



## **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN UN MUNICIPIO**

Ing. Daniel Fuentes Contreras<sup>1</sup>  
[argel.rodriguez@mincex.cu](mailto:argel.rodriguez@mincex.cu)  
MSc. Juan I. Ricardo Botello<sup>2</sup>  
[jbotello@ult.edu.cu](mailto:jbotello@ult.edu.cu)

### **RESUMEN**

A partir del análisis de la teoría acerca de la sostenibilidad, y del diagnóstico de la problemática de la sostenibilidad en un municipio, se diseñó un procedimiento metodológico para la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). Como una herramienta que fortalece la estrategia del gobierno local, para contribuir de manera positiva en que los cambios, infraestructuras, y servicios generados por esta, se mantengan en el tiempo una vez concluido el financiamiento. Pues a pesar de que se ha experimentado un incremento sostenido de los proyectos de CID en los últimos años, en la práctica enfrenta el problema de que la gestión de su sostenibilidad, a pesar de las bondades que posee como fuente exógena de recursos, no siempre transita hacia la máxima eficacia y eficiencia. Lograr esta meta es complejo cuando es poca la experiencia de los actores-interesados y beneficiarios en el trabajo con la CID, ello exige de la generación de estudios científicos, instrumentos metodológicos y estrategias que ayuden al trabajo de las autoridades locales en la consecución de este objetivo, para estimular el progreso y el bienestar de las comunidades con el apoyo de la CID.

**Palabras claves:** Sostenibilidad, gestión, desarrollo sostenible, estrategia, potencial de desarrollo, cooperación internacional para el desarrollo.

---

1 Daniel Fuentes Contreras. Ingeniero Agrónomo. Delegación Provincial del Ministerio de Comercio Exterior e Inversión extranjera en Las Tunas. Cuba. Especialista en colaboración Internacional. Posee ocho postgrados y un diplomado en gestión de la Cooperación Internacional, ha participado en 6 eventos científicos de carácter nacional y 2 internacionales.

2 Juan Idalberto Ricardo Botello. Máster en Ciencias Económicas. Profesor en la Universidad de Las Tunas. Cuba. Ha impartido y recibido Postgrados en Cuba y el extranjero. Tiene varias publicaciones en Internet y en revistas científicas. Ha participado en varios eventos científicos nacionales e internacionales.

## **INTRODUCCIÓN**

La Cumbre de Río, 1992, citada por Cue (2009), consagró el concepto de Desarrollo Sostenible establecido por la comisión Brundtland, “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED, 1987), promovándolo al plano político a nivel internacional como marco de referencia obligada en el quehacer de las políticas de gobiernos, asociaciones, empresas y otros actores.

En el actual contexto internacional, en el empeño para alcanzar este objetivo con la contribución de recursos externos, los países receptores de la CID, deben enfrentar retos que se agudizan en la misma medida en que se radicalizan las contradicciones a nivel global. Realidad reflejada en la sociedad cubana actual, mucho más compleja por la agudización de la crisis durante los últimos años del siglo pasado y los primeros del presente, que detuvo el proceso de transformaciones económicas y sociales, particularmente en el sector agrario y rural iniciado a partir del triunfo de la Revolución de 1959.

Para nuestro país en la actualidad es indispensable la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta, no solo desde sus propias posibilidades; dado el aislamiento económico a que está siendo sometido y a la necesidad de que dichas soluciones tengan un carácter irreversible y sostenible. Por ello uno de los aspectos refrendado en la actual estrategia nacional, como se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), es el fortalecimiento de la política hacia la CID. Al “Promover la colaboración por la vía multilateral, en especial con instituciones del sistema de las Naciones Unidas, que canalicen a nuestro país recursos financieros y tecnologías, de acuerdo con las prioridades de desarrollo nacionales” (PCC, 2011).

Encauzar eficiente y eficazmente estos recursos, para el fortalecimiento y/o creación de capacidades al interior de nuestros territorios mediante la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID, constituye una necesidad para las autoridades y actores, por lo que la elaboración de sistemas de vigilancia y evaluación de los progresos alcanzados, mediante la adopción de variables e indicadores que midan los cambios hacia este propósito, son una prioridad.

Según Ricardo (2010) ) “uno de los elementos que pudiera estar incidiendo en esta situación es el conocimiento insuficiente de los actores y beneficiarios, acerca de las posibilidades y requerimientos que plantea esta forma de financiamiento para el desarrollo sostenible en un municipio, que dificulta el enfoque hacia sectores y objetivos priorizados, generadores de sostenibilidad, de manera que una vez retirada la fuente de financiamiento externo, las comunidades hayan logrado una autonomía tal que puedan seguir el/los proyectos por si solas, apoyadas por los gobiernos locales o provinciales, solo en los casos que los recursos no puedan ser generados u obtenidos al interior del municipio o comunidad”.

Gestionar la sostenibilidad de los proyectos de CID, implica asumir el cambio como un hecho y un reto en lo conceptual, siendo clave para el cambio en la gestión de los recursos naturales, financieros y del potencial humano en el sector agrario y rural, así como su expresión en las políticas a nivel del gobierno del municipio en función del desarrollo.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS.**

La sostenibilidad que hoy conocemos como la capacidad que debe tener un proyecto de generar los recursos necesarios para sostenerse eficientemente en el tiempo, afectando positivamente al mayor número de personas no es una idea nueva.

Aristóteles citado por Grajales (2004) expresó en el siglo IV a.C, “que el todo es mayor que la suma de sus partes”, el mismo autor sostiene que “el auge del término sostenibilidad, se dio definitivamente a partir de la postguerra cuando comenzó a darse la planeación estratégica de proyectos y posteriormente, con el surgimiento y fortalecimiento de los movimientos ambientalistas que fueron implementados en su discurso, términos como sostenibilidad, desarrollo sostenible y sostenibilidad ambiental entre otros”.

“La sostenibilidad solamente posee una alternativa; la insostenibilidad”, (Bossel, 1999) por tanto se reconoce que hoy, prevalece la insostenibilidad en su modelo de desarrollo. Así para Atkisson (1998); “la sostenibilidad es un ideal, se debe comunicar hacia ella, aunque nunca se lograría perfectamente debido a su complejidad”.

Autores como Mena (2007) lo considera como; “Reticularidad, en la consideración simultánea e integrada de diferentes objetivos de desarrollo, tanto económicos, como sociales y ambientales”, consideración compartida por autores como Sepúlveda (1997) y Viñas-Román (1997), quienes al abordar el marco del desarrollo sostenible a nivel nacional lo conciben como “un proceso multidimensional e intertemporal en el cual la trilogía equidad, sostenibilidad y competitividad se sustentan en principios éticos, culturales, socioeconómicos, ecológicos, institucionales-políticos, y tecnológico-productivos”. Al representar su punto de vista en un modelo, ubica en el centro al hombre, su cultura, sus estilos de vida y sus patrones de producción y consumo; aunque desde un enfoque plantea cuatro dimensiones del desarrollo sostenible: la institucional-política, socioeconómica, productivo-tecnológica y ecológica.

En tanto, el autor asume por el amplio carácter multidimensional que propone, el criterio de Grajales (2004), quien considera que en todo proyecto de la naturaleza que sea, ambiental, económica, política, social o cultural etc. debe tenerse en cuenta entre otras las siguientes variables de sostenibilidad:

- Ambientales: uso del patrimonio ambiental sin poner en peligro la subsistencia de las futuras generaciones.
- Económicas: creatividad, eficiencia, eficacia, crecimiento económico.
- Sociales: equidad de género, edad, generación de trabajo y bienestar, valoración de los derechos humanos, etc.
- Políticas: participación equitativa de los distintos actores, representatividad de las diferentes autoridades.
- Culturales: identidad, tradiciones, costumbres, saberes, prácticas, y técnicas utilizadas por las diferentes comunidades.
- Tecnológicas: apropiadas de acuerdo con la naturaleza, necesidades y potencialidades del medio geográfico y cultural.
- Internacionales: formas y reglas para interactuar en el escenario internacional.

El pensamiento científico acerca del desarrollo sostenible, ha evolucionado en pos de “situar al ser humano como el principal objetivo del desarrollo” Castro (2004). Manifestándose la necesidad cada vez más sentida de conceptualizar el problema del Desarrollo Humano, definir hacia dónde se va y cuáles serán las consecuencias de lo que se hace.

Por su parte Montejo (2005), señala que “todo proceso de desarrollo a escala territorial depende esencialmente de tres fuentes:

- a) Del potencial de desarrollo que pueda tener en un momento dado.

- b) De la capacidad endógena para desarrollar el sistema territorial, que le permita desplegar toda la sinergia que sea capaz de albergar
- c) 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 atractividad del mismo.

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

La Cooperación al Desarrollo es una parte de la Cooperación Internacional que, con similar propósito, se establece entre países con distinto nivel de desarrollo, con unos fines concretos (consolidación democrática, desarrollo económico y social sostenible, lucha contra la pobreza, protección del medio ambiente, entre otros) y, todo ello planteado en términos de corresponsabilidad entre las contrapartes.

Que dificulta el enfoque hacia sectores y objetivos priorizados, generadores de sostenibilidad, de manera que una vez retirada la fuente de financiamiento externo, las comunidades hayan logrado una autonomía tal que puedan seguir el/los proyectos por sí solas, apoyadas por los gobiernos locales o provinciales, solo en los casos que los recursos no puedan ser generados u obtenidos al interior del municipio o comunidad.

El autor coincide con otros autores, que en el contexto Cubano es perentorio el mejoramiento continuo del sistema de indicadores de la gestión de la sostenibilidad para encausar el desarrollo, pues mediante estos se evalúa la gestión de todas las estructuras como; gobiernos locales, organizaciones políticas y de masas, empresas y ciudadanos, lo que es posible mediante la formulación e implementación de metodologías para la gestión del desarrollo sostenible a nivel local.

Los indicadores de sostenibilidad constituyen herramientas de planificación y evaluación del “desarrollo sostenible” concebido holísticamente, como en su dimensión social, ambiental y económica para cualquier nivel de organización de la sociedad humana y en tal sentido deben cumplir un conjunto de requisitos que faciliten la valoración correcta de la evolución de un determinado sistema (Cue et al., 2009).

Los indicadores de sostenibilidad son “la relación entre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, reflejando la significación de las dinámicas desarrolladas en la complejidad del sistema más allá de lo reportado por cada dimensión del sistema separadamente según el IISD (2000), citado por Farsari y Prastacos (2005); brindan señales que facilitan la evaluación del progreso hacia los objetivos que contribuyen a la meta de alcanzar el bienestar humano y del ecosistema de manera armónica.

La definición y desarrollo de indicadores de sostenibilidad no es solamente una materia de la ciencia, esto debe ser del consenso de todos, en procesos de carácter participativo, involucrando a la ciencia, los hacedores de políticas y la sociedad civil (Pinter, 2002). La promoción del desarrollo ha sido siempre una tarea a realizar en un territorio concreto, siendo el resultado de la acción de diferentes actores, con distintos intereses que se manifiestan y concretan en procesos económicos, sociales y ambientales.

Es criterio del autor que el concepto de sostenibilidad es indispensable llevarlo del discurso a la práctica para hacerlo funcional, en este proceso es donde entran a jugar su papel protagónico las variables y sus indicadores de sostenibilidad, pues sirven para monitorear el estado ó la tendencia de un sistema hacia la sostenibilidad del desarrollo o de una de sus dimensiones.

## **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Este comprende tres Etapas: planificación, ejecución, control y evaluación, estando interrelacionadas por procesos de retroalimentación, control y evaluación permanentes en la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID, en un proceso de mejora continua, buscando realizar las correcciones necesarias a las desviaciones negativas que se puedan generar.

### **Primera Fase (Planificación).**

El diseño de la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional a partir del diagnóstico de la estrategia municipal, para valorar el tratamiento y lugar que se le da dentro de la gestión estratégica municipal, es el objetivo de esta etapa. En ella se debe observar el cumplimiento de los fundamentos o principios teóricos, de participación de los beneficiarios y el gobierno en la definición de los elementos y carácter estratégico del diagnóstico y de las prioridades a incluir en la estrategia, para que se abarque al municipio en todas sus estructuras e interrelaciones, enfocando la gestión hacia los paradigmas de desarrollo sostenible internacionalmente aceptados, adecuados a nuestras realidades en cuanto a las posibilidades y necesidades reales del territorio, materializada en los proyectos que se formulan en el municipio, la provincia o los nacionales y que cumplan con las variables internacionalmente aceptadas, con una proyección a mediano y largo plazos, después de concluidos los mismos.

### **Segunda Fase (Ejecución).**

La planificación diseñada, en esta fase se transforma en hechos, y su finalidad es garantizar la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID, con la implementación del plan de acciones ajustado a la estrategia formulada, el ajuste de la estructura que presupone fortalecer la estructura del gobierno a partir de las limitaciones actuales. Como condición necesaria según criterio del autor, se encargará de controlar y ofrecer además información actualizada sobre la sostenibilidad de las acciones de la CID en el municipio

El propósito en este punto es llevar a vías de hecho el plan de acciones diseñado para la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID, a partir del diagnóstico realizado y de la estrategia del municipio, apoyándose en el seguimiento, monitoreo y control sistemático de las acciones de CID, observando con rigurosidad el logro de los impactos planificados incluyendo el cumplimiento de los plazos de ejecución financiera y material que sirvan de base a la evaluación y control estratégicos, así como después de concluidos los proyectos, en función de asegurar la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID.

### **Tercera Fase (Evaluación y Control).**

Como última etapa para garantizar la gestión de la sostenibilidad de los proyectos de CID, tiene como meta medir el nivel de cumplimiento del plan de acciones, objetivos estratégicos y la consecución de la misión; proyectando una visión sobre los impactos de las acciones, en función de los objetivos propuestos por el gobierno local.

Se debe dirigir el sistema de evaluación y control expost durante la gestión de los proyectos de la CID, en función de la gestión estratégica, apoyados en un sistema de información, para la toma de decisiones correctivas de las desviaciones negativas, que aseguren el cumplimiento de los objetivos planificados para garantizar la sostenibilidad de

los proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

## **CONCLUSIONES.**

La sostenibilidad del desarrollo es un concepto multiforme y multidimensional que presupone un alto contenido humano, al ser el hombre su principal actor, gestor y consumidor.

Con el diagnóstico realizado se pudo constatar que a pesar de que es visible el aporte de los proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo local, la gestión de su sostenibilidad aún presenta insuficiencias, lo que limita el cumplimiento pleno de los objetivos estratégicos y la respuesta a las necesidades del desarrollo sostenible en el municipio.

El conocimiento y manejo de múltiples modelos e investigaciones relacionadas directamente con la gestión de la sostenibilidad de proyectos de CID, posibilitaron una visión abarcadora del objeto de estudio, de sus insuficiencias y de las formas de superarlas, materializándolas en un procedimiento metodológico.

La validación del procedimiento metodológico orientado al desarrollo de una cultura de gestión de la sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional, permite desarrollar las acciones necesarias para la transformación de las actuales condiciones, cumpliendo con los objetivos previstos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

1. Atkisson, A.: "Indicadores de sostenibilidad y cultura del desarrollo". [en línea]. Conferencia de Ética y Cultura del Desarrollo: construyendo una economía sostenible, La Habana, Cuba. 1998, 7 p. En: <http://www.afsc.org/cuba/aktssons.htm> [Consulta: 21 de diciembre del 2004].
2. Boisier, S. 2005. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86 agosto 2005.p. 55.
3. Bossel, H. 1999. "Indicators for Sustainable Development: Theory, method, applications", 1999, 148 p. [en línea].<http://iisd.ca/about/prodcat/ordering.htm> [Consulta: 22 de noviembre del 2005].
4. Brown, M. 2005. Los Objetivos del Milenio. [www.undp.org](http://www.undp.org).
5. Bulies, N. 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. 63 p. Universidad de las Tunas. 2010.
6. 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).
7. Castro, Fidel: Discurso en el XXXIV período de sesiones de la Asamblea General de la ONU. (12-10-79) En D´Estéfano, M; Galego, J. Y Solana, Ma. Del C.: Fidel y el Tercer Mundo. Edit. Chinh Tri Quoc Gia. Hanoi. Viet Nam. 1994. p.166.
8. Cué, J. L, et al. Indicadores de sostenibilidad y desarrollo forestal local. Universidad Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río, Cuba. Revista

9. Farsari Y, y Prastacos P. "Sustainable Development Indicators: An overview". 2005, 16 p. [en línea]. <http://www.iacm.forth.gr/papers/Asteras-English.pdf>.
10. Garofoli, G. (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio, en A. Vázquez-Barquero y G. Garofoli (comps.), Desarrollo económico local en Europa, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid.
11. Grajales, J. J. El dilema de la Sostenibilidad. Universidad del Pacífico Buenaventura, Valle, Colombia. Diciembre de 2004. Ver en: [jjgg372@mixmail.com](mailto:jjgg372@mixmail.com) (Consultada en Marzo de 2011).
12. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Artículo 112. p. 19. 2011.
13. Mena, I. M. Fundamentación teórica para un desarrollo local en, Memorias III Conferencia Internacional La obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. 2006 [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_mena.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_mena.pdf) [Consulta: 13 de enero 2007].
14. Montejo, R. 2005. La gestión del desarrollo territorial desde los gobiernos locales. Borrador de Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias. Capítulo I. Las Tunas. Cuba.
15. Pinter L.: "Seeking a true measure of sustainable development". [en línea]. Bulletin. Vol 11, No 2. 2002, En:<http://bulletin.rec.org/bull112/coversearch2.html> [Consulta: 23 de mayo 2005].
16. Ricardo. J.I. 2010. Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo local. Proyecto de tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Estudio de caso del municipio Majibacoa. 118 p. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
17. Rodríguez, A. 2008. 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).
18. Sepúlveda, S. 1997. Desarrollo sostenible microrregional. En: Desarrollo Sostenible. Agricultura, recursos naturales y desarrollo rural. Lecturas seleccionadas. T. V./ S. Sepúlveda y R. Edwards. IICA. p. 9.
19. 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](http://www.gestiopolis.com)
20. Van Hemelryck, L. 2002. El enfoque sistémico del desarrollo económico local. Seminario-Taller El Desarrollo Económico Local. Montevideo, 19-21 de marzo de 2002.
21. Vázquez Barquero, A. 2000. Desarrollo endógeno y globalización, en Revista Eure. Vol. XXVI; No. 79, Santiago de Chile, p. 53.
22. Viñas-Román, J. 1997. Las instituciones de Educación Agrícola Superior en el desarrollo sostenible frente a los procesos de Globalización. COMUNICA. San José, Costa Rica. p. 36-39

23. Zurita, A. C.; Gómez, G. 2007. Papel institucional de los gobiernos locales en las políticas de cooperación. Revista Economía y Desarrollo No. 1 / Vol. 141 / Ene. - Jun. La Habana.