

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

*Dr. Lorenzo Salgado García<sup>1</sup>  
Dra. C. Eva Perón Delgado<sup>2</sup>  
MSc. Marina Morell López<sup>3</sup>*

## Resumen

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.

El trabajo que se presenta tiene como objetivo: 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.

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, a partir de la identificación del potencial de desarrollo municipal asociado a dicha cooperación, su gestión y 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.

**Palabras claves:** Cooperación Internacional, potencial de desarrollo municipal, gestión estratégica

---

<sup>1</sup> Profesor- Investigador, Facultad de Economía de la BUAP. Puebla. México [economiasalgado@yahoo.com.mx](mailto:economiasalgado@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Profesora Titular. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba. [eva.peron@reduc.edu.cu](mailto:eva.peron@reduc.edu.cu)

<sup>3</sup> Profesora Asistente. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba. [marina.morell@reduc.edu.cu](mailto:marina.morell@reduc.edu.cu)

## **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 local 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.

A escala mundial, la Cooperación Internacional para el Desarrollo 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 Cooperación Internacional para el Desarrollo, 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 evaluación 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.

Desde el punto de vista metodológico se observa que la gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en los municipios se realiza con cierta espontaneidad y anarquía, no toma en cuenta el diagnóstico estratégico en que se sustenta la estrategia de desarrollo local (cuando esta existe, pues en algunos casos se carece de ella), y en consecuencia 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. A su vez, existe insuficiente coordinación y cooperación entre los actores locales. (Guzón, A., 2003, 2010; Ricardo et al., 2011)

El objetivo general de este trabajo es 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.

Con la realización de este trabajo 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, el tema estratégico transversal a las prioridades de desarrollo definidas en la estrategia municipal y el plan de acciones que la asegura.

## Desarrollo

En los últimos años, las definiciones del desarrollo local apuntan a su esencia endógena, 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 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 multidimensional. 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, social, política, científico-tecnológica y medioambiental.

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). Sin embargo, 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, lo que constituye un freno al mismo y requiere perfeccionarse, como se ha reconocido en la recién Constitución aprobada.

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, A., 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 desarrollo.

- 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.
- La escasez de recursos disponibles para la CID.

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, utilizar 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 nacional 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 Alburquerque, F. (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 atractividad 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 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) que al tener un carácter histórico concreto, provoca que tanto cuantitativa como cualitativamente sea diferente para los distintos países, regiones y localidades.

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 sistema de interrelaciones y dependencias de alta complejidad.

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 los autores constatan diferencia entre el potencial de desarrollo local, y el que atenderá la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local. En consecuencia definen 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 cooperación internacional para el desarrollo 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.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, como alternativa de financiamiento 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.

La misma 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 estructurales dañinas al territorio, en tanto generan enclaves 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.

Según los autores de esta investigación, la Cooperación Internacional para el Desarrollo 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 ayuda-donante-receptor capaz de perdurar.

La Cooperación Internacional como fuente exógena del desarrollo socioeconómico local, se presenta como un proceso contradictorio (Figura 1). 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 Cooperación Internacional para el Desarrollo 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 endogeneidad.

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.

En resumen, la Cooperación Internacional para el Desarrollo deber 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 concluiras.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, los autores de este trabajo definen como Gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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 su uso 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.

La Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

Para lograr de manera apropiada y concertada la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local y 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 Gestión Estratégica de la Cooperación, 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.

Para definir los principios más apropiados a la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional, el autor obtuvo información mediante instrumentos de investigación cualitativa como cuestionarios, entrevistas a expertos y actores relacionados con la problemática. De la investigación cuantitativa se aplicaron encuestas a actores y beneficiarios (Anexo 1) 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.

Los principales resultados estadísticos del método se presentan en el Anexo 2. Se partió de 10 principios que según la experiencia profesional de los autores debe cumplir la Gestión Estratégica de

la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, que fueron incrementados inicialmente por los expertos hasta 13, luego reducidos a 11 y finalmente a siete (7). Se intercambiaron 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 Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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 sus destinos futuros, 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.

2. La **objetividad de la gestión**: La Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

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 Cooperación Internacional para el Desarrollo, así como al proceso de toma de decisiones. 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 Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

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 Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, 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 cooperación internacional con el mayor impacto posible en todas las dimensiones espacio/sectoriales, en los objetivos estratégicos y ejes prioritarios del desarrollo local.

5. La **flexibilidad y el dinamismo en la gestión**: Es la capacidad de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

6. La **cooperación**: Indica la necesidad de trabajar unidos en el cumplimiento de todos los objetivos propuestos en la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

7. La **comunicación y retroalimentación de las acciones**: Manifiesta la necesidad de divulgación de las acciones que se ejecuten como parte de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

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, entre otras. Podrá ser individual o colectiva. Entre los métodos, según sea aconsejable, se acudirá a la evaluación individual o participativa.

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

La secuencia lógica seguida en el procedimiento metodológico que se propone por los autores 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 Gestión de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

#### Fase I: Planeación.

Esta fase tiene como objetivo el diseño de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local que comprende dos partes: una primera que procura identificar el potencial de desarrollo de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local e incluye en un primer momento el estudio y análisis estrategia municipal para valorar el tratamiento que se le da a la gestión estratégica 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 Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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. Comprende cuatro pasos.

La fase aporta tres **salidas**: el potencial de desarrollo para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, 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 observan en la Figura 2.

#### Fase II. Ejecución.

Esta fase tiene como objetivo transformar en hechos el Plan de acciones de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local diseñado y por tanto, se convierte en la principal herramienta de trabajo para asegurar el enfoque estratégico y la eficacia. Comprende tres pasos.

Sus tres **salidas** son: el ajuste de la estructura a la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, la ejecución del Plan de acciones para la implementación y el ajuste de la cultura a la estrategia formulada.

En esta fase 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.

#### Fase III: Evaluación y mejora estratégicas.

Es la última fase 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 Cooperación Internacional para el Desarrollo 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 Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, aunque pueden incorporarse evaluadores externos. Comprende tres pasos.

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.

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.

La medición de la eficacia se ha de realizar con indicadores que permitan la evaluación y mejora estratégica mediante las variables participación en la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local y aportes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

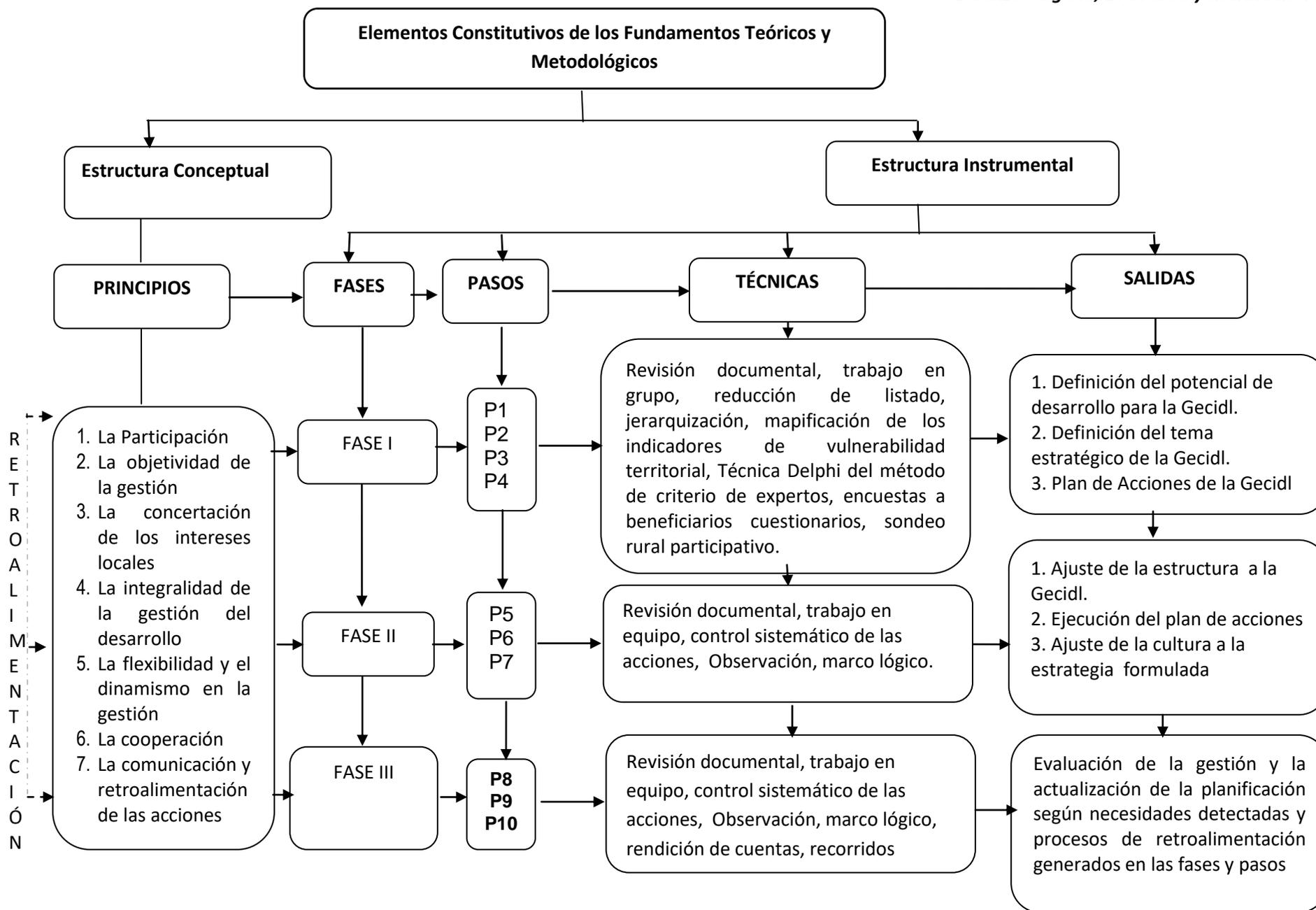


Figura 2. Esquema resumen del procedimiento metodológico para la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local.

Para lograr la valoración acerca de si los principios teóricos y el procedimiento metodológico propuestos aseguran el enfoque estratégico y la eficacia de la Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, se utilizó el método de evaluación por criterio de usuario (Anexo 3). Para la aplicación de este método se tuvo en cuenta la selección de los usuarios con experiencia profesional en relación al trabajo con la Cooperación Internacional para el Desarrollo y su participación en gestión de proyectos, 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 ocho años de experiencia en la atención de la Cooperación Internacional para el Desarrollo; cinco presidentes y ocho vicepresidentes de gobiernos municipales con más de 5 años de experiencia en la utilización de la cooperación; dos directoras de Programas de Naciones Unidas que trabajan en el tema de la Cooperación Internacional para el Desarrollo y 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.20 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 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 Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local 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.

Además, los autores de este trabajo aplicaron la técnica de triangulación para realizar una valoración cualitativa de los resultados y la obtención de un índice de validez de los fundamentos teóricos y metodológicos que concreta el procedimiento. Esta técnica permite 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 Gestión Estratégica de la Cooperación Internacional para el Desarrollo Local, 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 a los autores 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**

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.

### **Referencias**

- Alburquerque, 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.
- Alburquerque, F.** (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.
- Boisier, S.** (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Documento comisionado por la Cámara de Comercio de Manizales, Colombia, (copyright del autor). 29 pp.
- Boisier, S.** (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL 86, agosto. pp. 47-62.
- 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.
- 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.
- 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.

**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.

**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, Nº 1 (febrero 2008). Disponible a texto completo en [www.eumed.net/rev/delos/01/](http://www.eumed.net/rev/delos/01/)

**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. Recuperado de [http://www.erevistas.csic.es/ficha\\_articulo\\_redalyc.uaemex.mx](http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo_redalyc.uaemex.mx)

**Guzón, A.** (2003). Promoción del desarrollo local en los municipios cubanos. Proyecto del Centro de Desarrollo Local. Consejo de Ciencias Sociales del CITMA.

**Guzón, A.** (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.

**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.

**Pérez, P.** (2010). Recortes en los presupuestos para cooperación internacional. *Revista Pueblos*, nº 44. Septiembre de (2010). Recuperado de <http://www.revistapueblos.org/spip.php?auteur1>

**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).

**Ricardo, J.** (2006). Estrategia de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en el municipio Majibacoa. Trabajo inédito. Las Tunas. 122 pp.

**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.

**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.

**Vázquez Barquero, A.** (1996). La política de desarrollo económico local en Europa. *Revista Asturiana de Economía* nº 5, pp. 7-25. Asturias, España.

**Anexo 1. 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, 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.

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

	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 añadiría, 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?					

### Anexo 2 Criterios de los expertos consultados.

Tabla 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 3. Aplicación del criterio de usuario.

**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?

**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  $p < alfa$ ,  $0 < 0.05$ , 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.