirección del gobierno y presupone que estén creados las estructuras y mecanismos que se han relacionado con anterioridad.

Es relevante que se logre cumplir los principios de la participación y la objetividad para el éxito de las acciones y se ha de favorecer la cooperación y complementación de actores y acciones para lograr eficacia. Se ha de asegurar la comunicación y retroalimentación de las acciones que permitan evitar

atrasos en la ejecución material y financiera y, si es necesario, acudir a la flexibilidad y dinamismo para buscar soluciones alternativas a problemas surgidos y reajustar la planificación, incluidos los proyectos complementarios a los que se ejecutan. Estos procesos transcurrirán con la visión de integralidad que demanda el desarrollo del municipio, así como de la concertación constante de intereses locales, para evitar conflictos que retrasen o detengan acciones.

La evaluación del paso podrá realizarse mediante el chequeo sistemático de los cronogramas de ejecución de los proyectos y acciones, rendiciones de cuentas de sus coordinadores, análisis de informes de supervisión realizadas por el Mincex e informes parciales y/o finales de los beneficiarios y donantes. Se recomienda el uso de indicadores como: proyectos y acciones atrasados, proyectos y acciones culminados, por ciento de ejecución de lo planificado, por ciento del presupuesto ejecutado según plan, u otro que se decida en función de monitorear los avances de las acciones . Es aconsejable involucrar en el proceso a los proveedores de insumos y ejecutores de obras para agilizar soluciones a problemas presentados en la ejecución donde se requiera de su cooperación.

Paso 7. Capacitación de los actores para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

La capacitación, aunque está definida en este paso, es un proceso que se desarrolla desde el inicio de la Gecidl para asegurar la calidad de todo cuanto se haga y no debe descuidarse. Este paso persigue la creación de los conocimientos necesarios para satisfacer la concepción de Gecidl propuesta por el autor, las necesidades detectadas en el diagnóstico estratégico realizado y las nuevas exigencias del territorio y país. En su materialización es decisiva la participación de la universidad municipal para desarrollar acciones de excelencia, con métodos novedosos que diferencien las estructuras y grupos de actores locales, incluido el gobierno como institución líder.

De ser necesario, se aplicará un programa que asegure el dominio de contenidos vinculados al

cumplimiento exitoso de cada paso metodológico y principio, así como de las potencialidades presentes en el municipio, de manera que todos los implicados en el proceso de gestión cuenten con los conocimientos necesarios para activar el potencial de desarrollo local con enfoque estratégico y eficacia. La estructura creada debe asegurar que el mayor por ciento posible de las acciones y proyectos ejecutados incluya actividades de capacitación que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es significativo cumplir los principios de la participación, la cooperación, la objetividad en la gestión, la integralidad del desarrollo, la flexibilidad y dinamismo y la retroalimentación y comunicación, entre otros.

Es aconsejable la evaluación de su eficacia mediante el control de las acciones de capacitación y número de participantes en ellas, por sexo, sector y lugar de residencia. Se han de calcular los por cientos de participación con relación al total de beneficiarios directos de las acciones.

2.2.3. Fase III: Evaluación y mejora estratégicas.

Es la última fase de la Gecidl y tiene como objetivo medir el nivel de ejecución del plan de acciones, objetivos estratégicos y el logro de la misión; proporciona una visión sobre el impacto y la pertinencia de las acciones de la CID en función de los objetivos propuestos por el gobierno local, para lograr su eficacia. Se realiza por los directivos del gobierno del municipio, con el apoyo de las estructuras creadas para la Gecidl, aunque pueden incorporarse evaluadores externos. Su salida es la evaluación de la gestión y la actualización de la planificación, según las necesidades detectadas y los procesos de retroalimentación generados en todas las fases y pasos.

Es importante que sea un proceso participativo y de cooperación entre el gobierno, los actores y beneficiarios, en el cual se reflejen la integralidad alcanzada por las acciones, la comunicación y retroalimentación, la flexibilidad y el dinamismo en la actualización periódica de la planificación y la gestión en general y su adecuación a los objetivos planteados por las estrategias de desarrollo. Lo anterior ayuda a que en todas sus fases los beneficiarios se identifiquen con la Gecidl.

Los sistemas de evaluación y mejora se enfocarán en función de la gestión estratégica local. Se ha de apoyar en un sistema anticipatorio de información, de alimentación y retroalimentación de la información eficaz para la toma de decisiones derivadas del sistema de control estratégico, que asegure el cumplimiento de los objetivos planificados en el corto, mediano y largo plazo. Ha de incluir elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, financiero y no financiero, entre otros.

Aunque la experiencia internacional de gestión de proyectos de CID, la evaluación se centra en cinco dimensiones, como fue expuesto antes, para la Gecidl el autor aconseja centrarse en la eficacia, que refleja mejor la respuesta al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Paso 8. Monitoreo y control sistemático de las acciones, proyectos estratégicos y los planes definidos.

Su finalidad es el seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos y metas planificadas para valorar su estado de consecución y hacer las correcciones necesarias. El monitoreo y el control como formas de evaluación tácticas son responsabilidad del CAM y de la estructura que se cree para gestionar la Cidl. Exige mecanismos ágiles de comunicación y retroalimentación para la toma de decisiones que permitan al gobierno local dar respuestas operativas y hacer ajustes de la planificación, que los resultados obtenidos y cambios del entorno aconsejen para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Su realización sugiere un proceso participativo de actores y beneficiarios para favorecer el compromiso con los resultados de la gestión. Se ha de cuidar y verificar el cumplimiento de otros principios como la objetividad, la cooperación, la integralidad del desarrollo logrado, la concertación de intereses entre los diferentes niveles de gestión y con el plan de la economía.

Durante su realización es recomendable priorizar el control de indicadores conducentes a sinergias, a la utilización eficiente de los fondos captados y la eficacia en su uso. Se sugiere utilizar el cumplimiento de los cronogramas de ejecución, cumplimiento de los objetivos propuestos, acciones pendientes, la solución

a señalamientos realizados con anterioridad, la ejecución presupuestaria según plan, necesidades de apoyo por parte de las estructuras de gobierno, utilización conjunta de recursos e infraestructuras, ajustes realizados a la planificación, por cientos de participación de actores y beneficiarios en las acciones, respuestas dadas al banco de problemas, entre otros. Se puede utilizar también la metodología del Marco Lógico, propuesta por el PNUD, (1998) para el chequeo de la planificación. Se recomienda utilizar los informes de monitoreo que los beneficiarios y donantes realizan a sus acciones.

Paso 9. Evaluación de la ejecución del plan de acciones y su eficacia.

La evaluación se distingue del control y el monitoreo por realizarse en plazos mayores: antes del proyecto, en su ejecución (trimestral, semestral, anual) y al finalizar, de ahí que su enfoque es más estratégico que táctico. Su objetivo es hacer cortes temporales en la medición de resultados de la gestión, a fin de realizar valoraciones de la eficacia, correcciones y generalizaciones. Es dirigida por el CAM y en ella participan actores y beneficiarios de la Cidl. Se puede invitar a evaluadores externos cuando se considere pertinente una mayor imparcialidad en las mediciones.

Este proceso debe ser ordenado de forma que se puedan medir los logros en el cumplimiento de los objetivos declarados en la estrategia del municipio, mediante indicadores precisos de la eficacia de la Gecidl y su aporte al desarrollo estratégico del territorio. El autor sugiere utilizar los diseñados por él a partir de su experiencia profesional, el trabajo en equipo durante la ejecución de proyectos de CID y el intercambio con especialistas nacionales y extranjeros, los que se muestran en la Tabla 3. Es aconsejable hacerlo de forma participativa y en todas las fases (PNUD, 1998), apoyándose en procesos de retroalimentación constante acerca de lo planificado para realizar los ajustes que se requieran, con el consecuente aporte de objetividad, flexibilidad y dinamismo a la Gecidl. Puede ser responsabilidad del CAM o de evaluadores externos que éste o los donantes contraten.

Tabla 3. Descripción de las variables e indicadores de trabajo para medir la eficacia de la Gecidl.

VARIABLE	INDICADORES
PARTICIPACIÓN EN LA CID	<ul style="list-style-type: none"> • Por ciento de donantes de financiamiento presentes en el municipio con relación a la provincia. • Por ciento de proyectos que aportan soluciones al banco de problemas priorizados en el municipio. • Por ciento de beneficiarios directos. • Por ciento de beneficiarios indirectos. • Por ciento de beneficiarios totales • Beneficio per cápita recibido. • Por ciento de los beneficiarios implicados en la gestión de la CIDL.
APORTES DE LA CID	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte material de la CID. • Empleos generados por la CID con relación a los empleos generados por el municipio. • Incremento del ingreso. • Personal calificado con ayuda de la CID. • Participación de la CID en el presupuesto local ejecutado en el periodo. • Conocimiento acerca de la CID. • Necesidades de capacitación
Fuente: Elaboración del autor (2012)	

Es prudente contar con la evaluación ex ante realizada durante el diagnóstico y hacer evaluaciones de impacto, transcurridos uno a tres años de que concluyan las acciones y proyectos, para medir el logro en el cumplimiento de los objetivos trazados. A continuación se explican las variables y los indicadores para medir la eficacia de la Gecidl, obtenidas como resultado del trabajo conjunto referido:

Variable 1. Participación en la CID: Expresa el grado de participación de la población local en los beneficios de la Gecidl y mide la eficacia del alcance de las acciones en el uso de los recursos con que cuenta el Gobierno local para su gestión al aportar información sobre el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y del potencial de desarrollo asociado a la Gecidl en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y visión. Requiere de la revisión de documentos normativos de la actividad de colaboración internacional vigentes en el territorio nacional y que obran en los Organismos de la Administración Central del Estado (Oace), las organizaciones de carácter no gubernamental y los gobiernos locales. A esto se suma la consulta a los directivos de estas instituciones, organismos y

organizaciones, llegándose a establecer como indicadores de medición los siguientes:

Por ciento de donantes de financiamiento presentes en el municipio con relación a la provincia (D_{CIDj}): Mide el porcentaje de donantes de la CID presentes en el municipio del total actuante en la provincia y caracteriza la eficacia del uso de las oportunidades del entorno relacionadas con la presencia de fuentes de financiamiento externo al desarrollo local, así como la diversificación de donantes. A mayor por ciento más eficacia (hasta 30% = Baja, entre 31-70% = Media, más de 70%= Alta). Es la relación entre el total de los donantes de financiamiento presentes en el municipio y el total provincial, en el periodo. Su fórmula de cálculo es:

$$D_{CIDj} = \frac{D_{CIDjt}}{D_{CIDpt}} \times 100, \text{ donde: } 1 \leq D_{CIDj} \leq 100$$

D_{CIDjt} : Donantes de financiamiento de la Cidl presentes en el municipio j en el periodo t .

D_{CIDpt} : Donantes de financiamiento de la Cidl presentes en la provincia P en el periodo t .

Fuentes de información: registros e informes del Mincex acerca de las fuentes de financiamiento presentes en la provincia y municipio.

Aporta elementos para la toma de decisiones de inclusión de nuevos donantes potenciales para evitar la concentración del financiamiento en un número limitado de ellos, así como de definición de ideas para atraer nuevos proyectos de soluciones a las necesidades del municipio.

Por ciento de proyectos que aportan soluciones al banco de problemas priorizados en el municipio (SA_{CIDj}): Mide la participación de la CID en la solución de problemas priorizados del municipio, expresada en porcentaje. Expresa el nivel de eficacia de la utilización de las fuentes para resolver los problemas del potencial de desarrollo de la Cidl contenidos en el banco de problemas. A mayor por ciento, mayor eficacia (hasta 30% = Baja, entre 31-70% = Media, más de 70% = Alta). Su fórmula de cálculo es:

$$SA_{CIDj} = \frac{S_{CIDjt}}{BP_{CIDjt}} \times 100, \quad \text{donde: } 0 \leq SA_{CIDj} \leq 100$$

S_{CIDjt} : Soluciones aportadas por proyectos de Cidl ejecutados por el municipio j al banco de problemas del municipio en el periodo t .

BP_{CIDjt} : Cantidad de problemas del banco de problemas del municipio j en el periodo t .

Fuentes de información: documentos contentivos de los proyectos ejecutados en el municipio donde aparecen los resultados esperados, el banco de problemas del municipio controlado por el gobierno local y los informes finales de ejecución.

Aporta elementos para la toma de decisiones de declaración de soluciones a necesidades locales, transferencia de problemas para ser solucionados con ayuda de la CID y diseño de nuevos proyectos para la solución de otros problemas pendientes.

Porcentaje de beneficiarios directos (BP_{CIDjt}): Cuantifica el porcentaje de personas residentes en el municipio que participan y se benefician directamente de los proyectos de CID y expresa la eficacia de la utilización de las fuentes para resolver, de forma directa, los problemas de la población local. En la medida que toma un valor que se acerca al 100% de la población total del municipio, o que la supere, mayor será la eficacia de la Gecidl (hasta 20% = Baja, entre 21-50% = Media, más de 50% = Alta). Su fórmula de cálculo es:

$$BD_{CIDj} = \sum_{p=1}^{p-n} \frac{BD_{CIDp1jt1} + BD_{CIDp2jt1} + \dots + BD_{CIDpnjtn}}{N_j} \times 100, \quad \text{donde: } 1 \leq BD_{CIDj} \leq 100$$

BD_{CIDj} : Total de beneficiarios directos de proyectos de CID, ejecutados en el municipio j durante el periodo t .

BD_{pnjtn} : Total de beneficiarios directos del proyecto n de CID, ejecutado en el municipio j durante el periodo t .

tn: periodo evaluado, generalmente se mide por años.

N_j: Población total del municipio j.

Fuentes de información: los documentos contentivos del proyecto e informes de evaluación controlados por el Mincex, PDHL, las ONGs cubanas que ejecutan proyectos en el municipio y de los donantes.

Ofrece elementos para la toma de decisiones de inclusión en nuevos proyectos de grupos de personas o comunidades no beneficiadas, redireccionamiento de fondos hacia soluciones locales a necesidades de personas no beneficiadas, así como para evitar siempre que sea posible, la concentración de proyectos en estructuras del municipio y evitar coincidencia sistemática que falsee el resultado.

Por ciento de beneficiarios indirectos (BI_{CIDj}): Cuantifica el por ciento de personas que no participan directamente en los proyectos de CID, pero se benefician de ellos y da la eficacia del beneficio de la utilización de la Gecidl para resolver, de forma indirecta, los problemas de la población del municipio. Cuando toma valores cercanos o superiores a la población total del municipio indica que existe mayor eficacia de la Gecidl (hasta 50% = Baja, entre 51-75% = Media, más de 75% = Alta). Su fórmula de cálculo es:

$$BI_{CIDj} = \sum_{p=1}^{p=n} \frac{BI_{CIDp1jt_1} + BI_{CIDp2jt_1} + \dots + BI_{CIDpnjtn}}{N_j} \times 100, \text{ donde: } 1 \leq BI_{CIDj} \leq 100$$

BI: Total de beneficiarios indirectos de cada proyecto de CID, ejecutado en el municipio j durante el periodo t.

N_j: Población total del municipio j.

Fuentes de información: los documentos contentivos del proyecto e informes de evaluación controlados por el Mincex, PDHL, las ONGs cubanas que ejecutan proyectos en el municipio y de los donantes.

Aporta elementos para la toma de decisiones de inclusión de grupos de personas o comunidades no beneficiadas en nuevos proyectos, y de redireccionamiento de fondos hacia soluciones locales de necesidades de personas no beneficiadas.

Beneficio per cápita recibido (BPC_{CIDj}): Mide la participación, como promedio, de cada beneficiario directo en el financiamiento total recibido por proyectos de CID. Caracteriza el aporte de la Gecidl al presupuesto per cápita municipal y su cálculo se hace necesario para revelar la cuantía de financiamiento per cápita recibida por los beneficiarios directos de la CID. Se evalúa por el crecimiento en cifras del aporte. Es expresión de eficacia en la Gecidl, pues su incremento implica incremento de los fondos recibidos y mayor alcance de las acciones, aunque pudiera darse el caso de que su reducción sea resultado del incremento de beneficiarios y ello también es positivo en la gestión. Se calcula al dividir el aporte financiero total de la CID entre los beneficiarios directos del municipio en el periodo estudiado. Su fórmula de cálculo es:

$$BPC_{CIDj} = \frac{AF_{CIDj}}{BD_{CIDj}}, \text{ donde: } 1 \leq BPC_{CIDj} \leq AF_{CIDj}$$

AF_{CIDj} : Aporte financiero total de la CID en el municipio j .

BD_{CIDj} : Beneficiarios directos de la CID en el municipio j .

Fuentes de información: los documentos contentivos del proyecto e informes de evaluación controlados por el Mincex, PDHL, las ONGs cubanas que ejecutan proyectos en el municipio y de los donantes, así como los cálculos anteriores.

Ayuda a la toma de decisiones para generar proyectos más abarcadores que provean fondos mayores, capaces de provocar cambios radicales en el municipio o de incremento de proyectos que beneficien a mayor cantidad de personas y se amplíe el alcance e impacto de las acciones de la Cidl.

Por ciento de los beneficiarios implicados en la gestión de la Cidl: (BIG_{CIDj}): Mide el por ciento de implicación de los beneficiarios en la elaboración de los proyectos ejecutados. Expresa el grado de participación de los beneficiarios locales en la gestión de las acciones y expresa eficacia. A mayor participación, mayor eficacia (hasta 50% = Baja, entre 51-75% = Media, más de 75% = Alta). Se calcula a partir de la fórmula:

$$BIG_{CIDj} = \sum \frac{BIE_{CIDj}}{BD_{CIDj}} \times 100, \text{ donde: } 1 \leq IBG_{CIDj} \leq 100$$

BIE_{CIDj} : Beneficiarios implicados en la ejecución de acciones de CID ejecutadas en el municipio j.

BD_{CIDj} : Beneficiarios totales de acciones de CID ejecutadas en el municipio j.

Fuentes de información: las encuestas aplicadas en el curso de la investigación.

Aporta información relevante para la toma de decisiones de incremento de la participación de la población local en la Gecidl, encaminadas a lograr mayor involucramiento y compromiso con las acciones que se ejecuten.

Variable 2. Aportes de la CID: Es la contribución realizada por la CID en la zona objeto de estudio.

Puede expresarse a través de los siguientes indicadores:

Aporte material de la CID: Expresa el aporte material de la CID en la solución de los problemas que enfrenta el desarrollo local y su impacto en la elevación del potencial tecnológico, medioambiental, institucional, de infraestructura social y productiva. Es un indicador de eficacia en el uso de los recursos financieros para satisfacer necesidades materiales del desarrollo local. Se lista el equipamiento, instalaciones creadas o mejoradas con apoyo de la CID, capacidades productivas generadas (áreas agrícolas o forestales, industrias, entre otras) y se valora su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio.

Fuentes de información: documentos contentivos de los proyectos controlados por el Mincex, las ONGs cubanas que ejecutan proyectos en el municipio, controles del gobierno local y de los donantes, así como informes de comités de compras y evaluativos de la ejecución.

Tributa información para la toma de decisiones sobre declaración de necesidades satisfechas y/o pendientes de satisfacer, inclusión de nuevos potenciales a la planificación local, así como aprovechamiento de sinergias y posibles encadenamientos productivos.

Empleos generados en el municipio (EG_{CIDj}): Expresa el aporte de la CID en la solución de los problemas de desocupación presentes en el municipio; como expresión de la eficacia en el destino de la cooperación. Se evalúa por los nuevos empleos generados por efecto de la CID (por sexo y edad). Se determina sumando los empleos planificados en los proyectos y se comprueba contra los aportados según los informes de evaluación. La cifra se compara contra el total del municipio. Permite conocer el aporte de la Cidl a la solución del desempleo cuando existe. La fórmula para su cálculo es:

$$EG_{CIDj} = \sum EG_{p1j} + \dots + EG_{pnj}, \text{ donde: } 0 \leq EG_{CIDj} \leq n$$

EG_{pnj} : Empleos generados por la CID en el proyecto n, municipio j, durante el periodo t.

Fuentes de información: los documentos contentivos de los proyectos controlados por el Mincex y las supervisiones realizadas por éste, las ONGs cubanas que ejecutan proyectos en el municipio, controles del gobierno local y de los donantes, así como los informes evaluativos de la ejecución.

Provee información para la toma de decisiones sobre declaración de necesidades satisfechas y/o pendientes de satisfacer, inclusión de nuevos grupos meta a la planificación local, así como de aprovechamiento de sinergias y posibles generalizaciones de experiencias positivas como parte de la mejora de la gestión.

Incremento del ingreso²⁸ (IIB_{CIDj}): Caracteriza el beneficio a la capacidad de pago recibida por las personas beneficiadas por la CID y, por tanto, debe ser considerado como indicador de eficacia. Se mide por el incremento del ingreso de los beneficiarios de proyectos comparados con el salario medio municipal. A mayor acercamiento al salario medio municipal, mayor eficacia. Su fórmula de cálculo es:

$$IIB_{CIDj} = ITB_{CIDjtn} - ITB_{CIDjto}, \text{ donde } 0 < IIB_{CIDj} < ITB_{CIDjtn}$$

ITB_{CIDjtn} : Incremento del ingreso de los beneficiarios de los proyectos de Cidl ejecutados en el municipio j

²⁸ Se asume el término ingreso para unificar designaciones, pues entre los beneficiarios de la Cidl hay obreros de la producción y trabajadores de servicios que obtienen salario, los trabajadores por cuenta propia que tienen ingresos personales, cooperativistas que reciben anticipo, jubilados que reciben pensiones y otros asistenciados sociales que perciben ayudas.

en el periodo t.

IIB_{CIDj} : Incremento del ingreso de los beneficiarios de los proyectos de Cidl ejecutados en el municipio j en el periodo t.

Fuentes de información: las nóminas de los pagos de salarios y/o anticipos a beneficiarios de proyectos de CID controlados por las entidades cubanas que ejecutan proyectos en el municipio, reportes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social municipal, de la Oficina Nacional de Estadísticas, así como de la Oficina Nacional Tributaria (Onat).

Es información relevante a considerar en la toma de decisiones sobre la inclusión en la planificación local de nuevos proyectos que, siempre que sea posible, incrementen el ingreso de sus beneficiarios, como alternativa para acercar a la mayoría de la población trabajadora del municipio al salario medio actual, a la vez que contribuye a su elevación como parte de la mejora de la gestión y de eficacia en la solución de un problema priorizado internacionalmente.

Personal calificado con ayuda de la CID (PC_{CIDj}): Caracteriza la contribución de la CID en la formación de recursos humanos y en la gestión del conocimiento encaminado al desarrollo integral sostenible de la localidad. Es indicador de eficacia en la utilización de las oportunidades que ofrecen los proyectos para formar recursos humanos calificados. Se obtiene por la relación de la sumatoria de personas calificadas en el territorio con acciones resultantes de proyectos de Cidl, expresada en por ciento. Será más eficaz en la medida que se acerque al 100% de la población del municipio. La fórmula para su cálculo es:

$$PC_{CIDj} = \frac{\sum PC_{p1jt} + \dots + PC_{pnjt}}{N_j} \times 100, \quad \text{donde: } 0 \leq PC_{CIDj} \leq 100$$

PC_{pnjt} : Personas capacitadas por el proyecto n de Cidl, en el municipio j en el periodo t.

N_j : Población total del municipio j en el periodo t.

Fuentes de información: registros de las entidades que ejecutan acciones de capacitación para los proyectos en el municipio, como son la universidad, los centros y departamentos de capacitación de los

ministerios, las ONGs y los informes de evaluaciones de los proyectos.

Aporta información para la toma de decisiones de inclusión de nuevos recursos humanos en el potencial de desarrollo municipal, generación de sinergias vinculadas al nuevo conocimiento creado, que propicien los entornos innovadores.

Participación de la CID en el presupuesto local ejecutado en el periodo: (PPL_{CIDj}) Persigue medir el peso específico del financiamiento ejecutado por la CID a nivel local con relación al presupuesto ejecutado por el gobierno municipal en el periodo. Indica el rol que juega la CID en la ejecución financiera de los presupuestos destinados al desarrollo local. Es un indicador de participación y eficacia de la Gecidl en el financiamiento a los objetivos estratégicos y de que se trabaja como tema estratégico. Se calcula por la relación del financiamiento ejecutado por la Cidl en el municipio j con el presupuesto ejecutado por el gobierno local en el periodo t, expresado en por ciento y será más eficaz en la medida que crezca con respecto a periodos anteriores y se acerque al 100 por ciento. Su fórmula de cálculo es:

$$PPL_{CIDj} = \frac{FE_{CIDjt}}{FEP_{jt}} \times 100, \quad \text{donde } 0 \leq PPL_{CIDj} \leq 100$$

FE_{CIDjt} : Financiamiento ejecutado por la Cidl del municipio j, en el periodo t.

FEP_{jt} : Presupuesto ejecutado por municipio j en el periodo t.

Fuentes de información: registros e informes del Mincex, reportes de ejecución del presupuesto municipal publicados por el gobierno local y la ONE e informes de evaluaciones de los proyectos.

Aporta información para la toma de decisiones sobre contabilización de fondos ejecutados por el municipio y que hasta la fecha no se controlaban por los gobiernos locales, haciéndose más objetiva la gestión. A su vez, permite considerar en la planificación local la complementación de fondos hacia necesidades insatisfechas total o parcialmente por alguna de las fuentes de financiamiento al desarrollo, como parte de la mejora de la gestión.

Necesidades resueltas de capacitación de los actores locales para la Gecidl (NC_{CIDj}): Mide la

necesidad sentida de superación en temáticas necesarias para la gestión de la Cidl. Aporta información sobre necesidades de capacitación del territorio en el tema de la CID y expresa la eficacia de su gestión local en la satisfacción de la demanda de formación de los recursos humanos necesarios al desarrollo. Se obtiene por la relación de personas encuestadas que refieren conocer sobre estos temas entre el total de encuestados y se expresa en por ciento. Indica participación y refleja eficacia de la gestión de la CID a nivel local en la creación de capacidades de valor estratégico. A mayor por ciento, menor eficacia. Se evalúa de Bajo (más de 85%), Medio (de 50% a 84%), Alto (menos de 50%), según las respuestas positivas. Su fórmula de cálculo es:

$$NC_{CIDj} = \frac{PbENC_j}{PbE_j} \times 100, \quad \text{donde } 0 \leq NC_{CIDj} \leq 100$$

PbENC_j: Población encuestada del municipio j que refiere tener conocimiento de la Gecidl.

PbE_j: Población total

Fuentes de información: resultados del análisis de las encuestas y entrevistas a actores y beneficiarios de la Cidl.

Se recomienda listar las necesidades declaradas, agruparlas y ordenarlas por orden de prioridad según su importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos locales. Esta información es relevante para la toma de decisiones acerca de la inclusión de las necesidades de capacitación en proyectos de CID para fortalecer el potencial humano en función del desarrollo local a partir de sus especificidades. Su evaluación contribuye a lograr la intencionalidad y carácter anticipatorio de la gestión de la Cidl.

Paso 10. Evaluación periódica de la eficacia del sistema informativo, los resultados de la Gecidl planificados y mejora de la gestión.

La evaluación periódica de la eficacia de la Gecidl ha de realizarse por el CAM para asegurar la correcta utilización de los fondos, valorar hasta dónde el liderazgo actual asegura el cumplimiento de los objetivos planificados y realizar los ajustes que su comportamiento demande, debiéndose hacer recomendaciones

para la mejora y diseñar las correspondientes acciones. Se utilizarán para ello los indicadores y variables explicados con anterioridad.

El comportamiento del sistema informativo se ha de evaluar de forma independiente y se harán las valoraciones correspondientes de su contribución a la toma de decisiones para corregir desviaciones en el cumplimiento de la planificación. Se hará de forma participativa, para conocer los criterios de los actores acerca de su funcionamiento y eficacia, así como las sugerencias para su mejora continua.

Los mecanismos y vías de evaluación han de incluir a los donantes que ejecutan fondos para conocer sus criterios e insatisfacciones acerca del cumplimiento de sus condicionalidades, viabilidad de la comunicación con los beneficiarios y las autoridades locales, así como de las experiencias exitosas que tengan y que puedan ser generalizadas en el municipio. Se ha de comprobar la comunicación existente entre beneficiarios que ejecutan acciones, los suministradores y ejecutores de obras de infraestructuras y de ellos con el gobierno local.

Es recomendable realizar la evaluación de los resultados planificados de forma sistemática para cada actividad, acción, objetivo, sector, consejo popular y el municipio. En ella se atenderá al grado de ejecución de los recursos, de las infraestructuras planificadas y se chequeará su calidad, con especial atención para las relaciones con las entidades ejecutoras y suministradoras. Se han de elaborar informes detallados de logros, dificultades, impactos y propuestas de solución a problemas detectados. Debe prestarse atención a las manifestaciones de burocratismo que constituyen trabas en la Gecidl. Es relevante el proceso de retroalimentación de la planificación y del cumplimiento de los principios en la identificación de las desviaciones y en los ajustes necesarios para su corrección.

La planeación ha de revisarse de forma participativa y ajustar sus componentes sobre la base de los resultados de la medición del cumplimiento de los indicadores de la eficacia de la Gecidl y de los cambios que ocurran en el entorno local para materializar el principio de flexibilidad y dinamismo de la gestión.

Dado el carácter dinámico de la Gecidl, se han de favorecer los procesos de aprendizaje mutuo y mejora

continua, por lo que identificar las experiencias avanzadas y su generalización, es un momento importante de la evaluación. Así se logra dinamismo y mejora en la eficacia; se aporta elementos para posibles reajustes de la planificación como resultado de la retroalimentación en los pasos anteriores de la fase. Incluye las buenas prácticas²⁹ en la Gecidl. Este debe concluir con un proceso de sistematización de experiencias.

Conclusiones del capítulo.

La Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local ha de sustentarse en los principios de la participación, la objetividad de la gestión, la concertación de los intereses locales, la integralidad de la gestión del desarrollo, la flexibilidad y el dinamismo en la gestión, la cooperación y la comunicación y retroalimentación de las acciones. Ellos han de cumplirse en conjunto para asegurar la integralidad y eficacia en la gestión, mediante un accionar de carácter sistémico.

Para asegurar la eficacia y el enfoque estratégico, en la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, han de cumplirse los principios referidos al insertar esta fuente en la gestión municipal mediante un tema estratégico que sea transversal a las prioridades del desarrollo local, asegurado en un plan de acciones, con los ajustes en la estructura que se demanden.

La definición de los principios por los que ha de regirse la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en el contexto de la economía cubana, permite la concepción de un proceso con enfoque estratégico, que abarca tres fases: planeación, ejecución y evaluación y mejora, durante las cuales transcurren las cuatro funciones de la dirección con un amplio protagonismo del gobierno y la comunidad local.

La Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local se encamina al cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos que sustentan el cumplimiento de la misión y visión de la estrategia de desarrollo municipal considerándose las brechas que el presupuesto local no satisface.

²⁹ Este término hace referencia a aquellas prácticas utilizadas por los actores que le permiten obtener mejores y mayores resultados en la gestión.

Una de las premisas fundamentales para el éxito en la aplicación del procedimiento, es que sea implementado por las propias autoridades locales con participación de la comunidad, porque la visión más acertada de la situación del municipio es la que este tenga de sí y sea creada por sus propios expertos. En la gestión estratégica del desarrollo del municipio es tan importante el resultado en sí, como el proceso de aprendizaje que se emprende.

El procedimiento metodológico diseñado exige de evaluación y monitoreo que faciliten la mejora continua de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, según las necesidades y la eficacia alcanzada.

La medición de la eficacia se ha de realizar con indicadores que permitan la evaluación y mejora estratégica mediante las variables participación en la CID y aportes de la CID.

La evaluación de la participación en la CID ha de realizarse mediante los indicadores por ciento de donantes de financiamiento presentes en el municipio con relación a la provincia, por ciento de proyectos que aportan soluciones al banco de problemas priorizados en el municipio, por ciento de beneficiarios directos, por ciento de beneficiarios indirectos, beneficio per cápita recibido, por ciento de los beneficiarios implicados en la gestión de la Cidl. Los aportes de la CID se miden a través de los indicadores aporte material de la CID, empleos generados en el municipio, incremento del ingreso, personal calificado con ayuda de la CID, participación de la CID en el presupuesto local ejecutado en el periodo y necesidades resueltas de capacitación de los actores locales para la Gecidl.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DISEÑADO PARA
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL
DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO MAJIBACOA

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DISEÑADO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO MAJIBACOA

El objetivo de este capítulo es mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento metodológico diseñado, sustentado en los principios formulados para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en un municipio.

Se seleccionó el municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas, por ser una localidad con un desarrollo socioeconómico bajo (De Robles, 2005; Díaz, 2005; Ricardo, 2006; Gutiérrez, 2008; Lozada, 2011 y Fuentes, 2012), donde prevalecen la agricultura y la ganadería. Posee un central azucarero como principal industria y una débil mini industria local que centraba sus producciones en pan, dulces y materiales de construcción. Cuenta, además, con reservas de suelos, producciones, tradiciones, infraestructuras y recursos humanos no explotados, susceptibles de trabajar por la Cidl (Ricardo, 2006). Sus limitaciones fundamentales han radicado en su vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria, caracterizada por la presencia de riesgos y una insuficiente capacidad de respuesta (PMA, 2000 y Citma, 2011).

Majibacoa es un municipio representativo de la problemática local en cuanto a la gestión de la Cidl, pues los informes del Minvec y de otros ministerios reflejan que a nivel de provincia y país, aún es limitado el aprovechamiento de oportunidades de su empleo en la solución de problemas puntuales, persisten atrasos en la ejecución material y financiera, falta de enfoque estratégico y débil utilización en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo, entre otros.

El grado de consecución de los objetivos estratégicos es limitado, con brechas entre las necesidades y

disponibilidades de financiamiento (Ricardo, 2006 y Lozada, 2011). Este municipio, era objeto de trabajo de proyectos internacionales donde investigaba el autor y fue seleccionado para ejecutar el proyecto piloto de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación (Gucidmaj) del Ministerio de Educación Superior (MES). En ese contexto se explicó al gobierno municipal la posibilidad de fortalecer un área de trabajo donde la gestión del gobierno mostraba debilidades, solicitándose por éste el inicio del trabajo en la temática por parte de los investigadores del proyecto.

En la exposición de los resultados obtenidos se seguirá el mismo orden lógico planteado en el procedimiento metodológico expuesto en el segundo capítulo. El análisis se realiza en el periodo 2000-2009, dividido en dos etapas: 2000-2005, donde se realiza el estudio diagnóstico que condujo al diseño de los fundamentos teóricos y metodológicos de la Gecidl y 2006-2009, periodo de aplicación de ellos.

3. 1. Fase I: Planeación.

Paso 1. Estudio y análisis de la estrategia del Gobierno local.

En este paso se procedió a la revisión documental y estudio de la estrategia municipal, verificándose que las Estrategias del CAM del municipio Majibacoa en el periodo 2000-2005 poseen siete Áreas de Resultados Claves (ARC): Actividad Económica-Financiera, Producción de Azúcar y Producción Agroalimentaria, Desarrollo de la Educación, Cultura, Deporte y Recreación, Defensa y Desarrollo de Actividades para Contrarrestar el Delito, la Corrupción y las Ilegalidades, Desarrollo y Capacitación de los Recursos Humanos, Prestación de Servicios a la Población y Desarrollo de los Programas de la Revolución (CAM, 2005). En ningún momento de la concepción y diseño de la estrategia aparece declarada la Cidl como estrategia particular, objetivo estratégico o simplemente como fuente alternativa de captación de recursos exógenos para la consecución de los objetivos que en ella se proponen.

En intercambios con los directivos del gobierno municipal (año 2005), se constató que conocían insuficientemente el tema, consideraban que la CID había sido utilizada de forma limitada, que existía

necesidad de tales recursos y sería útil su inclusión en la planificación estratégica municipal. Según ellos, este paso serviría de estímulo y compromiso de los actores locales hacia la captación de recursos exógenos destinados a la solución de problemas puntuales que, en muchos casos, constituyen necesidades sentidas de la población y que el limitado presupuesto municipal no puede asumir.

Se procedió a seleccionar un grupo de personas que trabajarían el tema en el futuro. Con tal objetivo, dada la insuficiencia de conocimientos sobre el tema, se realizó una consulta grupal a los miembros del CAM para determinar quiénes lo integrarían, por sus funciones y conocimientos del municipio, suficientes para valorar la situación local, emitir criterios fundamentados y proponer soluciones con enfoque integral y estratégico. Así se conformó un grupo de 37 personas que representaban a todos los consejos populares, organismos y organizaciones sociales, políticas y de masas con peso significativo en el municipio. Se procuró asegurar el cumplimiento de principios como la objetividad, la participación mayoritaria de sectores y consejos populares, la comunicación y retroalimentación constante, la cooperación y la flexibilidad y dinamismo.

Se capacitó en técnicas de trabajo en grupo, gestión de proyectos de cooperación internacional y en temas básicos de gestión estratégica, para nivelar los conocimientos. Se destaca la participación activa de los implicados y su identificación con el proceso que se planeaba.

Del estudio y análisis conjunto se determinó la posibilidad y necesidad de insertar la CID como estrategia particular en cada ARC de la Estrategia Municipal, para el periodo 2006-2009³⁰.

Paso. 2. Diagnóstico municipal e identificación del potencial de desarrollo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La actualización del diagnóstico municipal y la caracterización del municipio se realizaron a partir de los

³⁰ Al respecto se sugiere revisar la Tesis de maestría en Desarrollo Regional del autor “ Estrategia de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa. Provincia Las Tunas”, defendida en la Universidad de Camagüey en el año 2006.

indicadores diseñados por el autor. Se concluye que en el municipio existe potencial para la Gecidl en las cinco dimensiones del desarrollo local. Sobre esta base se procedió a identificar el potencial de desarrollo de la Cidl que se expone a continuación.

– Identificación del potencial de desarrollo de la Cidl en el municipio.

Las informaciones obtenidas del estudio anterior, la aplicación de encuestas a beneficiarios, entrevistas y cuestionarios a actores locales (Anexo 2) se enriquecieron con informaciones primarias y secundarias obtenidas en las Direcciones Municipales y Provinciales de organismos con presencia en el territorio. Estas fueron procesadas e interpretadas para concluir que el potencial de desarrollo es alto, con reservas no explotadas y oportunidades no aprovechadas en un número significativo.

Finalmente, al identificar el potencial de desarrollo para la CID se profundizó en las experiencias de trabajo con la Cidl para lo que se utilizó una encuesta a una muestra creciente de beneficiarios de la Cidl en Majibacoa (Anexo 2) que fueron seleccionados de forma aleatoria en los 10 proyectos ejecutados en el periodo 2000-2005 en los ocho Consejos Populares, con la única condicionante de que hubiesen participado en algún proyecto de Cidl durante el periodo estudiado. Al llegar a 109 encuestas, la muestra se declaró saturada por coincidencia en las respuestas a las preguntas y de ellas con los resultados de la observación (Anexo 3) y la revisión documental realizadas.

Tanto las experiencias positivas como las negativas reflejan la necesidad de la propuesta del autor, pues la gestión realizada por el gobierno local deja brechas sin cubrir por el financiamiento disponible y no se está realizando con enfoque estratégico. Al ser aplicados correctamente los principios y el procedimiento metodológico propuestos por este autor, los resultados mejoran y cuando se violan ambos, los resultados decrecen.

Adicionalmente, se entrevistó de forma intencionada a un grupo de 26 actores que ejercen su acción a nivel local: los ocho presidentes de CP, los diez jefes de proyectos ejecutados en el municipio, dos jefes

administrativos de unidades agropecuarias beneficiarias de proyectos de Cidl y seis actores de nivel provincial con acciones en el municipio.

Las respuestas obtenidas coinciden con las de las encuestas a los actores y beneficiarios, al señalar la necesidad del enfoque estratégico de la gestión, la exigencia de involucrar más el gobierno local en la Gecidl, el reconocimiento de esta forma de gestionar para cubrir las brechas de financiamiento local, las dificultades con los organismos ejecutores de obras, el exceso de trámites y mecanismos burocráticos que disminuyen la eficacia de la gestión de la Cidl, así como su participación frecuente en consultas para la generación de proyectos. La propuesta de los entrevistados sobre posibles proyectos coincide con la realizada por los encuestados, pero adicionan los de mejoramiento a los servicios básicos a la población y protección medioambiental.

Al concluir la investigación, 66,6% de los beneficiarios reconoce haber participado en la gestión de las acciones y 33,3% no lo refiere. Los que responden positivamente declaran en un 22,2% haber aportado informaciones, un 11% en el diseño, el 11% en el diagnóstico, solo el 5% en la elaboración y un 45% aportando datos. El resto, un 5,8%, formó parte de los equipos de proyectos.

Los resultados de este instrumento también corroboran la necesidad de los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos en la presente investigación, pues las dificultades planteadas en su mayor parte son el fruto del incumplimiento total o parcial de ellos.

Finalmente se aplicó un cuestionario a 15 actores de la Cidl considerados informantes claves: dos oficiales ONU de nivel nacional o regional, 10 actores de nivel provincial y tres de nivel municipal. Ellos coincidieron con los encuestados e interrogados, pero añaden que aún es poca la gestión municipal de proyectos de Cidl, el atraso en la llegada a la provincia y municipio de los fondos de proyectos aprobados para ejecutarse, en el inicio de su ejecución. Señalan los estudios técnicos incompletos que conducen a la ubicación de acciones en sitios donde se carece de las condiciones para asegurar su sostenibilidad.

Los expertos sugieren crear el Grupo Municipal de Proyectos con el apoyo de las autoridades locales, principalmente por los empresarios y directores de organismos; aplicar por parte del CAM un sistema de evaluación que mida la eficacia en la ejecución de proyectos a los directivos de organismos y empresas que trabajan con CID; fortalecer el sistema de monitoreo a la ejecución material y financiera de los proyectos de Cidl. Ello muestra el reconocimiento local a la necesidad de lograr la Gecidl y su eficacia.

Los entrevistados proponen trabajar con los proveedores en su sensibilización con la necesidad de ser serios en la ejecución de los pedidos realizados por los proyectos de CID que se están ejecutando en el municipio; aplicar más la intersectorialidad (unión de varios actores) y la multisectorialidad (unión de varios donantes) de los proyectos, la generación de más proyectos de alcance municipal que beneficien por igual a la mayor población posible, así como de proyectos de reforestación con especies poco exigentes de agua como son los frutales y otras especies endémicas. De tal manera reconocen la necesidad de establecer principios que aseguren el enfoque estratégico en la Gecidl y contribuyan a eliminar estas insuficiencias. Los criterios expuestos también validan la necesidad de la propuesta del autor para realizar la Gecidl por el gobierno local.

Definición del potencial de desarrollo de la Cidl en el municipio.

Este momento del paso marcó los espacios donde debería centrarse la Gecidl (sustentada en el cumplimiento de sus principios), a partir del año 2006, pues con anterioridad los proyectos no respondían a un potencial delimitado por los actores locales y la gestión tenía lugar con carácter voluntarista, por lo que no siempre las inversiones respondían a necesidades y potencialidades del municipio, lo que de ningún modo niega la utilidad de las acciones logradas.

Se convocó por el presidente del CAM a los expertos municipales donde se incluyó a los miembros efectivos del mismo, los presidentes de los ocho consejos populares, los cuadros centros municipales de las tres organizaciones más representativas: CDR, FMC y Anap, para la realización de un taller inicial

donde los asesores externos explicaron los objetivos del proceso y la necesidad de la auto preparación de todos para la continuidad y éxito de los talleres siguientes en el diagnóstico de cada sector, organización u organismo representado, así como la necesaria participación desde el primer taller hasta el último para lograr el objetivo. Se pidieron opiniones para mejorar el procedimiento de trabajo y se fijó el calendario ejecución en 12 sesiones semanales.

Se trabajó en sesiones plenarios aplicándose al inicio técnicas de relajación y concentración por espacio de cinco minutos, se dio un tiempo de preparación para luego propiciar una lluvia de ideas que se registraron por los facilitadores en pancartas. Se pidieron las potencialidades³¹ del municipio para desarrollarse desde el punto de vista económico, social y ambiental, obteniéndose un primer listado de 83 potencialidades que mediante la reducción de listado y las votaciones ponderadas se redujo a 27 que se agruparon por su perfil en cinco grandes grupos a incluirse en las Líneas prioritarias de desarrollo estratégico municipal.

A partir de esta agrupación y de los elementos aportados por los estudios referidos del autor, del Citma, PMA y PDHL se llegó a reducir el listado que define el potencial de desarrollo de la Gecidl, hacia el cual el gobierno local habría de centrar la atención en el periodo 2006-2009. Comprende cinco temas y 27 áreas de actuación, según el siguiente orden:

- **Desarrollo de la producción de alimentos y lucha contra la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria** que considera el desarrollo de producciones agrícolas, ganaderas y la industria agroalimentaria local, así como la disminución de riesgos resultantes de sequías e inundaciones.
- **Mitigación de problemas medioambientales** que incluye la lucha contra la desertización, incremento de la cobertura boscosa, tratamiento de residuales y educación medioambiental.

31 En el análisis de las potencialidades se tuvo en cuenta el estudio de vulnerabilidad territorial cuyos resultados aparecen en el anexo14, así como infraestructuras, recursos humanos, salud, educación y disponibilidad de tierras descritos en los anexos 15 al 18, obtenidos en el diagnóstico municipal.

- **Fomento del desarrollo económico local y aprovechamiento del potencial de desarrollo municipal** donde se incluye el desarrollo y perfeccionamiento de las empresas locales con prioridad para el incremento de la productividad del trabajo y la calidad; creación de nuevas producciones competitivas en el mercado nacional e internacional, prioritariamente para los derivados de la caña de azúcar y otros con valor agregado; creación de empleo para mujeres y jóvenes; aprovechamiento de los recursos locales para la producción de materiales de construcción y fomento de la iniciativa local; recuperación de infraestructuras productivas en desuso o deterioradas, recuperación de tierras ociosas; uso de las energías renovables y; gestión de la empresa local.
- **Ampliación de la cobertura de servicios básicos y recreación sana** que tiene en cuenta la recuperación de los servicios de transporte público y de carga; crecimiento de las redes de comunicación local; tratamiento de desechos sólidos y residuales; recuperación de las infraestructuras de salud pública; fortalecimiento de la infraestructura educacional, especialmente de círculos infantiles en Calixto, Las Parras y Omaja; reducción de tendederas eléctricas y; recuperación y ampliación de infraestructuras para la recreación sana.
- **Gestión de la ciencia y el conocimiento para el desarrollo local** que abarca las investigaciones básicas y aplicadas al desarrollo local; aplicación y generalización de resultados de investigación e innovación de probada utilidad territorial; cambio climático y desarrollo sostenible; así como los procesos de capacitación a los recursos humanos y la formación del potencial científico local.

Paso 3. Formulación del tema estratégico de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local a incluir en la gestión municipal.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico local y diseñados los escenarios, se formuló inicialmente una estrategia transversal a las ARC descritas, que dio inicio a la Gecidl a partir del año 2006. A dicha estrategia se le definió un objetivo estratégico consistente en: planificar, ejecutar, controlar y evaluar el

uso eficaz de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, como fuente alternativa de financiamiento al desarrollo local de Majibacoa, con la visión de que la CID constituye una fuente de financiamiento presente en todos los Consejos Populares, con un rol importante en la solución de los problemas puntuales declarados como necesidades sentidas de la población, apoya el desarrollo endógeno y contribuye a la sostenibilidad económica, ambiental y humana en el territorio.

Sin embargo, al ser una estrategia paralela, enfocada hacia la elevación de la cultura de trabajo estratégico más que a la gestión en general y al propio tiempo, no contar con un conjunto de indicadores que obligaran a los actores a realizar acciones que la materializaran, adoleció de cierto grado de voluntarismo, dificultándose su control y evaluación. El proceso de mejora de la Gecidl condujo a convertirla en un Tema Estratégico, transversal a todos los objetivos estratégicos definidos en la estrategia de desarrollo municipal.

El Tema Estratégico se formuló a partir del uso de técnicas participativas que condujeron al consenso, como fueron la reducción de listado, las votaciones ponderadas y el criterio de expertos. Se hicieron un total de siete propuestas que al ser sometidos al análisis y priorización, mediante el uso de estas técnicas, condujo a la definición del tema de **Captación de Recursos Financieros Tradicionales y Alternativos**, que deberá estar presente en todas las acciones de desarrollo emprendidas por el municipio. El mismo será objeto de evaluación cada vez que se analice un tema por el gobierno local.

A partir de lo anterior, se decide por el CAM, en el año 2008, darle a la Gecidl el tratamiento de tema prioritario dentro de la proyección del Gobierno, a fin de fortalecer su gestión local, manteniéndose hasta la fecha de culminación de la investigación y en la estrategia de desarrollo local para el 2011-2015, lo cual ha sido aprobado por la Asamblea Municipal. Esta decisión favoreció la Gecidl y la obtención de resultados superiores en su eficacia, tal como se expone en el sistema de indicadores de evaluación que se explican en un paso posterior.

Paso 4. Formulación del Plan de acciones de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

En este paso se diseñó, en el año 2006, un plan de acciones que formaba parte de la estrategia específica paralela a todas las particulares del municipio, según las necesidades declaradas en el diagnóstico municipal:

- Fortalecimiento de la estructura administrativa del municipio.
- Implantación del sistema de trabajo de la Gecidl en el municipio.
- Evaluación del trabajo de la Gecidl.
- Capacitación.
- Elaboración de proyectos y presentación a fuentes de financiamientos para apoyar la implementación de la Gecidl.
- Gestión de los recursos financieros y materiales.

Dichas acciones generales incluyeron acciones específicas con sus responsables, participantes, fechas de ejecución y aseguramiento material. El cumplimiento de la Gecidl dejaba brechas, pues como se expuso antes, dependía del interés de los directivos que la aplicaban, mientras su control y evaluación por el CAM no eran óptimos al no estar bien definidos sus criterios de medidas. Durante la validación se aseguró con indicadores objetivos, mensurables y susceptibles de evaluar frecuentemente, definiéndose los responsables y resultados a lograr en cada plazo.

Este perfeccionamiento condujo a la concreción de acciones con enfoque estratégico y mayor eficacia en la mayoría de los sectores, organismos y empresas del municipio asegurándose la Gecidl³².

3.2. Fase II: Ejecución.

En esta fase se transformó en hechos la planificación diseñada en la fase anterior, con la finalidad de

32 Para más detalles ver la Estrategia de Desarrollo Local del municipio Majibacoa. Años 2011-2013.

lograr la ejecución del plan de acciones a partir de una estructura más adecuada a la localidad y la Gecidl, así como de acciones que aportaran al carácter estratégico que debe tener el desarrollo local.

Paso 5. Ajuste de la estructura organizativa a la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

En este paso se creó el Grupo de Trabajo Municipal (GTM), subordinado al Presidente del CAM, pues en el periodo 2000-2005 no existía. Para fortalecer la estructura del gobierno y teniendo en cuenta las limitaciones que traía el trabajo disperso de los organismos e instituciones, se designó un funcionario dedicado a tiempo completo, el cual atendía toda la actividad de relaciones y cooperación internacionales que presidió el Grupo de Proyectos creado. Esta persona, además, se ocupó de la supervisión y monitoreo de los proyectos, velaba por el cumplimiento de la legislación vigente en el territorio nacional para el trabajo con la cooperación internacional, agilizaba trámites con el nivel provincial y facilitaba el trabajo de asesoría a los organismos y entidades municipales que gestionaban proyectos. Se subordinó directamente al Presidente del CAM, rendía cuentas de su gestión mensual al órgano de gobierno, encargándose de controlar y ofrecer la información actualizada sobre la CIDL.

Se creó un Grupo Municipal de Proyectos (GMP) para el trabajo con la CIDL, presidido por el funcionario designado a nivel municipal (Figura 2) e integrado por representantes de todos los organismos, organizaciones y entidades municipales, miembros de los Grupos de Trabajo Comunitario (GTC) y los ocho Presidentes de Consejos Populares (CP). Se reunió periódicamente para evaluar proyectos nuevos, aprobar proyectos, atender solicitudes de convocatorias y difundirlas en la base.

El GMP era el encargado de lograr la equidad de género y el enfoque intersectorial de los proyectos que se aprobaron, así como por la distribución geográfica equitativa de los proyectos en el municipio. En tal sentido se potenció el papel de los GTC en la realización de diagnósticos y la elaboración de proyectos adecuados a las particularidades de cada barrio, comunidad o núcleo poblacional, así como en la

ejecución de los proyectos. Esto último permitió un mayor empoderamiento, fue factor de éxito de los proyectos y de una mayor eficacia de la Gecidl.



Figura 2. Estructura del Grupo de Trabajo Municipal para la Gecidl

El grupo tuvo la responsabilidad de capacitar periódica y masivamente a los actores y beneficiarios de proyectos, en coordinación con la Sede Universitaria Municipal (SUM) y otros actores de la Cidl, especialmente los que ejecutaban proyectos.

Para la Gecidl se propuso por el autor el fortalecimiento del Minvec en el municipio con la designación de un representante que velara, junto al jefe del GMP, por el cumplimiento de lo normado en términos de la colaboración y cooperación internacional y actuaría como asesor del grupo, lo que no fue posible lograr por limitaciones de plantilla.

El GTM coordinó la Gecidl durante el periodo, a pesar de la fluctuación de los cuadros centros del municipio y del jefe del grupo. En el periodo evaluado se celebraron dos procesos electorarios que cambiaron la estructura con personas sin los conocimientos necesarios para conducir la gestión.

Paso 6. Ejecución del Plan de acciones.

En este paso se materializó la planificación diseñada para la Gecidl con la aplicación del procedimiento metodológico y tuvo como precedente el estudio y análisis del diagnóstico estratégico realizado en el

municipio. La observación y la revisión de informes del GTM y rendiciones de cuenta al CAM, evidencian que en la ejecución del plan de acciones se logró sistematicidad en las reuniones; retroalimentación constante; periodicidad en los ajustes del plan estratégico; evaluación periódica de los resultados de la Gecidl por parte del CAM y se cumplieron los principios diseñados, a pesar de la inestabilidad en el funcionamiento del Grupo Municipal de Proyectos en algunos momentos del trabajo. Los organismos y estructuras municipales implicados en la Gecidl llevaron hasta la base el trabajo planificado y creció el liderazgo del gobierno municipal al ejercer la dirección del proceso, mejorándose su eficacia y enfoque estratégico.

Paso 7. Capacitación de los actores para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

Aunque la capacitación de los actores se ubica en el tercer paso, se realiza desde el inicio de la aplicación del procedimiento metodológico y favoreció la adquisición de los conocimientos necesarios para satisfacer las nuevas exigencias del territorio, del país y de la concepción de Gecidl propuesta por el autor, con lo cual se dio una respuesta al diagnóstico estratégico realizado, lo que no ocurrió en el periodo 2000-2005. En su materialización fue decisiva la participación de la Universidad de las Tunas y su sede municipal en Majibacoa, las cuales desarrollaron una gran cantidad de acciones de capacitación con métodos participativos a campesinos y otros actores locales, incluido el gobierno como institución líder. Recibieron algún tipo de capacitación un total de 49 294 personas. El 100% de los proyectos ejecutados incluyeron acciones de capacitación que aseguraban sus objetivos.

En este paso se pudo tener aún mejores resultados, de haberse logrado una mayor coordinación y organización del gobierno en la convocatoria a los interesados. Es de señalar que se logró una concepción estratégica en capacitación para el desarrollo local en temas vinculados con la agricultura, el desarrollo local y su gestión estratégica, así como en la gestión del conocimiento e innovación, lo que se facilitó mediante los principios de la objetividad de la gestión y la cooperación. Todo ello mejoró la eficacia de la

fuerza y su enfoque estratégico hacia sectores y áreas prioritarias.

3.3. Fase III: Evaluación y mejora estratégicas.

Esta última fase de la Gecidl tuvo como objetivo medir el nivel de ejecución del plan de acciones y del tema estratégico para el logro de la misión y visión del municipio, así como el impacto en la eficacia de las acciones de la CIDL. Se realizó por el CAM, con el apoyo de las estructuras creadas para la Gecidl y con una mayor participación comunitaria en la gestión, a pesar de las limitaciones presentadas por el GTM.

Paso 8. Monitoreo y control sistemático de las acciones, proyectos estratégicos y los planes definidos.

En el periodo 2000-2005 se ejecutaron 10 proyectos y entre el 2006-2009, 27 para un total de 37 (Anexo 5). Hasta el año 2005 el monitoreo era realizado por las entidades ejecutantes de proyectos y el gobierno solo intervenía cuando éstas lo solicitaban. A partir del 2006, se organizó de manera sistemática con acciones de auto evaluación por cada proyecto, un seguimiento con rendiciones de cuentas ante el GTM y CAM, así como visitas del grupo a las acciones en ejecución para evaluar su progreso según lo planificado. Ello viabilizó la retroalimentación constante que facilitó las evaluaciones trimestrales, semestrales, anuales y los reajustes necesarios. Finalmente, se concibió la discusión en el GTM de las evaluaciones de fin de proyecto y posterior a su culminación para evaluar impactos. El monitoreo y control sistemático, como formas de evaluación tácticas del CAM y el GTM, propiciaron la toma de decisiones que aportaron flexibilidad, dinamismo y afianzaron el enfoque estratégico de la Gecidl.

En el municipio se logró un sistema de información sistemática del progreso de las acciones que condujo a la disminución de atrasos en la ejecución financiera y material de los proyectos, la mejora en el control de los medios adquiridos con el financiamiento aportado por la Cidl, que evitó el extravío o deterioro de los recursos. Según las actas del CAM y del GTM, se detectaron casos aislados de violaciones del control que provocaron la adopción de medidas al tenerse la información en el momento adecuado. Tales hechos se produjeron por violaciones de lo establecido en el procedimiento o los principios propuestos.

Paso 9. Evaluación de la ejecución del plan de acciones y su eficacia.

La evaluación hasta el año 2005 era tarea de las entidades ejecutantes de proyectos y del Minvec. El gobierno local permanecía al margen de ellas. A partir del 2006, se organizó, planificó y ejecutó en forma de proceso, con cortes trimestrales, semestrales, anuales y de fin de proyecto, previéndose la elaboración de informes por los evaluadores (GTM y externos cuando se consideró prudente) que se presentaron al CAM en los plazos intermedios y a la Asamblea Municipal en cada año. De tal manera, fue posible hacer reajustes a la planificación local y aprobarlos de forma participativa. Finalmente se concibió la realización y discusión de las evaluaciones posteriores a la culminación de las acciones en el GTM para evaluar los impactos y su sostenibilidad.

Lo antes planteado muestra que, al seguirse el procedimiento metodológico y cumplirse los principios que sustentan la Gecidl, se logra mayor eficacia y enfoque estratégico, lo que valida su utilidad al gobierno local.

La evaluación periódica de la eficacia de la Gecidl se organizó por el CAM para asegurar la utilización intencionada de los fondos hacia las prioridades municipales, valorar hasta dónde el liderazgo aseguraba el cumplimiento de los objetivos planificados y realizar los ajustes que su comportamiento demandaba. Se utilizaron para ello el monitoreo y evaluación del tema estratégico, de las variables e indicadores de eficacia diseñados por el autor, los que se explican más adelante.

Se previó evaluar de forma independiente el comportamiento del sistema informativo y hacer las valoraciones correspondientes acerca de su contribución a la toma de decisiones para corregir desviaciones en el cumplimiento de la planificación. Ello se hizo de forma colectiva para conocer los criterios de los actores acerca de su funcionamiento y eficacia, así como las sugerencias para mejorarla de forma continua. Se incluyó a los donantes, ejecutores y suministradores.

Estas evaluaciones del Tema Estratégico y de los indicadores de eficacia se planificaron para cada acción, objetivo, y estructura administrativa. En ellas se incluyó el progreso de la ejecución de los recursos y de las

infraestructuras planificadas, su calidad, las relaciones con las entidades ejecutoras y suministradoras. Se elaboraron informes detallados de logros, dificultades y propuestas de solución a partir de los resultados de la medición de los indicadores de eficacia, detectándose en algunos casos dificultades de diseño en la planificación de recursos para asegurar la continuidad del proyecto por la violación del principio de la conciliación de intereses locales con el plan de la economía. Los resultados obtenidos se exponen a continuación.

Variable 1. Participación en la CID: se evaluó por los indicadores siguientes:

Por ciento de donantes de financiamiento presentes en el municipio con relación a la provincia (D_{CIDj}): Se reporta en el periodo 2000-2005 un total de siete fuentes de financiamiento de proyectos de Cidl en Majibacoa (Anexo 5) con relación a 70 ejecutados en la provincia, para un 10% de presencia de dichas fuentes a nivel local, clasificada como baja. Entre 2006-2009 crece hasta un 27% lo que indica un mejor uso de las oportunidades del entorno relacionadas con el financiamiento externo al desarrollo local (95% de la media provincial). Este resultado obedece a la concentración de proyectos en los sectores de la agricultura, salud y educación, lo que denota necesidad de seguir mejorando en la aplicación de los principios de la integralidad del desarrollo y la objetividad en la diversificación de las acciones de Gecidl, para mejorar su enfoque estratégico y la eficacia.

Por ciento de proyectos que aportan soluciones al banco de problemas priorizados en el municipio (SA_{CIDj}): Las soluciones aportadas por los proyectos de Cidl ejecutados en Majibacoa durante el periodo 2006-2009 ascienden a 182, de un total de 227 problemas registrados por los consejos populares y las diferentes estructuras sectoriales, que representa el 80,2% del banco de problemas locales, cifra superior en 27,2% a los niveles registrados durante los años 2000-2005, ascendentes a un 53%. Tal resultado es reflejo de una mayor eficacia de la utilización de la fuente de financiamiento para resolver los problemas del municipio.

Permanecen sin incluir 45 problemas en las acciones de Cidl, cifra relevante en un municipio con gran

dispersión de su población y una economía basada, fundamentalmente en la agricultura y la ganadería.³³Por ello se ha de seguir trabajando los principios de la objetividad y la integralidad del desarrollo en las nuevas acciones de Cidl.

Por ciento de beneficiarios directos (BP_{CIDLj}): Durante el periodo 2000-2005 alcanzó el 29%, creciendo durante el 2006-2009 de 98 477 a 258 211, para un 40% del total de beneficiarios. Según el criterio de evaluación propuesto crece, pero mantiene una mediana eficacia en la participación directa de la población local en los beneficios de la Cidl, para resolver de forma directa los problemas de la población, con énfasis en los problemas de la mujer, que también crece 2,5 veces (Anexo 6). Su crecimiento resulta de decisiones del gobierno sobre la inclusión de la mayor cantidad de personas posibles en los proyectos gestados y del cumplimiento de los principios de la objetividad en la gestión, la integralidad en la gestión del desarrollo y, en especial, de la participación.

Por ciento de beneficiarios indirectos (BI_{CIDLj}): En el periodo 2000-2005 fue del 71%, evaluado de alta eficacia, que se mantiene en 2006-2009 al alcanzar el 60% y 53% de mujeres (Anexo 6). Se logra una mayor eficacia en la gestión de la fuente de financiamiento para resolver, de forma indirecta, los problemas de la población de la zona objeto de estudio, en especial los que afectan a las mujeres. Estos resultados pudieron ser mayores si hubiera sido mejor la aplicación de los principios de la participación, la cooperación y la objetividad propuestos en la presente investigación.

Beneficio per cápita recibido (BPC_{CIDLj}): Como promedio, cada beneficiario directo del municipio recibió 3,6 CUC en el periodo 2000-2005, y 27,03 CUC en el 2006-2009, del financiamiento total ejecutado por proyectos de CID. Este resultado indica un incremento de la eficacia en el uso de la Cidl de 7, 5 veces en el presupuesto per cápita recibido.

Por ciento de los beneficiarios implicados en la gestión de la Cidl (BIG_{CIDLj}): En el periodo 2000-

³³ Aunque la estructura económica calculada por el autor y las fuentes oficiales clasifican al municipio como industrial, (dado el peso de la producción azucarera del Central Majibacoa en la producción mercantil y demás indicadores) y a la agricultura como segundo sector, en realidad la mayoría de las personas de municipio se emplean en este último sector y su distribución espacial abarca a los ocho Consejos Populares.

2005, solo el 21% de los beneficiarios refirió participar en la elaboración de los proyectos por lo que clasifica como baja, mientras que en el 2006-2009 lo hace el 63% para una eficacia media, lo que indica mayor participación y eficacia de la Gecidl.

Variable 2. Aportes de la CID: la contribución realizada por la CID en el municipio se midió a través de los siguientes indicadores:

Aporte material de la CID: Entre las acciones logradas que mejoran la eficacia de la Gecidl (Anexo 7) están:

- Gestión de un proyecto en el consejo popular “Ojo de Agua” para la propagación de palmas autóctonas y fabricación de artesanías a partir de ellas y otro para la fabricación de materiales constructivos a partir del barro en el consejo popular de Gastón que aprovechan los recursos naturales disponibles.
- Se instalan 106 molinos de viento con sus tuberías para el abasto de agua al 100% de la ganadería del municipio, se perforan 58 pozos, y se construyen 93 depósitos de agua, con ahorro de combustibles y mejora del medio ambiente.
- Se resolvió el abasto de agua potable a Omaja con un proyecto de Cidl para la reparación de la planta potabilizadora y de la conductora. Además se tomaron medidas sanitarias para mejorar el estado de salud de la población con el uso adecuado de medicamentos y otros productos en los consejos populares más afectados.
- Diversificación y crecimiento de la masa ganadera de ovinos y caprinos de 14 403 en el 2005 a 42 079 en el 2009. Crecen las vacas en ordeño, y bovinos en general, a partir de asegurarse el agua para abrevar y del incremento de áreas de pasto con sistemas de riego.
- Se mejora la producción de calorías per cápita y la de proteínas con la producción intensiva de alimentos, mediante la ejecución de dos proyectos con ocho naves de cultivo tapado. Crece la diversificación de cultivos con la introducción de 112 nuevas variedades resistentes a la sequía y adaptadas a los suelos locales, incremento del área bajo riego en 106 Ha, con el apoyo de cinco

proyectos que disminuyen la vulnerabilidad local diagnosticada (Anexo 8).

- Crece la producción mercantil en valores de 8,0 MMP en 2005 a 46,5 MMP en 2009 (Anexo 9), mostrándose un decrecimiento durante los años 2005-2007 por la paralización del central azucarero, principal contribuyente con más del 66% del volumen e ingreso municipal. Desde el 2007 se muestran resultados positivos, que pudieron estar influenciados por los aportes que la CID realizó en infraestructuras para el agua y la alimentación del ganado, la introducción de variedades de cultivos más productivas y adaptadas al municipio, crecimiento del área bajo riego, el cultivo intensivo de vegetales y la introducción de nuevas crías de animales, entre otros.
- Se estudia la posibilidad de incluir el desarrollo de servicios al turismo a partir de la inclusión del proyecto de fabricación de artesanías de palma y el fomento de las plantas en el CP "Ojo de agua".
- La aplicación del procedimiento metodológico permitió materializar acciones para mitigar los riesgos de sequía, fuertes vientos y vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria en todos los proyectos de Cidl ejecutados en el sector agropecuario. Al finalizar la investigación se valoraba la inclusión de acciones en la recuperación de equipos e implementos agrícolas, incremento del área bajo riego y mejora de la calidad del suelo.
- Reparación de nueve Consultorios del Médico de la Familia en dos proyectos de CID en los que se aportan, además, medios informáticos y se crea una red informática para el acceso del personal de salud a informaciones actualizadas.
- Según los informes del Minsap (2000-2009), el indicador de bajo peso al nacer mejora hacia el 2009 (Anexo 10), lo que pudo estar favorecido por la mayor disponibilidad de alimentos que indujo la Gecidl.
- A partir del 2006 se registra ligera tendencia a decrecer en todas las enfermedades más frecuentes, lo que puede estar influenciado por la ejecución de proyectos de CID que promueven una mayor educación popular en temas de salud, mejoras en la utilización del tiempo libre, incremento del área boscosa, recogida de residuales líquidos (se recuperó un carro de limpiar fosas), entre otros (Informes

del Minsap, 2000-2009).

- En el 2009, la tasa de mortalidad infantil fue de 1,7 por cada mil nacidos vivos, por debajo de la media provincial (4,2) e inferior a 2005 (Anexo 10), lo que pudo estar influido por tres proyectos de Cidl que priorizaban este aspecto de la salud municipal. La mortalidad materna es de cero en todo el periodo.
- Aunque no es relevante el porcentaje de productos y servicios con valor añadido por la actividad de ciencia e innovación, como resultado de las investigaciones de la universidad con productores locales en el marco de tres proyectos, se muestran resultados superiores en la producción de viandas, vegetales y granos de calidad comercializable en divisas. Hasta el cierre de la investigación no había sido posible su comercialización. Se iniciaba la producción de artesanías con elementos de la palma para su venta al turismo, en el CP de Ojo de Agua. Se trabajaba en la reactivación de los derivados de la caña de azúcar donde existe un alto potencial.
- Durante la aplicación del procedimiento se incrementan los niveles de aplicación de I+D+I en el municipio, favorecido por los proyectos de Cidl y se potencia la Universidad Municipal en su papel de gestora y facilitadora de actividad científica y académica a nivel local, que ha apoyado diversas acciones de capacitación, así como de formación de postgrado promovidas por el gobierno municipal, las instituciones locales. Sin embargo, el municipio no logra formar nuevos Doctores en Ciencias, cuando posee solo uno y ello representa un nicho estratégico en el desarrollo local que se puede trabajar.
- Las comunicaciones crecen en acceso a redes informáticas, especialmente por parte de los proyectos de salud y la Universidad que fomentó la informatización de la sociedad con el aporte de 38 equipos de cómputo, dos impresoras, tres retroproyectores y cuatro redes, en acciones de 10 proyectos.
- Se mejoran los indicadores de deporte y recreación en el periodo 2006-2009 con el aporte de 24 juegos de mesa y un programa de recuperación de juegos tradicionales campesinos (Anexo 7).
- En la etapa de aplicación del procedimiento metodológico se ejecuta un nuevo proyecto que permite

disminuir la carga contaminante de la granja avícola “Vietnam Heroico” del CP Calixto.

- Se logran reforestar 371 Ha que aseguran alimento animal y humano, facilitan la crianza de animales y mejoran el suelo y el ambiente, entre otros beneficios.
- Se aportan 10 aires acondicionados, ocho ventiladores, materiales de oficina, instrumentos de trabajo, ropa y calzado, que mejoran las condiciones de trabajo en el municipio.
- Se crean dos centros de capacitación con equipamiento moderno y mobiliario para 50 personas cada uno, que permiten la realización de procesos de capacitación y socialización de experiencias en el propio municipio.

El indicador muestra eficacia en el uso de los recursos financieros al centrar sus acciones mayormente en las prioridades de la estrategia de desarrollo municipal y contribuir al logro de sus objetivos de mediano y largo plazo, lo que valida su utilidad.

Empleos generados en el municipio (EG_{CIDj}): La CID aporta un total de 126 empleos que representa el 6% de de los 2.200 creados en el municipio en el periodo 2000-2009, mayormente destinados a mujeres, en cumplimiento del principio de la objetividad en lo referido a equidad de género. De ellos, 115 el 91% se crean durante la aplicación del procedimiento y 61 son para mujeres, que representan el 48% de los creados. Aunque el resultado es positivo, solo 15 de los 37 proyectos ejecutados se propusieron como objetivo la creación de empleos, lo que refleja aún poca utilización de la fuente de financiamiento para solucionar el desempleo o incrementar puestos de trabajo, especialmente para mujeres que son la mayor demanda local. Este indicador expresa un crecimiento de la eficacia en el destino de la CID e insuficiente cumplimiento del principio de la objetividad.

Incremento del ingreso³⁴ (IIB_{CIDj}): Los beneficiarios de proyectos incrementan el ingreso promedio en el 2000-2005 para los cinco años en 51,38 pesos hasta alcanzar 301,9 pesos, superior a la media

³⁴ Se asume el término ingreso para unificar designaciones, pues es sabido que entre los beneficiarios de la Cidl hay obreros de la producción y trabajadores de servicios que obtienen salario, los trabajadores por cuenta propia que tienen ingresos personales, cooperativistas que reciben anticipo, jubilados que reciben pensiones y otros asistenciados sociales que perciben ayudas.

municipal que era de 250,52 pesos. Durante la aplicación del procedimiento metodológico crece en 94 pesos hasta alcanzar 319 pesos al cierre de la investigación, situándose el rango mayor en 613 pesos y el menor en 225, un promedio inferior al salario medio municipal que al cierre del 2009 era de 402,5 pesos (Anexo 9), aunque hay beneficiarios que casi la duplican.

El resultado obtenido se corrobora con el de las encuestas a beneficiarios y la revisión de las nóminas de pago, aunque se reconoce que en el periodo se produce un incremento de los precios a las producciones agropecuarias que pudo influir en el crecimiento reportado. Se muestra un incremento de la eficacia de la Gecidl, aunque debe seguirse trabajando la objetividad para acercarse a la media municipal.

Personal calificado con ayuda de la CID (PC_{CIDj}): Todos los proyectos planifican y ejecutan acciones de capacitación. Se logra capacitar a 49.294 personas, cifra que supera al total de la población del municipio. De ellos el 29% en el periodo base y el 71% durante la aplicación del procedimiento. Los resultados fueron verificados en la revisión documental y demás técnicas y métodos de investigación empleadas. Es el indicador que mejores resultados exhibe un alto grado de eficacia en la utilización de las oportunidades que ofrecen los proyectos para la capacitación de los recursos humanos locales al aplicarse los principios de la objetividad en la gestión, la integralidad en la gestión del desarrollo y la cooperación. En el proceso se logran altos niveles de cooperación entre las entidades del municipio, con reconocimiento a la Universidad.

Participación de la CID en el presupuesto local ejecutado en el periodo (PPL_{CIDj}): Se ejecutaron 37 proyectos por un valor de 1 021,1 MCUC, de los cuales 352,8 MCUC corresponden al periodo 2000-2005 y 668,3 MCUC al 2006-2009 para un 1,4% de la divisa ejecutada y 1 621, 9 MCUP³⁵ que suman un total de 2 643, 2 MP ejecutados, que representa el 1,9 % del presupuesto local (Anexo 11) en el periodo 2000-2009 según Minvec-Mincex (2000-2009). Sin embargo, este aporte no se registró como ejecución financiera local, cumpliéndose parcialmente el principio de concertación de intereses locales respecto al plan de la

³⁵ Se estandariza el cálculo en CUP y CUC para utilizar las monedas de uso actual aunque antes de 2003 se utilizaba el USD como divisa.

economía. Al cierre de la investigación el MEP orientó su control en cada periodo (ONE, 2011).

Se destaca la gestión del municipio en la ejecución de 78, 7 MCUC adicionales al presupuesto planificado por la CID, que representa un cumplimiento de 108%. Ello es muestra de un incremento de la eficacia en la gestión de la Cidl como fuente alternativa de financiamiento a los objetivos estratégicos de desarrollo. Si se tiene en cuenta que el municipio no tenía tradición de trabajo con la Cidl y no posee una gran población, el resultado logrado muestra una aceptable participación de la fuente alternativa y de su eficacia, validándose la conveniencia de utilizar este indicador para evaluar la Gecidl.

Necesidades de capacitación de los actores locales para la Gecidl (NC_{CIDj}): Tanto en el periodo 2000-2005 como 2006-2009, el 100% de los encuestados y entrevistados refiere la necesidad de capacitación en el tema de proyectos, alegándose que esta limitante es de gran influencia en la gestión de la CID en el municipio. Sin embargo, su estructura varía. En el primer periodo se listaron 28 necesidades que se asumieron en los planes de capacitación. En el segundo periodo se listaron 17 necesidades que al agruparlas quedaron en tres: Gestión de proyectos; Métodos participativos de diagnóstico y Gerencia de proyectos, con énfasis en temas económicos.

Los resultados demuestran que el funcionamiento del GTM y el liderazgo del gobierno local tuvo su reflejo lógico en el municipio. Las acciones de capacitación en Cidl se centraron en los actores y llegaron a los beneficiarios como era óptimo. Según este indicador, la eficacia de la gestión de la CID a nivel local en la formación de los recursos humanos necesarios a su gestión fue alta y valida la utilidad del indicador.

Paso 10. Evaluación periódica de la eficacia del sistema informativo, los resultados de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local y mejora de la gestión.

En la implementación del paso se tomó como base los resultados del seguimiento, monitoreo y la evaluación realizados por el municipio, se revisaron documentos de la coordinación de los proyectos, de los donantes y se enriqueció con la observación. Se identifican como estructuras de avanzada en la gestión de proyectos a la Universidad, la Acpa y la Actaf pertenecientes al Minag, la Anap y el Minsap que

realizan trabajo sistemático para la captación de recursos procedentes de la CID, por lo que logran la mayor cantidad de proyectos ejecutados.

En las experiencias avanzadas y su generalización se destacan por orden:

- La Universidad en procesos de capacitación, gestión del conocimiento y la ciencia para el desarrollo local a partir de metodologías participativas y de amplio acceso de los beneficiarios, encaminada al desarrollo sostenible e integral. Destaca su trabajo en la visualización y generalización de las acciones y resultados así como en la informatización de la sociedad local y la evaluación de impactos.
- La Acpa en la mitigación de los efectos de la sequía, la diversificación de la producción y la recuperación de tierras subutilizadas u ociosas; así como en la comunicación de las acciones y su sistema de información.
- La Actaf en la reforestación y el diseño de acciones integrales.
- La Anap en el involucramiento directo del productor en las acciones.
- El Minsap en la captación de recursos procedentes de la CID para la formación de recursos humanos y el perfeccionamiento de los servicios, conducentes a la elevación de la calidad de vida.

El paso concluyó con la realización de 12 talleres de sistematización de experiencias.

3.4 Valoración de los principios y el procedimiento metodológico propuestos.

Para lograr la valoración acerca de si los principios teóricos y el procedimiento metodológico propuestos por el autor aseguran el enfoque estratégico y la eficacia de la Gecidl, se utilizó el método de evaluación por criterio de usuario (Anexo 12). Para la aplicación de este método se tuvo en cuenta la selección de los usuarios con experiencia profesional en relación al trabajo con la CID y su participación en gestión de proyectos de CIDL, así como del uso de esta fuente de financiamiento para apoyar la gestión de los gobiernos locales.

Una vez realizado el análisis con un grupo de actores que cumplen con los requisitos antes expuestos, se seleccionaron 20 de forma aleatoria para la aplicación del método. La composición del grupo quedó

conformada de la siguiente forma:

- Una presidenta de gobierno provincial con más de 8 años de experiencia en la atención de la CID.
- Cinco presidentes de gobiernos municipales con más de 5 años de experiencia en la utilización de la Cidl y su gestión desde el municipio.
- Ocho vice presidentes de gobiernos municipales con más de 5 años de experiencia en la utilización de la Cidl y su gestión desde el municipio.
- Dos directoras de Programas de las Naciones Unidas que trabajan la Cidl en Cuba por más de cinco años.
- Cuatro jefes de proyectos con más de ocho años en el trabajo con gobiernos locales.

Para obtener sus valoraciones acerca de la propuesta del autor, se les aplicó el cuestionario a los 20 usuarios de forma individual, los cuales, según la escala elaborada, evaluaron cada uno de los aspectos analizados en la encuesta en una escala de 1 a 5, con valores de 4 y 5. Estos valores permiten plantear, según el criterio de usuarios, que es probable que los resultados de la aplicación de los fundamentos teóricos y metodológicos sean positivos.

Para el procesamiento de los datos se calculó el coeficiente de concordancia de W de Kendall, así como su relevancia estadística, utilizándose el paquete estadístico SPSS 16 para Windows.

El valor obtenido para el coeficiente W de Kendall es de 0.80, lo que indica que existe buena concordancia entre los posibles usuarios con respecto a la efectividad que los fundamentos teóricos y metodológicos para la Gecidl pudieran presentar con su aplicación en la práctica, para un nivel de significación del 95%.

Los expertos o posibles usuarios plantearon algunas recomendaciones tales como que la Gecidl sea incluida en el contenido de trabajo de los Grupos Municipales de Proyectos como un tema obligatorio y que los indicadores de medición de la eficacia se podían concretar más.

3.5.- Valoración cualitativa general de los resultados obtenidos.

En el presente epígrafe se aborda la aplicación de la técnica de triangulación, llevada a cabo por el autor para realizar una valoración cualitativa de los resultados para la obtención de un índice de validez de los fundamentos teóricos y metodológicos que concreta el procedimiento.

Esta técnica le permite al autor contrastar y comparar los resultados de los métodos empíricos, criterio de expertos y criterio de usuarios, así como de la validación en el municipio, con la finalidad de determinar coincidencias y contradicciones en la información obtenida de ellos.

Al aplicar la prueba no paramétrica Q de Cochran, se obtiene que, con un nivel de confiabilidad del 95%, no hay diferencias significativas entre los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes métodos de constatación realizados (criterio de expertos, criterio de usuarios y la validación), en cuanto a los fundamentos teóricos y metodológicos para la Gecidl, así como acerca de su eficacia, por lo que teniendo en cuenta la aplicación de esta prueba estadística a la encuesta realizada por los actores locales participantes en la evaluación de los fundamentos teóricos y metodológicos, le permite al autor concluir que existe coincidencia en las informaciones obtenidas de las diferentes fuentes.

Los resultados obtenidos de la técnica de triangulación y su confirmación a través de la prueba no paramétrica Q de Cochran, constituyen la confirmación de la hipótesis científica formulada, pues se logró diseñar los fundamentos teóricos y metodológicos para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, adecuados a las necesidades del desarrollo municipal en el contexto de la economía cubana, favoreciéndose la eficacia y el enfoque estratégico de dicha gestión.

Conclusiones del capítulo.

La aplicación del procedimiento basado en los principios diseñados y descritos, facilitó el desarrollo de un proceso de gestión caracterizado por la participación de los actores locales en sus diferentes fases y pasos, obteniéndose las salidas planificadas, con cooperación, legitimidad y adecuación a las normativas y mecanismos establecidos para esta fuente alternativa de financiamiento en Cuba.

Al seguirse la secuencia de pasos propuesta, se perfeccionó la planeación estratégica al insertar la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en la estrategia de desarrollo municipal como tema estratégico y un plan de acciones que favorecieron el uso y destino del financiamiento procedente de esta fuente alternativa en las prioridades estratégicas, así como el logro de resultados que avalan mayor eficacia y el enfoque estratégico propuestos.

Los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento metodológico reflejan mayores impactos en la gestión del desarrollo local, la viabilidad de la propuesta en el contexto cubano actual y su contribución al carácter estratégico del desarrollo.

CONCLUSIONES

1. La gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo como fuente alternativa de financiamiento del desarrollo local en el contexto cubano actual está matizada por un carácter espontáneo y una visión a corto plazo.
2. Por ser la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local una fuente de financiamiento exógeno con características muy específicas, para que sea eficaz en el contexto cubano ha de dirigirse mayormente hacia los objetivos estratégicos de desarrollo municipal.
3. El procedimiento metodológico diseñado para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, permite integrar el enfoque estratégico propio de la gestión del desarrollo con la eficacia que demanda la gestión estratégica del financiamiento, mediante el cumplimiento de principios e indicadores de eficacia apropiados al contexto cubano.
4. Para asegurar la eficacia y el enfoque estratégico en la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, ha de insertarse en la gestión municipal esta fuente mediante un tema estratégico transversal a las prioridades del desarrollo local, asegurado en un plan de acciones coherentes con la misión y visión municipal que lo aseguran y un sistema de indicadores para evaluar la eficacia de la gestión.
5. La eficacia de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local se mide por indicadores que reflejan el aporte de esta fuente de financiamiento alternativo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de desarrollo municipal y al efecto duradero de las acciones acometidas con ayuda de ella.
6. El valor científico de la propuesta radica en la concepción del procedimiento metodológico sustentado en principios y conceptos, que ofrece una variante de cómo gestionar la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local con enfoque estratégico y eficacia en el uso y destino de esta fuente de financiamiento alternativo, contextualizados en la economía cubana actual.

7. La integración de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local aplicada en la estrategia del municipio Majibacoa, revela un salto positivo en el cómo gestionar la fuente de financiamiento, demostrándose que se logra la eficacia y el enfoque estratégico necesarios en el contexto de la economía cubana actual, corroborándose la hipótesis de esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Incluir en la planeación estratégica del desarrollo que diseñan los gobiernos locales, la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local para favorecer su carácter objetivo y anticipatorio.
2. Generalizar la aplicación de la variante instrumental a otros municipios de la provincia, para propiciar una mayor eficacia y enfoque estratégico en la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.
3. En la medida que sea posible, experimentar estos fundamentos en otras provincias del país, con el objetivo de definir los elementos estructurales del potencial de desarrollo asociado a la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local de otros municipios y establecer comparaciones al respecto.
4. Sugerir al Gobierno provincial, adoptar las medidas para crear un sistema de información del territorio, que permita realizar el análisis del potencial del desarrollo asociado a la Cidl en todos los sectores, municipios y del territorio en su conjunto, a fin de mejorar el proceso de Gestión Estratégica Local, con el enfoque participativo de la presente investigación.
5. Desarrollar una capacitación masiva a los miembros de los Consejos de la Administración Municipal y especialistas que dirigen la gestión de proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, para incrementar los conocimientos acerca de esta fuente de financiamiento, los enfoques y formas de hacer que aquí se proponen.
6. Continuar la presente investigación en lo concerniente a la eficiencia y sostenibilidad de la gestión estratégica para dotar a los gobiernos locales de herramientas teóricas y metodológicas que faciliten el perfeccionamiento del modelo económico y social cubano sobre bases científicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo de Cooperación Energética PETROCARIBE. (2005). Periódico Granma. 1 de julio, pág. 4.
2. Albuquerque, F. (2004a). Los proyectos de integración productiva en el proceso de desarrollo territorial. "Las experiencias y prácticas en la Región". Taller de la Red de proyectos de fomento a la integración productiva entre PyMES en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo Multilateral de Inversiones, Cartagena de Indias, 6-7 de septiembre. pp. 1-13.
3. _____. (2004b). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas c/. Pinar Vol. 25 No. 28006, Madrid.
4. Albuquerque, M. (1999). Manual del Agente del Desarrollo Local. Manuel Albuquerque & Diputación de Barcelona. Colección de Manuales. Ediciones SUR. Santiago de Chile.
5. Almaguer, D., et. al. (2012). El potencial de desarrollo local y las ventajas de su visión desde una perspectiva de redes. Revista OIDLES. Vol. 6, N° 12 (Junio 2012). [Accedido 27-09-12]. Disponible en: <http://www.eumed.net/file:///OIDLES/cgri.pdf>
6. Alonso, A. (2008). "Territorio, Desarrollo e Innovación. Economía política de una transformación." Ponencia presentada en las XI Jornadas de Economía Crítica "Eco CRI", Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Bilbao, 27,28 y 29 de marzo. 27 pp. (pdf).
7. Alonso, A. M. (2003). La Economía Regional: cambio de paradigma. Consideraciones para Cuba. Tesis de Maestría. Facultad de Economía, Universidad de la Habana. La Habana, diciembre, 152 pp.
8. Alonso, J. A. (1997). El sistema de cooperación internacional al desarrollo: consideraciones críticas, Revista Sistema, No.138, pp. 73-99.
9. _____. (2003). Globalización, desigualdad internacional y eficacia de la ayuda. En: Alonso, J.A. y V. Fitzgerald (eds) Financiación del desarrollo y coherencia en las políticas de los donantes. Madrid: Editorial Catarata.
10. _____. (2004). El desarrollo como proceso abierto al aprendizaje. European Journal of Development Research, 16 (4). Pág. 845-67.
11. _____. (2005). Objetivos de Desarrollo del Milenio: ¿Nueva agenda de desarrollo? Cuadernos de Información Económica, 187 (julio-agosto), pp. 49-57.
12. _____. (2006). Eficacia de la ayuda: un enfoque desde las instituciones Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 72, p. 17-39.
13. ANEC (2004). Informe de Relatoría del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana. (Versión digital).
14. APPI-PDHL (2004). Caracterización y prioridades. Provincia de las Tunas. Líneas directrices. Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba. Iniciativa para las Metas del Milenio.

15. Asamblea Municipal del Poder Popular (2010). Estrategia para la implementación del programa de iniciativas municipales de desarrollo integral sostenible del municipio El Salvador para el año 2010. Consejo de la Administración El Salvador. El Salvador.
16. Asamblea Municipal del Poder Popular (2011). Estrategia para la gestión del desarrollo local del municipio Majibacoa. Años 2011-2015. Consejo de la Administración Majibacoa.
17. Banco Mundial (2001). Informe sobre desarrollo Mundial 2000-2001, La lucha contra la pobreza. [Accedido 27-1-06]. Disponible en: <http://www.wds.worldbank.org/external/default>
18. _____ (2002). Más Allá Crecimiento Económico. Accesible a texto completo en: <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter16.html>. [Accedido 27-1-06].
19. _____ (2005). Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Accesible a texto completo en: <http://www.worldbank.org> [Accedido 27-1-06].
20. _____ (2005). Informe sobre el desarrollo mundial (2004). Washington, D.C. www.worldbank.org [Accedido 2-1-06].
21. _____ (2009). Informe sobre el desarrollo mundial 2009: Una nueva geografía económica. Accesible a texto completo en: http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR_OVERVIEW_ES_Web.pdf
22. _____ (S/F.) The World Bank participation sourcebook. Disponible a texto completo en www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm [accedido el 6 de enero de 2009].
23. Bayón, P. (2002). El medio ambiente, el desarrollo sostenible y la educación. Revista Educación. No. 105, enero-abril, segunda época La Habana.
24. Becerra, F. A. y J. R. Pino (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. Revista Economía Sociedad y Territorio. Colegio Mexiquense, México. Vol. V, núm. 17, enero-abril.
25. Becerra, F. y O. Diez (2005). El espacio regional como escenario de los procesos de globalización: la región ante el nuevo milenio. Universidad de Cienfuegos, Cuba. pág. 7. Accesible a texto completo en <http://www.ucf.edu.cu/publicaciones/anuario2002/economicas/articulo42.pdf>.
26. Becerra, F. y T. Colarte (2003). Características subyacentes en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Cienfuegos durante el período 1987-2000. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
27. Benavides de la Vega, L. (2007). Actores regionales y subregionales en África Subsahariana. Socios y líneas de trabajo potenciales para la cooperación española. Avances de Investigación. Fundación Carolina-Ministerio de Asuntos exteriores y Cooperación Madrid, julio de.
28. Betancourt, J. R. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
29. Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia, (copyright del autor). 29 pp.

30. Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86, agosto. pp. 47-62.
31. Boisier, S. (2007). Territorio, Estado y Sociedad en Chile. La Dialéctica de la Descentralización: entre la Geografía y la Gobernabilidad. Tesis Doctoral. Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares, España.
32. Bulíes, N. (2007). Estrategia de gestión de proyectos de cooperación internacional en el Centro Universitario de Las Tunas. Tesis en opción al título de Licenciada en Sociología. Facultad de Ciencias sociales. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. (Asesorada por el autor). 39 pp.
33. _____ (2010). Estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional para la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas. Tesis en opción al título académico de Máster en Desarrollo Cultural Comunitario. Mención: Gestor de proyectos culturales de cambio. Las Tunas. (Asesorada por el autor). 80 pp.
34. Bullón, M. (2004). Transformaciones en la economía cubana: claves para la irreversibilidad de la Revolución. Revista Cuba Socialista No. 43.
35. CAD-OCDE (S/F). Evaluation of programmes promoting participatory development assistance (Versión PDF), disponible a texto completo en www.oecd.org/dac/evaluation/pdf/evalprog.pdf (accedido el 17 de octubre de 2011).
36. Calderón, F.J. (2008). Desarrollo para Cooperación, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio. Accesible a texto completo en www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv2.htm
37. Camilleri, G. (2008). “La cooperación descentralizada para el Desarrollo Humano en campos multilaterales”, en: Cooperación e innovación. Viaje a un Programa innovador de desarrollo humano, cooperación, diálogo e intercambio entre comunidades, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, La Habana, julio de (2008). Pp. 88-93.
38. Campos, A. (2006). Ayuda, mercado y buen gobierno. Los lenguajes del desarrollo en África en el cambio de milenio. (Ed.) Icaria - Paz con Dignidad, 2005, Accesible a texto completo en www.revistapueblos.org/slip.php?auteur1.
39. Campos, J. C. (2005). Descentralización y desarrollo local en Cuba. Noviembre del 2005. Pág. 7. (en soporte digital)
40. Castro, F. (2004). Intervención especial en la clausura del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana. 9 al 13 de febrero del 2004, (notas del autor), en Informe de Relatoría del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. Pág. 16. (Versión digital).
41. _____ (2006). Conversaciones con Ignacio Ramonet. En Cien horas con Fidel. Tercera Edición. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana. pp.813.
42. CEDEL (S/F). Experiencias de los Municipios. CD-ROM “Estrategias y Proyectos CEDEL”. CITMA. (Accedido en 2010).
43. CEPAL (2004). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. 2002-2003. Santiago de Chile.
44. _____ (2010a). El progreso de América Latina y el Caribe hacia los Objetivos de Desarrollo

- del Milenio Desarrollo del Milenio –Desafíos para lograrlos con igualdad. Informe presentado por Antonio Prado, Secretario General Adjunto. Santiago de Chile. 439 pp.
45. _____ (2010b). La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. Santiago de Chile.
 46. CIDA (Canadian International Development Agency) (2003). Results Based Management: towards a common understanding among development cooperation agencies.
 47. Chávez, H. R. (2005). Discurso del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Comandante Hugo Rafael Chávez Frías en la Cumbre Social de las Américas, Mar del Plata. Argentina. 4 de noviembre.
 48. CITMA (2003). Resumen Pluviométrico. Provincia Las Tunas.
 49. _____ (2004). Informe de Balance del Trabajo del Año. Delegación Municipio Majibacoa.
 50. _____ (2010). Informe resumen del trabajo de Ciencia e Innovación Tecnológica en el año (2009). Municipio Majibacoa.
 51. _____ (2011). Estudio de peligro, vulnerabilidad y riesgo de desastre por intensa sequía. Provincia Las Tunas. 27 pp.
 52. CNUMA (1992). Preámbulo de la Agenda 21, adoptada por la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro, Brasil.
 53. Colectivo de autores (2004). Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Primera Edición. Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
 54. Colectivo de autores (2006). Antología preparada para el primer curso de diplomado en desarrollo humano local, género, infancia, población y salud. Universitas. La Habana, Cuba.
 55. Consejo de la Administración (2006). Ejes Prioritarios para la Cooperación Internacional Poder Popular. Provincia Las Tunas 2007-2010. Las Tunas.
 56. CAM (2008). Estrategia de Desarrollo Local Municipio Manicaragua. Marzo. 7 pp.
 57. CAM Majibacoa (2005-2011). Objetivos para el desarrollo económico-social. (varios documentos)
 58. Consejo de Rectores de Universidades Españolas (2000). Estrategia de Cooperación Universitaria al Desarrollo. En <http://www.ucm.es/info/vris/pcd/CRUEsep2000.PDF>.
 59. Consejo Federal de Inversiones provincia de Neuquén (2008). Promoción del desarrollo local. Plan estratégico de Alumine. Desarrollo local y planificación estratégica. Municipalidad de Alumine, Argentina. (En soporte digital).
 60. Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (2009). La gestión para resultados de desarrollo en el nuevo marco de la cooperación internacional. 2do encuentro de las ONG de Desarrollo "Transformación y retos del sector en una sociedad en cambio". Grupo de Gestión para Resultados de Desarrollo de la Coordinadora. Grupo de Organización, Calidad y Medio Ambiente (GOGMA) de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM). Madrid 4 y 5 de junio.

61. Cotorruelo, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. Artículo publicado en Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.
62. De Dios, A. (2003). La integración territorial en la planificación del crecimiento económico de la provincia Camagüey. Una variante instrumental. Tesis doctoral. Universidad de Camagüey.
63. De Robles, M. (2005). El desarrollo humano en los municipios de la provincia Las Tunas. Tesis en opción al título de Máster en Desarrollo Regional. Universidad de Camagüey.
64. Deacon, B. (2001). ¿Pueden contribuir los países del Norte al diálogo Sur-Sur sobre política social? En: Cooperación Sur. Política social: ¿Red de seguridad o trampolín? No. Dos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Dependencia Especial para la Cooperación Técnica Entre países en Desarrollo. Pp., 77-91.
65. Declaración de París Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Apropiación, Armonización, Alineación & Resultados y Mutua Responsabilidad (2005). París, 28 de febrero-2 de marzo.
66. Delegación Provincial de la Agricultura (2003). Balance Anual Provincia Las Tunas.
67. Díaz, D. M. (2005). Estrategia de desarrollo rural sostenible con enfoque participativo para las UBPC pecuarias del Municipio Majibacoa. Tesis en opción al título de Máster en Desarrollo Regional. Universidad de Camagüey.
68. Dodds, F. (2001). Cumbre para la tierra (2002). ¿Una “nueva política” mundial? En: Cooperación Sur. Política social: ¿Red de seguridad o trampolín? No. Dos. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Dependencia Especial para la Cooperación Técnica Entre países en Desarrollo. Pp., 113-125.
69. Eade, D. y S. Williams (1995). The Oxfam Handbook of Development and Relief, Oxfam UK and Ireland, Oxford. En <http://dicc.hegoa.efaber.net/listar/mostrar/213>.
70. ECOSOC (United Nations Economic and Social Council) (2008). Joint Statement. Asia Pacific Development Cooperation Forum. Adopted 22 October.
71. Espina, M. P. (2004). “Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial.” Ponencia presentada a la III Oficina de Gestão do Desenvolvimento Socio-territorial, Salvador, 13-14 de diciembre, en Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas. Compiladora: Ada Guzón Camporredondo. Grupo de Desarrollo Local del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y la ONG canadiense Alternatives, con financiamiento de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). CEDEL.
72. Fuentes, D. (2011). Procedimiento metodológico para la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo agrario y rural en el municipio de Majibacoa. Tesis en opción al título académico de Máster en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible. Facultad de Ciencias Agrícolas. Universidad de las Tunas. (Tutorada por el autor)
73. Fukuda-Parr, S., C. Lopes y K. Malik (2002). Capacidad para el desarrollo nuevas soluciones a viejos problemas. Earthscan Publicaciones Ltd. 120 Pentonville Road, Londres, N1 9JN, UK: 22883 Quicksilver Drive, Sterling, VA 20166-2012, USA. 31 pp. (accedido en 2007). Accesible a texto completo en: http://capacity.undp.org/books/Summary_es.pdf
74. Fundora, R., H. Rodríguez (2006). Manual de Proyectos de Cooperación Internacional. MES. La

Habana.

75. Furió, E. (1996). Evolución y cambio en la Economía Regional, Ariel Economía, Barcelona.
76. Gago, A. (1993). Planificación y Desarrollo Regional. Curso Latinoamericano de Desertificación, Mendoza. Noviembre.
77. Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS en la ciudad de Córdoba (Argentina), en mayo. Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) Uruguay.
78. García, R. (1995). Interdisciplinariedad y Sistemas Complejos, En: Ciencias Sociales y Formación Ambiental, Barcelona, España.
79. Garlaschi, B. et al. (2005). Gestión del ciclo de proyectos de cooperación internacional. Una aproximación al contexto: La cooperación internacional y aspectos generales de planificación. Cruz Roja Española.
80. Garofoli, G. (2002). Local development in Europe – Theoretical models and international comparisons, in «European Urban and Regional Studies» 9 (3), pp. 225-239
81. Garofoli, G. (2003). Sviluppo locale e “governance”, in AA.VV., Governance e sviluppo territoriale, Quaderni Formez, n. 11
82. Garofoli, G. (2009). Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina. Universidad de Insubria (Varese, Italia) URB-AL III – San José, Costa Rica , 4-7 de mayo,
83. Gauna, C. (2010). Los adjetivos del desarrollo. Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible Vol. 3, Nº 8 (junio) accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/file:///delos/cgrl.pdf>
84. Gobierno de la República de Colombia. (2007). Manual de Acceso a la Cooperación Internacional de Fuentes No Oficiales. Edición: Subdirección de Nuevas Fuentes de Cooperación Internacional – Acción Social. Imprenta Nacional de Colombia, Primera edición: Junio de (2007). Pp. 310.
85. Godet, M. (S/F). Manual de Prospectiva Estratégica. CPE, Económica, París.
86. Gómez-Echeverri, L. (2000). La Cumbre sobre el Desarrollo Social y la encrucijada del desarrollo social y humano. (Representante Residente del PNUD en Cuba). Seminario Regional de “Cooperación para el Desarrollo”. América Latina y el Caribe. La Habana 4-6 de mayo. En Memorias. PDHL/Cuba. pp. 9-12.
87. González, I. (2007). Control de estrategias de desarrollo territorial. Revista Retos de la Dirección. Vol. 1. No. 2. Universidad de Camagüey, Cuba. pp. 38-51.
88. González, I., et al., (2009). “Diagnóstico Estratégico Municipal (DEM)”. Material de consulta del Doctorado en Ciencias Económicas, Mención en Gestión del Desarrollo Local. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Camagüey. 49 pp.
89. González, L. (2005). La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas” Servicio Central de Publicaciones

del Gobierno Vasco, País Vasco.

90. González, M. (2008). Desarrollo sostenible en el ámbito de la globalización neoliberal: cuestiones a considerar en la definición del desarrollo local. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana. En DELOS: Revista Desarrollo Local Sostenible. Grupo Eumed.net y Red Académica Iberoamericana Local Global. Vol. 1, N° 1 (febrero 2008). Disponible a texto completo en www.eumed.net/rev/delos/01/
91. González, O., J. L. De la Vega. (2009). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Accedido en (2009). Disponible a texto completo en <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
92. González, R., et, al. (2002). La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. Economía, Sociedad y Territorio, Vol. III. No. 012, pp. 593-620. Colegio Mexiquense, México Disponible a texto completo en: http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:redalyc.uaemex.mx:11112306&oai_ide n=oai_revista167
93. Grasa, R. (2006). Instituciones para una cooperación al desarrollo de calidad: aclaraciones y propuestas iniciales. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 72, p. 85-95
94. Grima, J., J. Tena (1991). Análisis y formulación de la estrategia empresarial. Editorial Hispano Europea S.A, Barcelona.
95. Grupo de Gestión para Resultados de Desarrollo de la Coordinadora (2009). La gestión para resultados en el nuevo marco de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Coordinadora ONG para el desarrollo, España. Madrid.
96. Grupo de Trabajo Provincial PDHL (2008-2009). Informes Ejecutivos anuales de la provincia Las Tunas. Las Tunas.
97. GTZ (S/F). Planificación de proyectos orientada a objetivos. Disponible a texto completo en www.gtz.de/glossar/spanisch/8_34.html (accedido el 7 de diciembre de 2009).
98. Guanziroli, C. E., A. M. Buainain, H. M. de Sousa Filho, (2007). Metodología de evaluación del impacto y de los resultados de los proyectos de cooperación técnica. Informe Técnico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. Brasilia.
99. Guisán, M. C. y P. Expósito (2001). Educación, desarrollo y emigración en África. Nuevas políticas de cooperación europea e internacional. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. AEEADE. Vol. 1, núm. 2 (2001). En <http://www.usc.es/~economet/reviews/eedi121.pdf>
100. Guzón, A. (2003). Promoción del desarrollo local en los municipios cubanos. Proyecto del Centro de Desarrollo Local. Consejo de Ciencias Sociales del CITMA.
101. _____ (2010). Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas. Compiladora: Ada Guzón Camporredondo. Grupo de Desarrollo Local del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y la ONG canadiense Alternatives, con financiamiento de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). CEDEL.
102. Heckman, J. (2004). Globalization and successful labor market. Conferencia Magistral del Premio Nobel de Economía en el VI Encuentro Internacional Globalización y Problemas del

Desarrollo. La Habana, 9 al 13 de febrero.

103. INDER (2003). Dirección Municipal Majibacoa. Balance del año.
104. INIE (2004). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Primer Informe de Cuba. Pág. 40. (Objetivo 8, "Desarrollar alianzas globales para el desarrollo.)
105. Jam, A. (2007). Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. Economía y Desarrollo. No. 1 / Vol. 141 / Ene. –Jun; pp. 35-54
106. Konow, I., G. Pérez (1990). Método DELPHI. En "Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la toma de Decisiones". Ed. Fundación de Est. Prospectivos (FUNTURO). Universidad de Chile.
107. Lazo, C.; R. L. Fernández y Y. Castillo (2007). Concepciones sobre Desarrollo Local. Experiencias en el Sistema de dirección en Pinar del Río. Economía y Desarrollo. No. 1 / Vol. 141 / Ene.-Jun. / 2007. Pp. 11-34.
108. León, C. M. (2010). Territorio y Desarrollo Local. Selección de Lecturas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana, La Habana. Febrero. (En edición), 154 pp.
109. León, C. M. y L. Miranda (2006). Economía Regional y Desarrollo Local. Selección de Lecturas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Editorial Félix Varela. La Habana
110. León, C. y R. Sorhegui (2004). El desarrollo Local en la Globalización. En Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial, Vol. 136. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, pp., 11 – 31.
111. León, J. L. (2006). Globalización, salud y seguridad Coordinadas de un "nuevo tema" de la agenda internacional. Instituciones para una cooperación internacional al desarrollo de calidad. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, núm. 72, pp. 143-159.
112. Limia, M. (2008). Lo local y lo comunitario en la construcción del socialismo en los inicios del siglo XXI en Cuba. Revista Cuba Socialista, 3ra época número 48 (julio-septiembre). Pág.52.
113. Lira, L. (2003). La cuestión regional y local en América Latina. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Serie gestión pública 44. Noviembre. Santiago de Chile.
114. López, C. (2002). Desarrollo humano en América Latina y el Caribe: eficacia y eficiencia. Revista Cuba Socialista. Revista Economía y Desarrollo No.1. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Accesible a texto completo en http://www.uh.cu/facultades/economia/Revista/no1_02/revis.html#x1
115. López, O. (2007). Administración Estratégica Municipal. Consejos prácticos para los gerentes municipales. Atlantic International University. Honolulu, Hawai. 22 pp.(pdf).
116. Lozada, B. (2011). La gestión estratégica del desarrollo local. Propuesta de procedimiento para el Municipio Majibacoa. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Las Tunas. Tutorada por Juan Idalberto Ricardo Botello.
117. Lozano, J. F. (2002). Cooperación. En Carill, J. Glosario para una sociedad intercultural. Valencia, España.
118. MAE (Ministerio de Asuntos Exteriores). (2001). Metodología de gestión de proyectos de la

Cooperación Española, Madrid.

119. MAEC (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación) (2005). Plan Director de Cooperación Española 2005-2008, Accesible a texto completo en http://www.aecid.es/vita/docs/ftp/PlanDirector_CE_2005-2008.pdf.
120. _____ (2007). Manual de Evaluadores de la Cooperación Española, MAEC–DGPOLDE, Madrid.
121. _____ (2008). Plan Anual de Cooperación de Cooperación, MAEC –DGPOLDE,
122. Malloch, M. (2002). Prefacio al libro Capacidad para el desarrollo nuevas soluciones a viejos problemas, de Sakiko Fukuda-Parr, Carlos Lopes y Khalid Malik. (Eds). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, One United Plaza New York, NY, 1001. Earthscan Publicaciones Ltd. 120 Pentonville Road, Londres, N1 9JN, UK; 22883 Quicksilver Drive, Sterling, VA 20166-2012, USA. (2002). 31 pp. (Accedido en 2009). Accesible a texto completo en: http://capacity.undp.org/books/Summary_es.pdf
123. MANUD–CUBA (Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (2007). Cuba. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo .2008-2012. Sistema de las Naciones Unidas en Cuba. pp. 65.
124. Marina, K. (2005). Gestión Estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Revista Gestión y Política Pública. Vol. XIV (2) II Semestre. Pp. 403-412. Red de Revistas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. (Redalyc). Universidad Autónoma de México. Accesible a texto completo en <http://redalyc.uaemex.mx>
125. Marsiglia, J. y G. Pintos (1997). La construcción del desarrollo local y regional. Actores, estrategias y nuevas modalidades de intervención. Cuadernos del CLAEH, Nro. 78/9. Montevideo. Pp. 93-110.
126. Martínez, O. (2000). Las relaciones Norte-Sur y la Cooperación Internacional. (Director del CIEM). Seminario Regional de “Cooperación para el Desarrollo”. América Latina y el Caribe. La Habana 4-6 de mayo. En Memorias. PDHL/Cuba. Pp.13-17.
127. Marx, C. 1973. El Capital. Crítica de la Economía Política. Ed. De Ciencias Sociales, La Habana, T-1, pág. 286.
128. Mc Dade, S. (2008). Prefacio de Evaluación en Cifras. Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local Una mirada desde la región oriental de Cuba. ONU Cuba-ONE. La Habana. Pág. iii. En <http://www.one.cu>
129. Mc Fadden, D. (2004). Conferencia Magistral ofrecida por el Premio Nobel de Economía durante el del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana, 9 al 13 de febrero del 2004, en Informe de Relatoría del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. (Versión digital).
130. Mc Laughlin, A. (2002). El fin del desarrollo, Cuba Verde. En busca de un modelo para la sustentabilidad en el siglo XXI. Compilación de trabajos hecha por Carlos J. Delgado Díaz. Editorial Félix Varela. La Habana. Pág. 418.
131. Méndez, E. y M. C. Lloret (2004). ¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana?

Revista electrónica Observatorio de la Economía Latinoamericana. Número 29. Agosto, Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/>. Pág. 19.

132. Menguzzato, M. y J. J. Renau. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa, Ariel, Barcelona.
133. MINCEX (2009-2010). Balance del trabajo realizado por la Delegación en el año 2008. Delegación Provincial, Las Tunas.
134. MINCEX (2011). Conferencia para profesores del Diplomado en Administración Pública. Escuela Superior de cuadros del estado y el gobierno, La Habana, 5 de noviembre. (Presentación de Power Point).
135. MINED (2003). Informe Estadístico Anual. Municipio Majibacoa.
136. MINSAP. (2000-2009) Informes de la situación epidemiológica y de salud. Municipio Majibacoa.
137. Mintzberg, H. y J. B. Quinn (1993). El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, capítulo "Destreza en la estrategia".
138. MINVEC (2000). Informe de Balance del Comportamiento de los Principales Objetivos del Año 99 y Perspectivas para el Año 2000. Delegación Territorial Las Tunas.
139. MINVEC (2000). Primer Seminario a Representantes de la ESCO. La Habana, 24 y 25 de mayo del 2000.
140. MINVEC (2001-2010). Balances anuales del trabajo realizado por la Delegación. Delegación Provincial, Las Tunas.
141. MINVEC (2006). Resolución No. 15/2006.
142. Molina, J. J. y F. Travieso (2007). Propuesta metodológica para medir el impacto de los Proyectos de Colaboración en el Desarrollo Local. Economía y Desarrollo. No. 1 / Vol. 141 / Ene.-Jun. / 2007; pp. 135-151.
143. Montejo, R. (2010). La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba. Encuentros y desencuentros. [Accedido 27-10-11]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/otros.htm>
144. Munster, B. (2002). Conferencia "Pasado, Presente y Futuro en el Desarrollo Humano. Seminario Enfoque Conceptual, Prácticas, Metodología de Trabajo y Mecanismos de Cooperación Internacional. Las Tunas, Cuba. 28 al 30 de octubre.
145. Muñoz, A. (2007). Los métodos cuantitativo y cualitativo en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social. Tesis presentada previo a optar al grado académico de Doctor en Ciencias de la Investigación. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Dirección de Postgrado de Investigación e Informática Aplicada. Guatemala.
146. Novás, S., L. Salgado, y Y. Castillo (2007). El Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba. Experiencia en Pinar del Río. Economía y Desarrollo. No. 1 / Vol. 141 / Ene. – Jun.; pp. 73-87.
147. O'Connel, S. A. y C. C. Soludo (2001). "Aid intensity in Africa". *World Development*, 29 (9). pp. 1.527-552.
148. OCDE (2006). Emerging Good Practice in Managing for Development Results-Sourcebook. 06-Jun. (Consultado 20-11-2011). Accesible a texto completo en

www.oecd.org/document/9/0/3746,en_2649_3236398_36853833_1_1_1_1,00.html.

149. _____ (2008a). Annual Report (2008). [En línea]. [Consultado 25-04-10]. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/39/19/40556222.pdf>.
150. _____ (2008b). Emerging Good Practice in Managing for Development. Sourcebook. A unique opportunity to experience MfDR in action. 3rd Ed.
151. OCDE (2008c). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y Programa de acción de Accra (2008). Pdf. [en línea]. [Consultado 25-11-11]. Disponible en: <http://www.oecd.org/pdf>. 24 pp.
152. _____ (2011). Development Co-operation Directorate (DCD-DAC). The High Level Fora on Aid Effectiveness: A history. Accesible a texto completo en http://www.oecd.org/document/12/0,3746,en_2649_3236398_46057868_1_1_1_1,00.html
153. Oliví, I. (2005). El informe Sachs: reflexiones sobre la asignación geográfica de la ayuda. Real Instituto Elcano. Área: Cooperación Internacional y Desarrollo - ARI N° 36/2005 Fecha 8/3/2005.
154. Oliví, I. y C. Macías (2011). La cooperación española con el Norte de África. Real Instituto Elcano. Notas de actualidad: Q&A del Real Instituto Elcano, 03/05/(2011). Accesible a texto completo en http://es1ws04elcano.r-i-elcano.org:10040/wps/portal/rielcano/mprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/Olivie_Macias_cooperacion_espanola_norte_africa
155. OME Majibacoa. 2000-2004. Informes anuales.
156. ONE – Oficina de la Coordinadora Residente de las Naciones Unidas (2009). Las Tunas y los Objetivos de Desarrollo. Impresión Palcograf, La Habana, Cuba. 173 pp.
157. ONE-Oficina de la ONU (2009). Evaluación en cifras. Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel Local. Una mirada desde la región oriental de Cuba. Naciones Unidas-ONE. Accesible a texto completo en www.one.cu.
158. ONU (2007). Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe (2007). Accesible a texto completo en www.un.org. (Accedido 25-11-09).
159. _____ (2008). Marco de Asistencia de la Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba 2008-2012. La Habana.
160. _____ (2011). Desarrollo sostenible para África. Plan de Aplicación Capítulo. VIII. Division For Sustainable Development. Accesible a texto completo en http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/Spanish/POIspChapter8.h
161. ONU-ONE (2009). Evaluación en cifras. Objetivos del Desarrollo del Milenio a nivel local. Una mirada desde la región oriental de Cuba. La Habana.
162. Padillas, Y. (2003). Necesidad del Desarrollo Local/ Yuderquis Padillas Sánchez En Su: Informe del Modulo I de la Maestría en Desarrollo Local. Cienfuegos: UCF, pp. 1-45.
163. PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. Aprobado el 18 de abril.
164. PDHL (2004). Líneas Directrices del Municipio Majibacoa.

165. _____ (2008). Informe Anual Cuba de las provincias orientales. La Habana.
166. Pérez, F. (2011). Hacia un desarrollo local sostenible. Periódico Granma. Viernes 18 de febrero. La Habana.
167. Pérez, M. (2004). Instrumento para la definición de Políticas de Desarrollo Local. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Economía. Universidad de Camagüey.
168. Pérez, P. (2010). Recortes en los presupuestos para cooperación internacional. Revista Pueblos, n° 44. Septiembre de (2010). Accesible a texto completo en <http://www.revistapueblos.org/spip.php?auteur1>
169. Pierri, G. (2008). Nuevo contexto de la cooperación internacional. SEGIB y OEA: ¿una alternativa de ayuda al desarrollo para Iberoamérica? Fundación OMG con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID). Disponible a texto completo en www.eumed.net.
170. Pino, J. R., Y. Padillas, y L. Aguirre (2003). "Desarrollo Local. Evolución del concepto. Departamento de Estudios Económicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. jrpino@fcee.ucf.edu.cu, pdf. 10 pp.
171. PMA Cuba (2002). Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad a la Inseguridad Alimentaria en Cuba. Programa Mundial de Alimentos en Cuba Año 38, septiembre. 144 pp.
172. PNUD (2001). Cooperación Sur. Política social: ¿Red de seguridad o trampolín? No. Dos. Dependencia Especial para la Cooperación Técnica Entre países en Desarrollo, One United Nations Plaza, Nueva York, NY. 10017, Estados Unidos de América. Pp. 1-2.
173. _____ (2002). Profundizar la democracia en un mundo fragmentado. Informe sobre Desarrollo Humano 2002. New York: Mundi-Prensa.
174. _____ (2004). Cuadernos del PNUD, UN-HÁBITAT, Investigaciones sobre Desarrollo Humano, Noviembre.
175. _____ (2005). Informe sobre Desarrollo Humano. Accesible a texto completo en www.undp.org/reports/global/2005/Español/pdf/HDR05/sp_chapter_1.pdf.url
176. _____ (2005). Investing in Development. A Practical Plan to Achieve the Millennium Development Goals, Nueva York.
177. _____ (2008). Cooperación e innovación. Viaje a un Programa innovador de desarrollo humano, cooperación, diálogo e intercambio entre comunidades, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, La Habana, julio. 131 pp.
178. PNUD-MINCEX. (2009). Documento Modalidad de Transferencia Directa de Efectivo en el Programa de desarrollo Humano Local. La Habana.
179. PNUD-MINVEC. (2008). Memorias del Evento 10mo Aniversario del PDHL en Cuba. La Habana 29 y 30 de Septiembre.
180. _____ (2009). Multimedia en ocasión de celebrarse el cuarto años del programa ART y el oncenno aniversario del PDHL en Cuba. La Habana.

181. Presidencia de la República de Colombia. (2007). Manual de acceso a la cooperación internacional de fuentes no oficiales. Subdirección de Nuevas Fuentes de Cooperación Internacional – Acción Social. Primera edición Junio de. Accesible a texto completo en www.accionsocial.gov.co.
182. Programa de Naciones Unidas en Cuba. (2009). Programa conjunto “Apoyo a las iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”. Ventanilla temática: Desarrollo y sector privado. La Habana, septiembre. 85 pp.
183. Ramonet, I. (2006). Cien Horas con Fidel. Tercera Edición. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana.
184. Rey Marcos, F. (2007). La financiación de la asistencia humanitaria: el papel de los donantes y sus implicaciones. En http://www.upm.es/rinternacional/cooperacion/I_Jornada/docs/articulos/7-REY_AH5.pdf.
185. Ricardo, I. (2006). Aplicación informática para la gestión de la información de tenencia de tierra del municipio Majibacoa. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Agrónomo. Facultad de Ciencias Agrícolas, Centro Universitario de Las Tunas.
186. Ricardo, J. (2004). Globalización y exclusión social en el desarrollo. Una propuesta de solución. Ponencia del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana, 9 al 13 de febrero, en Informe de Relatoría del VI Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. (Versión digital).
187. _____ (2006). Estrategia de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa. Provincia Las Tunas. 122 pp.
188. _____ (2007). “Consideraciones acerca de la evolución del pensamiento económico sobre el desarrollo: una visión desde la endogeneidad tercermundista”. Ponencia presentada en sesión plenaria del IX Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo. La Habana. Febrero. (CD-ROM).
189. _____ (2010). Estrategia de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa. Provincia Las Tunas. Revista Electrónica “Innovación Tecnológica”. Centro de Información e Innovación Tecnológica y Ambiental del CITMA de Las Tunas. Vol. 16, No. 3 septiembre. Accesible a texto completo en <http://innovacion.ciget.lastunas.cu>, EBSCO. FUENTE ACADÉMICA. REDALYC. Innovaci%F3n%20Tecnol%F3gica/
190. _____ (2011a). Apuntes críticos sobre el desarrollo y la cooperación internacional para el desarrollo. Revista Electrónica “Innovación Tecnológica”. Centro de Información e Innovación Tecnológica y Ambiental del CITMA de Las Tunas. Vol. 17, No. 1 marzo. Accesible a texto completo en <http://innovacion.ciget.lastunas.cu>, <http://www.latindex.org/larga.php?opcion=1&folio=4348>, EBSCO. FUENTE ACADÉMICA. REDALYC. Innovaci%F3n%20Tecnol%F3gica/
191. _____ (2011b). Estrategia de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa. Provincia Las Tunas. Revista Retos de la Dirección. Universidad de Camagüey.
192. Ricardo, J. y E. Perón (2009). Estrategia de desarrollo municipal con empleo de cooperación

internacional. Revista Retos de la Dirección con ISSN 1997-3837, Vol.3, No. 2 pp. 1-15 del formato impreso. Accesible a texto completo en <http://retos.reduc.edu.cu/index.php/publicaciones?view=publication&task=downloadArticle&file=10201564ecbfbcf57ffb.pdf>

193. Ricardo, J., E. Perón y P. L. Del Pozo (2010). La Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local en las condiciones de la economía cubana. Revista "CUBA: investigación económica" Vol. Año 16. Nos. 1 y 2.
194. Ricardo, J., O. González, O. Martín y D. Díaz (2010). Informe Final de evaluación del proyecto internacional "Mitigación de los efectos de la sequía en cooperativas agropecuarias de dos provincias nororientales". Fundación Mundubat-Asociación Cubana de Producción Animal. Las Tunas.
195. Rivas, M., A. Kramer y U. Morales. (2010). Gestión estratégica del Desarrollo Local y Regional. PROMUDE/GTZ, ILPES/CEPAL. Disponible a texto completo en <http://www.eclac.cl/ilpes/FORTALECE/GTZ>.
196. Rodríguez, A. (2010). Desarrollo local y colaboración internacional. En Guzón, A. (ed). (2010). Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas. Grupo de Desarrollo Local del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS) y la ONG canadiense Alternatives, con financiamiento de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). CEDEL.
197. Rodríguez, C. R. (1987). Letra con Filo. Edit. Ciencias Sociales, La Habana: 2t.
198. Rodríguez, J. L. (1990). Estrategia de desarrollo económico en Cuba, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
199. Rosental, M. y P. Iudin (1981). Diccionario Filosófico. Edición Revolucionaria. Tomado de la edición de la Editora Política, La Habana,
200. Sánchez, N. (2010). Propuesta Metodológica para la Elaboración del Plan Municipal con un Enfoque Prospectivo Estratégico. Aplicación experimental en la provincia de Holguín. Tesis en opción al título de Doctora en Ciencias Económicas. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana. 120 pp.
201. Sanchis, J. R. (1997). La cooperación en Suecia: la inserción social por el trabajo a través de la Economía Social», Revista Ciriec-España nº 25. Artículo pendiente de publicación.
202. Santiesteban, I. (2010). Propuesta de procedimiento para la implementación de la modalidad de anticipo de fondos en la gestión financiera de los proyectos en el marco del PDHL. Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Las Tunas.
203. Selener, et. al. (1997). Sondeo Rural Participativo. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, Quito, Ecuador.
204. Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Serie Gestión Pública 42. Naciones Unidas, Santiago de Chile, noviembre. 64 pp.
205. Silva, I. (2006). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. Revista

de la CEPAL 85, abril.

206. Stoner, J. (1998). Administración, Ed. MES, La Habana.
207. Tobar, L. (2005). Manual Metodológico para la Presentación de Proyectos de Cooperación Nacional e Internacional Enfocados a Medio Ambiente. Popayán, Colombia. En www.gestiopolis.com.
208. Toral, M. A. (2005). El factor espacial en la convergencia de las regiones de la Unión Europea: 1980-1996. Tesis doctoral. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. Accesible a texto completo en www.eumed.net/tesis/ata/#_ftn1
209. Torres, R. (2006). Financiamiento para el desarrollo económico local. Impactos e insuficiencias. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Finanzas. Facultad de Economía. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
210. UNDP (1997). United Nations Programme Development Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation. New York.
211. Unión Europea. (2007). Instrumento de Financiación de la Cooperación al Desarrollo - ICD (2007-2013). Accesible a texto completo en http://europa.eu/legislation_summaries/development/index_es.htm
212. Van Hemelryck, L. (2002). El enfoque sistémico del desarrollo económico local. Seminario-Taller El Desarrollo Económico Local. Montevideo, 19-21 de marzo de.
213. Vázquez Barquero, A. (1996). La política de desarrollo económico local en Europa. Revista Asturiana de Economía nº 5, pp. 7-25.
214. _____ (1997). ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?, Cuadernos del CLAEH, Nos 78-79, 2a serie, año 22, Montevideo, pp. 1-2.
215. _____ (1999). Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno, Pirámide, Madrid.
216. _____ (2000). Desarrollo endógeno y globalización, en Revista Eure. Vol. XXVI; No. 79, Santiago de Chile.
217. Yáskin, V. (1986). La economía de los países en desarrollo en los años 1960-2000. Editorial Progreso, Moscú.
218. Zurita, A. (2002). Memoria de cooperación internacional de Diputación de Cádiz 1999-2002.
219. Zurita, A. C., G. Gómez (2007). Papel institucional de los gobiernos locales en las políticas de cooperación. Revista Economía y Desarrollo No. 1 / Vol. 141 / Ene.-Jun. La Habana.

ANEXOS

Anexo 1. Métodos de evaluación de proyectos utilizados por organizaciones internacionales seleccionadas

Organismos	Métodos Utilizados
BID	ISDP (Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto): va más allá de las pruebas tradicionales de consistencia del proceso y busca comparar los datos de la línea de base, definidos en el proyecto, con los productos y resultados obtenidos en un cierto plazo a determinados costos. Integra los PCR (informes de avance) con los EPSA (desempeño y sostenibilidad) y los IER (evaluaciones ex post).
BM	GLR (Gestión para el Logro de Resultados) complementado con SyE (Seguimiento y Evaluación). Se basa en Indicadores de Desempeño que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de los proyectos, programas o estrategias de desarrollo. Se utilizan diferentes metodologías: marco lógico, evaluación rápida, métodos participativos y evaluación de los efectos en los hogares de las actividades de los proyectos.
CEPAL	EPG (Evaluación de Programas Gubernamentales): incorpora la evaluación del impacto y la evaluación comprehensiva del gasto. Utiliza la metodología de marco lógico y se basa en los conceptos de eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos), eficiencia (relación entre costos y productos) y economía (capacidad de movilizar recursos de forma sostenible, o sostenibilidad).
FIDA	EPG (Evaluación de Programas Gubernamentales): incorpora la evaluación del impacto y la evaluación comprehensiva del gasto. Utiliza la metodología de marco lógico y se basa en los conceptos de eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos), eficiencia (relación entre costos y productos) y economía (capacidad de movilizar recursos de forma sostenible, o sostenibilidad).
OCDE	SyE (seguimiento y evaluación): sistema integrado de reflexión y comunicación en apoyo de la ejecución del proyecto. RIMS (sistema de medición de los resultados y el impacto). Resultados de primer nivel: resultados financieros y de entrega de productos; de segundo nivel: se miden los cambios en el comportamiento; y de tercer nivel: se miden los impactos en el nivel de vida de los beneficiarios.
UNESCO	RBM (gestión basada en los resultados): se refiere a una filosofía gerencial y a un abordaje que hace hincapié en la toma de decisiones), asegurando un proceso regular de retroalimentación y ajuste de las decisiones. Contribuye a cambiar del enfoque gerencial y de toma de decisiones de la evaluación tradicional, que se centra en lo que se realizó y en la manera en que esto se logró, a un enfoque de selección de objetivos a alcanzar y de evaluación de lo que se realizó en función de tales objetivos.
PNUD	RBM (gestión basada en los resultados): se mide de qué manera los procesos, productos y servicios contribuyen a mejorar los objetivos de desarrollo del PNUD, que son básicamente los de erradicación de la pobreza. Marco Lógico: una cadena de relaciones de causa y efecto que muestre de qué manera los aportes y las actividades del proyecto permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. Grupos de efectos. IAOR.
UNCTAD	RBM (gestión basada en los resultados): seguimiento y evaluación.
UNFPA	Pertinencia, eficacia y eficiencia. Costo-beneficio
ONU	GpRD (Gestión para Resultados de Desarrollo) propicia la creación de sinergias con los países socios y la articulación coherente de los niveles de intervención. Se trata de un enfoque que potencia la acción de las ONGD y obliga a trabajar en asociación, posibilita distinguir el impacto por sector, la claridad en el trabajo o las líneas maestras por país,

	región... a lo largo del tiempo. Se ha visto que permite una mejor integración de la organización (tanto en sede como en terreno), se pueden perfilar resultados generales y propicia el aprendizaje institucional. Mejora, en definitiva, la calidad de las intervenciones de desarrollo ya que potencia la planificación de los recursos, el seguimiento de progresos y prepara el camino para la evaluación de resultados (indicadores desde el inicio, medios de comprobación).
--	---

Fuente: Elaboración del autor a partir de Carlos Enrique Guanziroli, Antonio Marcio Buainain e Hildo Meirelles de Sousa Filho "Metodología de evaluación del impacto y de los resultados de los proyectos de cooperación técnica". Informe Técnico. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. Brasilia. . 2007. Pág. 11 y del Banco Mundial. Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. 2005.

Anexo 2. Instrumentos de investigación aplicados en el diagnóstico a actores y beneficiarios de la Cooperación Internacional en el municipio.

5.1. Encuesta dirigida a beneficiarios de la Cooperación Internacional en el municipio.

CENTRO UNIVERSITARIO DE LAS TUNAS
PROYECTO YAIMA

El Centro Universitario de Las Tunas y su Proyecto YAIMA que se desarrolla en el municipio, ha propuesto a sus miembros indagar sobre los beneficios que aporta la CID en el territorio y las dificultades que se han presentado durante la duración del proyecto con el objetivo de elaborar una Estrategia de Gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa por lo que solicitamos su colaboración ofreciendo las informaciones que le pedimos a continuación. Es una encuesta anónima por lo que no es necesario que dé su nombre.

Gracias por su colaboración.

Encuesta dirigida a beneficiarios de la Cooperación Internacional en el municipio

SECCIÓN I. IDENTIFICACIÓN.

FOLIO: _____

Nombre del Proyecto: _____

Localidad _____ Consejo Popular _____

SECCIÓN II. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO. (Marca con una X)

Sexo: Masculino _____ Femenino _____ Años cumplidos (cantidad con números): _____

Lugar donde vive: _____ Salario mensual actual en pesos: _____

SECCION III PARTICIPACIÓN EN LA COOPERACION INTERNACIONAL.

1. ¿Sabe usted que ha sido beneficiado por un proyecto de Cooperación Internacional? Marque con una X
Si__ No__

2- ¿Participó usted en la elaboración del proyecto? Marque con una X Si__ No__

a) Si sí cómo participó _____

b) ¿Quién financia el proyecto?: _____

c) ¿Qué cantidad de dinero aportó?

3- Marque con una X los beneficios que el proyecto le aportó:

- Cercanía al trabajo.
- Empleo.
- Construcción de nueva vivienda
- Incremento de salario.
- Mejora de la vivienda que tenía.
- Acceso a la electrificación.
- Capacitación.
- Acceso al agua potable.
- Nuevas Tecnologías.
- Mejora en la alimentación.
- Mejora en el equipamiento de la vivienda.
- Nuevas producciones
- Mejora en los aperos de labranza.
- Más producción que antes.
- Mejoró el medio ambiente alrededor de mi casa.
- Mejora en el acceso a salud.
- Cercanía de niños a la escuela.
- Tengo más opciones recreativas y culturales.
- Otros. ¿Cuáles?
- No me aportó beneficio alguno.
- No Sé. No deseo responder.

4- ¿Cómo califica su situación después de ser beneficiado por el proyecto? Marque con una X.
Igual que antes___ Mejor que antes___ Mucho mejor ___ Peor__.

a) ¿Qué sugiere para mejorarlas?

5. Si usted volviera a participar en un proyecto de este tipo (Marque con una X):___ lo haría igual.
___ lo cambiaría. ¿Cómo? _____

6- ¿Qué dificultades se presentaron durante el proyecto que usted considere lo afectaron? Mencione Tres.

1. _____

2. _____

3. _____

7. ¿Considera que el proyecto ha mejorado el aprovechamiento de los recursos del lugar? (Marque con una X) Si___ No__.

a) ¿Cuáles aún no se aprovechan?_____

8. ¿Según su criterio será necesaria la capacitación en elaboración de proyectos? Si_ No__

9. Alguna sugerencia que desee hacer para mejorar la efectividad de los nuevos proyectos.

5.2. Cuestionario y entrevista a los Actores de CID en el Municipio considerados informantes claves.

Nombre: _____ Cargo: _____ Nivel de actuación: Provincia ___ Municipio ___ Proyecto ___

1-¿Considera positiva para el municipio/localidad la cooperación internacional? Si ___ No __. ¿Por qué?

2- ¿Se le consultó a usted durante la elaboración de los proyectos del municipio / comunidad / finca? ¿Para qué se le pidió ayuda?

3-¿Qué beneficios le ha/n reportado el/los proyecto/s internacional/es?

A) a usted

B) a su familia

C) a la localidad

4- ¿Puede usted decirme las 5 dificultades más importantes que ha enfrentado durante su trabajo con la cooperación internacional?

A) ¿Qué sugiere para mejorar el trabajo con los donantes extranjeros?

5-¿Qué otros proyectos considera se pueden desarrollar porque serán beneficiosos para el municipio/localidad?

6-¿Según su criterio será necesaria la capacitación en elaboración de proyectos? (Marque con una X) Si_ No__

Anexo 3. Guía de observación.

Objetivo: Verificar si se cumplen los principios y pasos del procedimiento metodológico para la Gecidl.

ASPECTOS A OBSERVAR.

- 1- Participación de los beneficiarios en la gestión de la CIDL.
- 2- Objetividad de las acciones realizadas por la CIDL.
- 3- Utilización de relaciones de cooperación y complementariedad en la ejecución de los proyectos.
- 4- Funcionamiento del GTM.
- 5- Permanencia de instalaciones, tecnologías u otros beneficios del proyecto. (situación actual).
- 6- A qué nivel de capacidad están funcionando las instalaciones productivas o de servicios, tecnologías u otros.
- 7- Verificar si la entidad ejecutora está manteniendo la sostenibilidad del proyecto.
- 8- Verificar si los beneficiarios están manteniendo la sostenibilidad del proyecto.
- 9- Aprovechamiento de los recursos locales.
- 10- Reconocimiento del proyecto por los beneficiarios.
- 11- Visualización del proyecto.
- 12- Verificar la permanencia de los impactos positivos del proyecto.
- 13- Actualizaciones de la planificación estratégica a partir de la retroalimentación.

Anexo 4. Aplicación y resultados del criterio de expertos.

4.1. Encuesta aplicada a los expertos para comprobar su grado de experticia.

Estimado (a) compañero (a):

Nos encontramos realizando un trabajo de tesis doctoral relacionado con los fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en los municipios. Usted ha sido seleccionado de un grupo de expertos con la finalidad de definir un conjunto de principios teóricos que deben cumplirse para lograr una gestión eficiente y eficaz.

A continuación le haremos algunas preguntas antes de conocer sus criterios al respecto:

1- Cuantos años de experiencia tiene en su labor.

Menos de 5 años.

De 5 a 10 años.

Más de 10 años.

2- Evalúe el dominio del tema acerca del cual se le consulta, marcando con una cruz sobre la siguiente escala. (1 dominio mínimo, 10 dominio máximo.)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3- Marque con una X el grado de influencia de cada una de las siguientes fuentes en sus criterios:

FUENTES DE ARGUMENTACION	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Conocimientos acerca de la Cooperación Internacional para el desarrollo como resultado de los años de experiencia de trabajo con ella.			
Trabajos de autores nacionales sobre la temática			
Trabajos de autores extranjeros sobre la temática			
Su propio conocimiento del estado del problema en el contexto de la provincia Las Tunas			
Su intuición			

4- Considera la investigación sobre esta temática:

Muy necesaria y novedosa.

Necesaria y novedosa.

Poco necesaria y novedosa.

5- ¿Considera que contar con un conjunto de principios teóricos que deben cumplirse para lograr una gestión eficiente y eficaz de la CID, puede apoyar la toma de decisiones por parte de los actores encargados de la gestión del desarrollo local?

Sí No

¿Por qué? _____

Muchas gracias.

4.2. Competencia de los expertos.

Tabla de Valores del coeficiente de conocimiento (kc), del coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de competencia (k) de los expertos.

Experto No.	Auto evaluación del nivel de conocimiento	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (K)
1	8	0,80	0,60	0,70
2	10	1,00	0,90	0,95
3	10	1,00	0,80	0,90
4	10	1,00	0,90	0,95
5	10	1,00	0,70	0,85
6	9	0,90	0,90	0,90
7	8	0,80	0,90	0,85
8	8	0,80	0,80	0,80
9	8	0,80	0,70	0,75
10	9	0,90	0,90	0,90
11	8	0,80	0,90	0,85
12	10	1,00	1,00	1,00
13	10	1,00	1,00	1,00
14	10	1,00	1,00	1,00
15	8	0,80	0,90	0,85
16	9	0,90	0,90	0,90
17	10	1,00	1,00	1,00
18	9	0,90	1,00	0,95
19	9	0,90	0,90	0,90
20	8	0,80	0,80	0,80
21	8	0,80	0,80	0,80
22	9	0,90	0,90	0,90
23	8	0,80	0,90	0,85
24	9	0,90	0,90	0,90
25	9	0,90	0,90	0,90

Fuente: Procesamiento de cuestionarios por el autor

4.3. Valoración alcanzada del nivel de argumentación por cada experto.

No Experto	Nivel de argumentación			No Experto	Nivel de argumentación		
	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
1		0.6		14	1.0		
2	0.9			15	0.9		
3	0.8			16	0.9		
4	0.9			17	1.0		
5		0.7		18	1.0		
6	0.9			19	0.9		
7	0.9			20	0.8		
8	0.8			21	0.8		
9		0.7		22	0.9		
10	0.9			23	0.9		
11	0.9			24	0.9		
12	0.9			25	0.9		
13	1.0						

Fuente: Cálculos del autor.

4.4. Encuesta a los expertos seleccionados

Estimado compañero:

Teniendo en cuenta que usted ha sido seleccionado como experto en la temática de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en relación con la temática que se evalúa, es preciso que analice el texto que se le adjunta y ofrezca sus opiniones acerca de él y su posible efectividad o no en la solución a la problemática. Muchas Gracias.

I. Cuestionario sobre la propuesta presentada.

Para la evaluación de sus criterios acerca de los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos (principios teóricos y procedimiento metodológico), se indican a continuación varias interrogantes, las cuales contemplan los aspectos que serán objeto de análisis: Responda el cuestionario atendiendo a la siguiente escala:

5. Muy adecuada, 4. Bastante adecuada, 3. Adecuada, 2. Poco adecuada, 1. Inadecuada

Cuestionario.

	5	4	3	2	1
1. ¿Qué evaluación le merece los fundamentos teóricos y metodológicos que se propone para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local (Gecidl) en el contexto de la economía cubana?					
2. ¿Cree usted que es pertinente lograr que el proceso de gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local tenga alcance estratégico y sea eficaz en el contexto de la economía cubana?					
3. ¿Cómo valora el enfoque estratégico de la gestión de la CID que se propone en la investigación?					
4. ¿Estima que una forma de gestión como la que se propone puede contribuir al desarrollo local del municipio en el mediano y largo plazo, con una herramienta de validación de los fundamentos teóricos y metodológicos para la GecidL y ser aplicados en otros municipios cubanos?					
5. ¿Considera como principios en los que debe sustentarse la Gecidl a la participación, la objetividad, la concertación de intereses, la visión integrada, la observancia de los estándares de desarrollo internacionalmente aceptados, la flexibilidad y el dinamismo, el carácter transversal, la equidad de género, la cooperación, la comunicación y retroalimentación de las acciones y, el cumplimiento de los mecanismos y normativas legales existentes acerca de la CID en el país? ¿Cuál adicionaría, suprimiría o modificaría?					
6. ¿Considera usted que las definiciones propuestas para cada principio y pasos en el procedimiento metodológico son factibles? ¿En qué las modificaría?					
7. ¿El procedimiento metodológico tal como se propone puede contribuir a lograr una gestión eficaz de la CIDL desde los gobiernos locales (municipales)? ¿En qué lo modificaría?					
8. ¿Considera usted que los indicadores de evaluación descritos en el procedimiento metodológico permiten hacer una valoración cualitativa y cuantitativa de la eficacia de la Gecidl?					
9. ¿Valora usted que existe coherencia entre los principios, las etapas y pasos del procedimiento metodológico para su implementación por los gobiernos locales?					
10. ¿Considera que a partir de estos fundamentos teóricos y metodológicos para la Gecidl es posible contribuir a una mejor gestión estratégica del desarrollo local?					

4.5. Criterios de los expertos consultados.

Tabla 1. Tabla de frecuencias de la encuesta.

Cuestionario	C1 Muy adecuada	C2 Bastante adecuada	C3 Adecuada	C4 Poco adecuada	C5 No adecuada	TOTAL
P-1	7	6	5	3	1	22
P-2	5	7	4	5	1	22
P-3	6	4	6	4	2	22
P-4	4	7	6	4	1	22
P-5	5	6	5	5	1	22
P-6	8	4	4	5	1	22
P-7	7	4	8	2	1	22
P-8	9	3	7	1	2	22
P-9	7	9	3	2	1	22
P-10	6	6	6	3	1	22

Tabla 2. Tabla de frecuencias acumuladas.

	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5
P-1	7	13	18	21	22
P-2	5	12	16	21	22
P-3	6	10	16	20	22
P-4	4	11	17	21	22
P-5	5	11	16	21	22
P-6	8	12	16	21	22
P-7	7	11	19	21	22
P-8	9	12	19	20	22
P-9	7	16	19	21	22
P-10	6	12	18	21	22

\

Tabla 3. Tabla de frecuencias relativas acumuladas.

	C-1	C-2	C-3	C-4
P-1	0,3182	0,5909	0,8182	0,9545
P-2	0,2273	0,5455	0,7273	0,9545
P-3	0,2727	0,4545	0,7273	0,9091
P-4	0,1818	0,5	0,7727	0,9545
P-5	0,2273	0,5	0,7273	0,9545
P-6	0,3636	0,5455	0,7273	0,9545
P-7	0,3182	0,5	0,8636	0,9545
P-8	0,4091	0,5455	0,8636	0,9091
P-9	0,3182	0,7273	0,8636	0,9545
P-10	0,2727	0,5455	0,8182	0,9545

Tabla 4. Imagen de cada uno de los valores de las celdas de la tabla de frecuencias acumulativas relativas, por la inversa de la curva normal.

	C-1	C-2	C-3	C-4	Suma	Promedio	N-P
P-1	-0,47	0,23	0,91	1,69	2,36	0,59	-0,09
P-2	-0,75	0,11	0,6	1,69	1,65	0,41	0,09
P-3	-0,6	-0,11	0,6	1,34	1,23	0,31	0,19
P-4	-0,91	0	0,75	1,69	1,53	0,38	0,12
P-5	-0,75	0	0,6	1,69	1,54	0,39	0,11
P-6	-0,35	0,11	0,6	1,69	2,05	0,51	-0,01
P-7	-0,47	0	1,1	1,69	2,32	0,58	-0,08
P-8	-0,23	0,11	1,1	1,34	2,32	0,58	-0,08
P-9	-0,47	0,6	1,1	1,69	2,92	0,73	-0,23
P-10	-0,6	0,11	0,91	1,69	2,11	0,53	-0,03
Σ	-5,6	1,16	8,27	16,2	20,03		
Puntos de corte	-0,56	0,12	0,83	1,62	2,00	0,5	

$$N = 20.03/10 \times 5 = 0,4006$$

Los puntos de corte sirven para determinar la categoría o grado de adecuación de cada pregunta, según la opinión de los expertos consultados. De manera que:

Muy adecuada	Bastante adecuada	Adecuada	Poco adecuada	No adecuada
-0,56	0,12	0,83	1,62	

Por tanto evaluando el modelo y la metodología según las preguntas del cuestionario realizado a los expertos y su procesamiento estadístico, se tienen las siguientes categorías.

Tabla.5 Resultados por categorías según la prueba de concordancia.

Preguntas	Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado
1	-	SI	-	-	-
2	-	SI	-	-	-
3	-	-	SI	-	-
4	-	SI	-	-	-
5	-	SI	-	-	-
6	-	SI	-	-	-
7	-	SI	-	-	-
8	-	SI	-	-	-
9	-	SI	-	-	-
10	-	SI	-	-	-

Anexo 5. Listado de proyectos de CID ejecutados y donantes. Municipio Majibacoa. Años 2000-2009.

No.	Título	Donante
1	Recuperación de la Franja Hidrorreguladora del Río Naranjo, Sub cuenca del Río Cauto a través del apoyo a la creación de 38 Fincas Forestales Integrales.	Capacidad 21 PNUD
2	Hacia un Desarrollo Humano Sostenible.	OPS/OMS
3	Fortalecimiento de la Atención Primaria de Salud	OPS/OMS
4	Fortalecimiento del Sistema de Información Estadística y Vigilancia en el Municipio Majibacoa	OPS/OMS
5	Trabajo Comunitario y Calidad de Vida en el Municipio Majibacoa	OPS/OMS
6	Promoción agroecológica en la agricultura campesina cubana en la metodología de campesino a campesino	CCFD de Francia
7	Mejoramiento del Abasto de Agua y la Alimentación del Ganado.....) Fases I, II, III, IV.	Agro Acción Alemana
8	Sistema de Conocimiento y de Información para el Desarrollo Agrícola y Rural Municipal" (YAHÍMA I y II)	HIVOS Holanda
9	Desarrollo económico sostenible de productores particulares y cooperativistas en el oriente cubano.	HIVOS Holanda
10	Organización comunitaria y tecnologías de uso eficiente del agua para la lucha contra la sequía en la Cuenca del Cauto	PO Canadá
11	Conservación y manejo de la diversidad de palmas autóctonas, recursos tradicional de la comunidad de Ojo de Agua, municipio Majibacoa.	Oxfam Canadá-ACDI
12	Sala de análisis de situación de salud y calidad de vida en el municipio Majibacoa	OPS/OMS
13	Apoyo a la continuidad y crecimiento del movimiento agroecológico	COSUDE
14	Programa de postcosecha Segunda Fase. Extensión y sostenibilidad.	FAO
15	Fitomejoramiento participativo en apoyo a la producción de alimentos en áreas liberadas del cultivo de la caña de azúcar en Cuba	COSUDE
16	Fitomejoramiento participativo. Segunda Fase (Programa de Innovación Agropecuaria)	COSUDE
17	Siembra directa, nuevo enfoque conservacionista y mejorador de suelo para una agricultura sostenible para pequeños productores.	GEF, PNUD
18	Fortalecimiento de la producción agrícola en la granja El Palenque, municipio Majibacoa.	PO Canadá
19	Apoyo a la reconversión azucarera en producción de alimentos en el Consejo Popular de Gastón, municipio Majibacoa.	PO Canadá
20	Mejoramiento genético en la raza Cebú en unidades El Tamarindo y La Gloria, Municipio Majibacoa.	PO Canadá Cremona

21	Apoyo a la seguridad alimentaria con el fortalecimiento de la agricultura urbana en el municipio Majibacoa en la provincia de Las Tunas.	PO Canadá
22	Apoyo a la construcción de Biogás en la granja avícola Viet Nam Heroico, como una fórmula para la protección del medio ambiente y salud de los trabajadores.	Bergamo
23	Apoyo a la seguridad alimentaria con el fomento de cultivos tapados en el municipio Majibacoa.	PO Canadá
24	Apoyo al desarrollo de la producción agropecuaria, adaptada a las condiciones de variabilidad climática de áreas ganaderas.	PO Canadá
25	Mejoramiento de las condiciones de vida y para el aprendizaje de niñas y niños en círculos infantiles.	UNICEF
26	Apoyo a la producción de materiales de la construcción para el desarrollo local en el municipio de Majibacoa	ONG, Saber Hacer, Caja de Granada.
27	Implementación piloto de la estrategia de género en la ANAP	Oxfam Canadá
28	Socialización de los procesos de innovación para el desarrollo sostenible municipal.	HIVOS Holanda
29	Movimiento agro ecológico, municipio de Puerto Padre y Majibacoa	Oxfam Solidaridad de Bélgica
30	Reactivación y fortalecimiento de la agricultura Urbana en 3 provincias cubanas azotadas por los huracanes Gustav, IKE y Paloma, MINAG,	ONG CISP, Fundación COSPE y FUNDESCAN. Italia.
31	Salvando un área silvestre única en el Caribe, Majibacoa.	ONG: Bird Life International , Británica
32	Desarrollo productivo integral Sector Agropecuario en el oriente de Cuba.	ONG: Agro Acción Alemana (AAA) y ONG HIVOS (Holanda)
33	Programa de formación y asistencia técnica para la reestructuración agroindustrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental.	ONG: Mundukide
34	Mejoramiento de las disponibilidades de datos, estudios e investigaciones en tema de desarrollo con enfoque de género.	UNFPA
35	Género, población y desarrollo.	UNFPA
36	Educación sexual niñas, niños y adolescentes del sistema.	UNFPA
37	Apoyo al programa nacional de plantas medicinales en la región oriental de Cuba.	Entre pueblos de España

Anexo 6. Beneficiarios de proyectos de CIDL ejecutados en el municipio Majibacoa años 2000 -2009.

No.	Beneficiarios Directos			Beneficiarios Indirectos			Beneficiarios Totales		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
1	154	76	78	40 556	19 791	20 765	40 710	19 867	20 843
2	7 383	3 691	3 692	40 556	19 791	20 765	47 939	23 482	24 457
3	40 556	19 791	20 765	16 816	8 416	8 400	57 372	28 207	29 165
4	7 383	3 691	3 692	40 556	19 791	20 765	47 939	23 482	2 4457
5	40 556	19 791	20 765	0	0	0	40 556	19 791	20 765
6	157	17	140	2 136	244	1 891	2 293	261	2 031
7	148	70	78	6 336	3 168	3 168	6 484	3 238	3 246
8	675	371	304	40 556	19 791	20 765	41 231	20 162	21 069
9	147	11	136	40 556	19 791	20 764	40 703	19 802	20 900
10	40 953	19 248	21 705	0	0	0	40 953	19 248	21 705
11	117	14	103	3 532	1 660	1 872	3 649	1 674	1 975
12	7 383	3 691	3 692	40 556	19 791	20 765	47 939	23 482	24 457
13	1 896	201	1 694	40 556	19 285	21 746	42 452	19 486	23 440
14	57	7	50	1 896	201	1 694	1 953	208	1 744
15	1 896	201	1 694	41 031	19 285	21 746	42 927	19 486	23 440
16	1 896	201	1 694	41 031	19 285	21 746	42 927	19 486	23 440
17	21	12	9	41 031	19 285	21 746	41 052	19 297	21 755
18	57	7	50	1 467	635	832	1 524	642	882
19	300	141	159	41 031	19 285	21 746	41 331	19 426	21 905
20	11 467	5 421	6 046	1 648	774	874	13 115	6 195	6 920
21	4 804	5 386	6 074	460	225	235	5 264	5 611	6 309
22	41 322	19 421	21 901	0	0	0	41 322	19 421	21 901
23	53	45	8	848	399	449	901	444	457

24	2 400	1 128	1 272	7 800	3 666	4 134	10 200	4 794	5 406
25	510	62	448	40 953	19 248	21 705	41 463	19 310	22 153
26	45	11	34	41 322	19 421	21 901	41 367	19 432	21 935
27	1 351	1 351	0	0	0	0	1 351	1 351	0
28	41 322	19 421	21 901	0	0	0	41 322	19 421	21 901
29	2 875	1 351	5 124	0	0	0	2 875	1351	5 124
30	1 043	312	731	11 927	5 605	6 322	12 970	5 917	7 053
31	6 796	3 534	3 262	0	0	0	6 796	3 534	3 262
32	475	150	325	1 425	450	975	1 900	600	1 300
33	62	6	56	2 101	628	1 473	2 163	634	1 529
34	41 322	19 421	21 900	0	0	0	41 322	19 421	21 900
35	41 322	19 421	21 900	0	0	0	41 322	19 421	21 900
36	1 115	535	580	238	112	126	1 353	647	706
37	16	7	9	41 322	19 421	21 900	41 338	19 428	21 909
Subtotal 2000-2005	98 477	47 918	50 724	245 322	119 233	126 089	343 799	167 151	176 813
Subtotal 2006-2009	258 211	120 297	119 447	385 393	180 211	205 181	643 604	300 508	324 628
Total	356 688	168 215	170 171	630 715	299 444	331270	987 403	467 659	501 441

Fuente: Cálculos del autor sobre la base de los documentos contentivos de los proyectos, informes de evaluación de proyectos e informes anuales del MINVEC y MINCEX. Años 2000-2009.

Nota: Los proyectos se corresponden con el listado del Anexo 5.

Anexo 7. Aporte material de la CID en Majibacoa 2000-2009.

Aportes realizados	Total de aporte (U)	Total de proyectos que aportan (U)
Sistema de Riego	24	10
Molinos de viento.	57	7
Área bajo riego Ha	106	10
Pozos perforados	58	6
Áreas reforestadas (Ha)	371	7
Depósitos de agua	93	5
Viviendas	33	2
Paneles solares.	32	1
Transporte	1	1
Biogás	33	2
Refrigeradores	1	1
Computadoras	41	10
Impresoras	9	2
Retroproyector	5	3
Red Informática	4	4
Televisor	9	5
Muebles de computadora	29	5
Insumos de computación	0	8
Aire acondicionado	11	5
Ventilador	10	1
Ropa de trabajo	ND	11
Botas de trabajo	ND	14
Instrumentos de trabajo	ND	20
Materiales de construcción	ND	13
Materiales Hidráulicos	ND	2
Equipos de construcción	ND	1
Materiales de oficina	ND	20
Burós y sillas	ND	6
Juegos de mesa	24	1
Juguetes	23	1
Reparación CMF	9	2
Centro de capacitación	4	4
Bibliotecas	ND	6
Nuevas Variedades de cultivos	112	5
Especies de crianza introducidas	5	3

Anexo 8. Serie de mapas de vulnerabilidad territorial. Municipio Maiibacoa

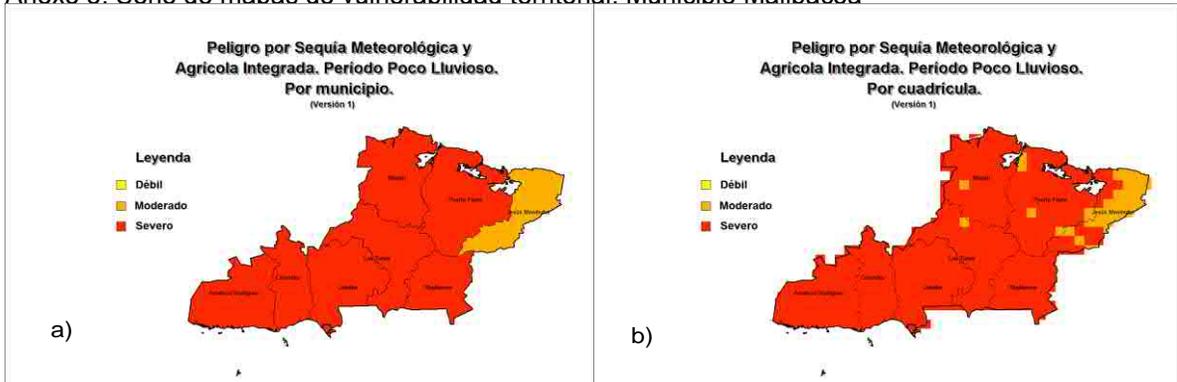


Figura 1. Mapa de peligro por Sequía Meteorológica y Agrícola Integrada por Municipios a) y por puntos de rejilla b) para la provincia de Las Tunas para el período poco lluvioso. Fuente: Estudio de vulnerabilidad y riesgo por sequía en la provincia Las Tunas. CITMA, 2011.



Figura 2. Mapa de peligro por Sequía Meteorológica y Agrícola Integrada por Municipios a) y por puntos de rejilla b) para la provincia de Las Tunas para el período lluvioso. Fuente: Estudio de vulnerabilidad y riesgo por sequía en la provincia Las Tunas. CITMA, 2011.

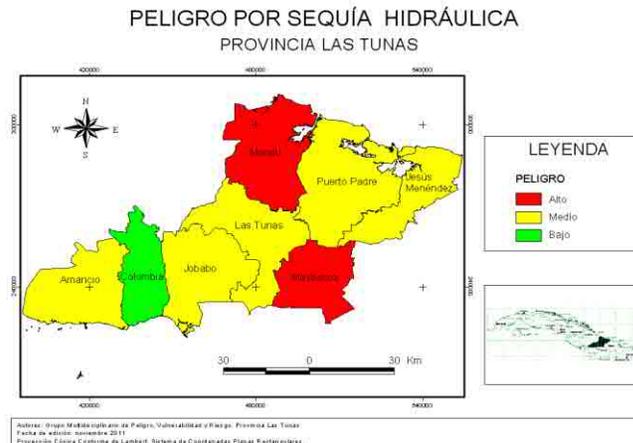


Figura 3. Mapa de peligro por Sequía hidráulica. Provincia Las Tunas. Fuente: Estudio de vulnerabilidad y riesgo por sequía en la provincia Las Tunas. CITMA,

2011.

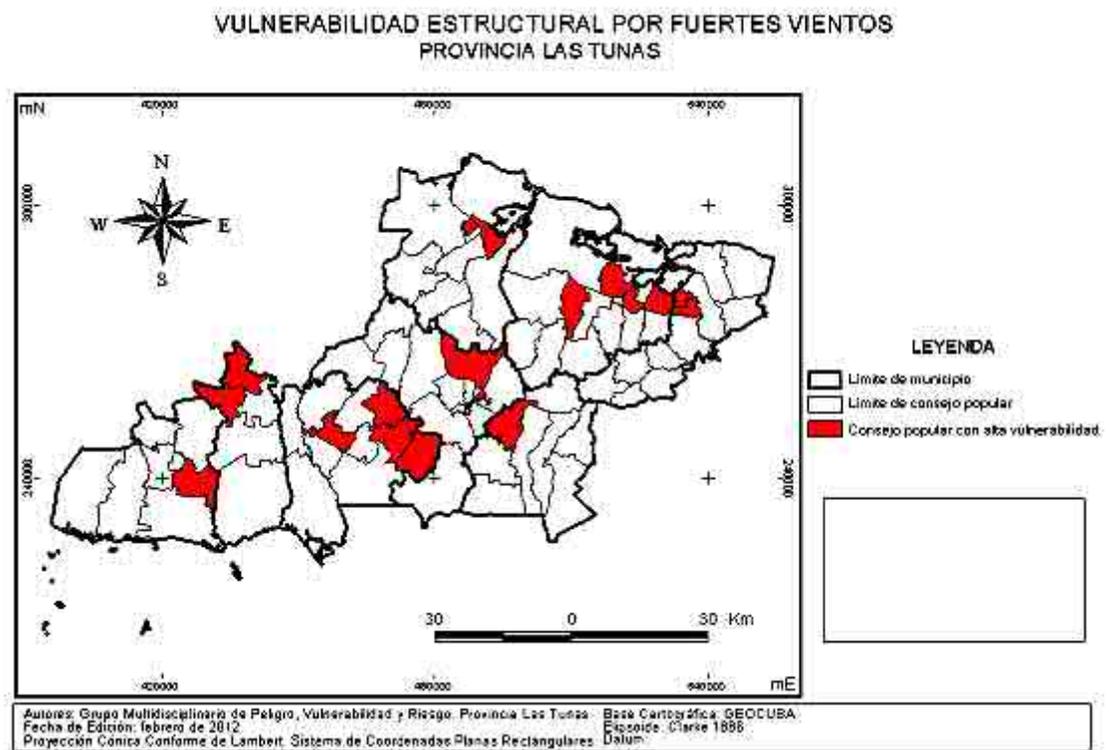


Figura 4. Mapa de vulnerabilidad estructural por fuertes vientos. Provincia Las Tunas. Fuente: Estudio de vulnerabilidad y riesgo por sequía en la provincia Las Tunas. CITMA, 2011.

Anexo 9. Evolución de los principales indicadores económicos del municipio Majibacoa.

CONCEPTO	UM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producción mercantil	MMP	21,5	23,0	33,1	66,5	65,9	62,7
Ventas de mercancías	MMP	48,1	39,5	43,3	43,2	59,5	63,05
Promedio de trabajadores total	M	5.711	5.792	6.069	6.718	6.897	7.8
Salario devengado	MMP	26,5	30,8	34,5	36,8	39,6	39,7
Salario medio mensual	P	311,4	368,3	319,5	402,7	402,5	416,9
Productividad VAB	P	3.028,2	3.194,4	5.426,2	8.417,7	9.751,9	9.463,7
Gasto de salario por peso de producción mercantil	p	1,23	1,34	1,08	0,55	0,27	0,23
Ingresos al presupuesto	MMP	11.400,7	16.070,8	27.370,0	28.615,4	31.701,7	33.890,8
Gastos del presupuesto	MMP	23.519,0	27.658,0	32.671,2	36.811,0	38.042,5	39.925,4
Déficit o superávit presupuestario	MMP	-12.118,3	-11.587,2	-5.301,2	-8.195,6	-6.340,8	-6.034,6
Emisión (Des emisión) monetaria	MMP	-3.086,0	1.740,8	-1.284,1	-587,4	-4.694,2	-10.163,0
Recaudación	MMP				41.904,2	50.099,0	60.639,0

Fuente: ONE. 2011. Anuario estadístico.

Anexo 10. Indicadores seleccionados de salud pública. Municipio Majibacoa. Años 2004-2009.

CONCEPTO	UM	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Por mil nacidos						
Tasa de mortalidad infantil	vivos	1,9	6,3	10,1	5,9	-	1,7
Médicos	U	127	125	119	131	149	138
Médicos de la familia	U	88	107	103	104	130	91
Habitantes por médicos	U	312	378	340	313	275	311
Hospitales	U	1	1	-	-	-	-
Hogares de ancianos	U	1	1	1	1	1	1
Dotación de camas	U	64	64	66	66	24	62
Estomatólogos	U	10	11	12	13	13	16
Habitantes por estomatólogos	U	3.961	3.681	3.374	3155	3160	2.681
Tasa de mortalidad materna	por mil	-	-	-	-	-	-

Fuente: Dirección Municipal de Salud y ONE (2011)

Anexo11. Aporte financiero de proyectos de CID ejecutados en el municipio Majibacoa años 2000 -2009. MLC y MN.

No	PRESUPUESTO APROBADO		PRESUPUESTO EJECUTADO			
	MLC	MN	MLC	MN	% Ejec. MLC	% Ejec. MN
1	129 168,95	129 168,95	128 427,15	128 427,15	99,4	99,4
2	10 000,00	10 000,00	10.000,00	10 000,00	100,0	100,0
3	6 000,00	6 000,00	6 000,00	5 880,00	100,0	98,0
4	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	100,0	100,0
5	5 000,00	1 344,00	5 000,00	1 .344,00	100,0	100,0
6	49 000,00	5 422,00	49 000,00	5 422,00	100,0	100,0
7	46 400,00	148 309,89	124 565,00	148 309,89	268,5	100,0
8	46 792,00	332 988,00	75 311,00	332 988,00	160,9	100,0
9	4 000,00	284 881,00	4 000,00	284 881,00	100,0	100,0
10	17 759,00	206 905,00	17 759,00	206 905,00	100,0	100,0
11	15 720,00	6 500,00	15 720,00	6 500,00	100,0	100,0
12	5 .000,00	5 000,00	5 000,00	5 .000,00	100,0	100,0
13	3 800,00	1 140,00	3 800,00	1 140,00	100,0	100,0
14	59 200,00	17 800,00	59 200,00	17 800,00	100,0	100,0
15	18 500,00	5 600,00	18 500,00	5 600,00	100,0	100,0
16	13 500,00	4 050,00	13 500,00	4 050,00	100,0	100,0
17	23 200,00	6 960,00	25 502,00	7 650,00	109,9	109,9
18	52 234,22	29 919,56	55 200,60	30 609,56	105,7	102,3
19	35 150,93	46 343,59	34 267,22	46 343,59	97,5	100,0
20	34 468,55	63 546,93	34 682,54	63.546,93	100,6	100,0
21	16 192,07	47 491,00	16 315,71	47 491,00	100,8	100,0
22	36 426,09	21 304,18	36 426,09	21 304,18	100,0	100,0
23	97 188,15	52 905,23	97 116,91	52 905,23	99,9	100,0
24	29 068,00	8 720,40	29 068,00	8 720,40	100,0	100,0
25	2 444,60	2 444,60	2 444,60	2 444,60	100,0	100,0
26	39 467.71	26 645,04	39 467.71	26 645,04	100	100
27	42 694,8	28 178.57	42 694,8	28 178.57	100	100,0
28	8 980,48	5 927.12	8 980,48	5 927.12	100	100,0
29	16 860.40	11 127.6	16 860.40	11 127.6	100,0	100,0

30	49 833.43	32 890.06	49 833.43	32 890.06	100,0	100,0
31	27 960,00	18 453.60	27 960,00	18 453.60	100,0	100,0
32	33 447.77	22 075.02	33 447.77	22 075.02	100,0	100,0
33	18 026.00	11 897.16	18 026.00	11 897.16	100,0	100,0
34	1 419.23	936.69	1 419.23	936.69	100,0	100,0
35	1 666.66	1 099.56	1 666.66	1 099.56	100,0	100,0
36	1 375.00	907.5	1 375.00	907.5	100,0	100,0
37	18 188.39	12 004.34	18 188.39	12 004.34	100,0	100,0
Total	1 021 132.20	1 621 885,80	1 092 837.90	1 622 404.00	107	100.03

Fuente: Cálculos del autor sobre la base de los documentos contentivos de los proyectos, informes de evaluación de proyectos e informes anuales del MINVEC y MINCEX. Años 2000-2009.

Nota: Los proyectos se corresponden con el listado del Anexo 5.

Anexo 12. Aplicación del criterio de usuario.

12.1. Criterio para realizar la evaluación de los Fundamentos teóricos y metodológicos por los usuarios.

Objetivo.

Constatar el grado de aceptación de los fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local (Gecidl) en los municipios por parte de los posibles usuarios seleccionados.

Compañeros (a):

Usted ha sido seleccionado como experto para ser consultado respecto a la propuesta de fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la Gecidl, se necesita su colaboración a partir de los talleres realizados, dé su opinión a través de la siguiente encuesta.

Para evaluar cada pregunta le proponemos la siguiente escala, además de pedirle que nos ofrezca sus sugerencias para cada uno de los aspectos a evaluar.

- No son adecuados.
- Poco adecuados
- Medianamente adecuados
- Adecuados
- Muy adecuados.

Agradecemos su colaboración y estamos seguros que sus sugerencias contribuirán a perfeccionar nuestro trabajo.

1. ¿Cómo evalúa la estructuración de los principios y el procedimiento metodológico y las relaciones establecidas entre las etapas y pasos para asegurar el enfoque estratégico y la eficacia de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Realizaría cambios? Sí _____ NO _____

¿Cuáles?

2. ¿Cómo evaluaría la composición de principios y del procedimiento metodológico planteado para asegurar el enfoque estratégico y la eficacia de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Realizaría cambios? Sí _____ NO _____

¿Cuáles?

3. ¿Cómo evaluaría la estructura del proceso de diseño de la Gecidl y sus pasos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Realizaría cambios? Sí _____ NO _____

¿Cuáles?

4. ¿Cómo evaluaría la estructura del proceso de ejecución de la Gecidl y sus pasos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Realizaría cambios? Sí _____ NO _____

¿Cuáles?

5. ¿Cómo evaluaría la estructura del proceso de evaluación y mejora de la Gecidl y sus pasos?

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____

¿Realizaría cambios? Sí ____ NO ____

¿Cuáles?

12.2. Ordenamiento realizado por cada uno de los usuarios a las preguntas del cuestionario.

Expertos	Valores de las respuestas				
	1	2	3	4	5
1	4	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5
3	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	4	5	5	5	5
7	4	5	5	5	5
8	4	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5
11	4	5	5	5	5
12	4	5	5	5	5
13	4	5	5	5	5
14	4	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5
16	4	5	5	5	5
17	4	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5
20	4	5	5	5	5

Cálculo del coeficiente de concordancia W de Kendall y su significación estadística para evaluar la concordancia de los juicios de los usuarios.

Hipótesis estadística

H_0 : El juicio de los usuarios en la evaluación realizada a la metodología no concuerda.

H_1 : El juicio de los usuarios en la evaluación realizada a la metodología concuerda.

Prueba estadística. Prueba de significación del coeficiente de concordancia W de Kendall.

Alfa 0.05.

N= 20

Rangos

	Rango promedio
Pregunta 1	1,40
Pregunta 2	3,40
Pregunta 3	3,40
pregunta 4	3,40
pregunta 5	3,40

Estadísticos de contraste

N	20
W de Kendall(a)	,800
Chi-cuadrado	64,000
gl	4
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Como $p < \alpha$, $0 < 0.05$, entonces existe evidencia que sustenta plantear, con un nivel de significación del 95 %, que se rechaza la hipótesis nula y por tanto asegurar que los usuarios concuerdan en los juicios emitidos.