

LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO: EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL SECTOR CULTURAL DE CUBA

PROJECT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT: EXPERIENCES OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE CULTURAL SECTOR OF CUBA

Renée Oliver Gerardo

<https://orcid.org/0009-0001-3487-5759>
Ministerio de Cultura. La Habana, Cuba
reneeoliver27@yahoo.es

Anett Rodríguez Mendoza

<https://orcid.org/0009-0007-0806-5641>
Ministerio de Cultura. La Habana, Cuba.

Silvio Rodily Alemán Dantín

<https://orcid.org/0009-0006-5665-1656>
Universidad de la Habana, Cuba

Resumen

Este artículo consiste en difundir las experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo conducidos desde el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana del Ministerio de Cultura, entre 2017 y 2022, dando respuesta a las deficiencias presentadas en el periodo precedente. El tema resulta de gran relevancia, teniendo en cuenta las oportunidades que brinda la cooperación internacional para la implementación de proyectos donde la cultura sea motor para el desarrollo sostenible, potenciando el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos, adquisición de tecnologías e intercambios de buenas prácticas. En este sentido se empleó como metodología de trabajo la gestión basada en resultados junto a herramientas e instrumentos estandarizados para la gestión del ciclo de proyectos, así como la implementación de una ruta de capacitación y la informatización de los procesos relacionados.

Palabras clave: cultura; capacidades; buenas prácticas; resultados.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

This article consists of disseminating experiences and good practices in the management of international cooperation projects for development conducted by the Coordination Center for International Collaboration with Cuban Culture of the Ministry of Culture, between 2017 and 2022, responding to the deficiencies presented in the previous period.

This topic is of great relevance, taking into account the opportunities offered by international cooperation for the implementation of projects where culture is an engine for sustainable development; promoting the strengthening of human resources capacities, acquisition of technologies, and exchanges of good practices.

In this sense, Results-Based Management was used as a work methodology together with standardized tools and instruments for the management of the project cycle, as well as the implementation of a training route and the computerization of related processes.

Keywords: *culture; capabilities; good practices; results.*

INTRODUCCIÓN

La Cooperación Internacional comienza después de la segunda guerra mundial y fue concebida en ese entonces casi exclusivamente como la transferencia de fondos para incidir en la mejora de indicadores de desarrollo de las naciones europeas participantes del conflicto y devastadas con la guerra. Esa visión evolucionó en la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas en septiembre de 2015 con el acuerdo de adoptar una Agenda para el Desarrollo Sostenible hasta el 2030 con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para transformar el mundo.

Cuba es uno de los países que históricamente ha sido emisor y receptor de cooperación internacional, asumiéndola como una oportunidad para contribuir al desarrollo sostenible del país y otras naciones en vías de desarrollo. La implementación de esta actividad en el país corresponde a los organismos de la Administración Central del Estado, otras organizaciones superiores y gobiernos locales. Para ello el Ministerio de Cultura, instituyó desde el año 2006, el Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, como entidad adscrita, vinculada metodológicamente al Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica, fusionado en 2009 con Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, actual organismo rector de la actividad.

Al cierre del 2016, la gestión de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura presentaba deficiencias, evidenciadas en el escaso número de proyectos en ejecución e incumplimientos de compromisos contraídos. Entre las causas fundamentales se identificaron: bajas capacidades de especialistas para gestionar la actividad, la carencia de procedimientos internos del organismo y de una estrategia actualizada para la procuración de fondos.

En octubre de 2016, a raíz del cambio en la dirección del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana y el fortalecimiento del equipo de especialistas, se inicia una nueva etapa de trabajo, marcada por la aplicación de la ciencia e innovación en la gestión de los proyectos en apego al cumplimiento de la política establecida para la cooperación internacional, planteada en los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

A partir de la situación problemática mencionada y teniendo en cuenta que el proyecto es uno de los instrumentos más comunes para implementar la cooperación internacional para el desarrollo, el problema científico que se abordará es: ¿Cómo mejorar la gestión de proyectos de cooperación internacional en el Ministerio de Cultura? Para ofrecer una solución, en la presente investigación se propone como objetivo general: difundir las experiencias y buenas prácticas en la gestión de proyectos de cooperación internacional en el Ministerio de Cultura entre 2017 y 2022, y como objetivos específicos: sistematizar el marco teórico referencial sobre la gestión de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y realizar un análisis comparativo de la gestión de proyectos de cooperación en el Ministerio de Cultura entre el 2017 y el 2022

1. Marco conceptual y metodológico

La gestión de proyectos ha evolucionado desde sus etapas formativas en década de los años cuarenta y se convirtió en una de las principales aplicaciones internacionales e interdisciplinarias, cuyo crecimiento fue impulsado por el aumento de la complejidad de los proyectos (Wallace, 2014).

De ahí que los organismos profesionales más importantes en este ámbito operan a nivel global en la mayoría de las áreas de las industrias y el comercio, y el uso de las prácticas y procedimientos de gestión de proyectos son válidas en múltiples campos y territorios: desde proyectos agrícolas en África hasta proyectos complejos de ingeniería en Australia. “La gestión de proyectos es, quizás, la primera área de práctica profesional verdaderamente internacional del mundo” (Wallace, 2014: IX-X). Hasta hace poco tiempo se consideraba que los proyectos y su gestión se limitaban a los sectores de la construcción e ingeniería. Actualmente la gestión de proyecto se aplica en todas las industrias dado que el cambio y la competitividad se convierten en parte de la vida operativa diaria (Wallace, 2014: 15).

Dado que la gestión de proyectos es una disciplina relativamente nueva, coexisten muchas definiciones de ella. La gestión de proyectos debe considerarse como una herramienta para gestionar cambios únicos (Wallace, 2014: 12). La definición proporcionada por el Instituto de Gestión de Proyectos plantea que

“la gestión de proyecto, es el uso de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (PMI, 2013: 17). Por otro lado, la Asociación para la Gestión de Proyectos define que “la gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica distinguir las necesidades de los grupos beneficiarios, planificar lo que se necesita hacer, tiempo requerido, responsable y que estándares se requieren: también la creación y motivación del equipo de trabajo, la coordinación, el monitoreo y la gestión de cambios si se requieren para alcanzar resultados satisfactorios” (APM, 2013: 17).

La mayoría de los autores coinciden en que la gestión de proyectos consiste en establecer y, luego alcanzar los objetivos de tiempo, costo y calidad. Progresivamente, han incluido las variables de seguridad y de riesgo, pues la necesidad económica conduce, cada vez más, a los proyectos hacia estados de riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia y efectos significativos.

Los proyectos se definen como un tipo de sistema productivo con un objetivo o propósito único para provocar algún cambio, con restricciones operativas y una duración limitada que atraviesa por fases de desarrollo concisas. Por lo que suelen ser relativamente complejos y riesgosos (Wallace, 2014). Otras definiciones precisan que un proyecto es un conjunto único de procesos con actividades coordinadas y controladas, fechas de inicio y fin definidas, que se llevan a cabo para lograr sus objetivos requiriendo de la provisión de entregables que satisfagan requisitos específicos. Estos están sujetos a múltiples restricciones: la duración o fecha prevista de cierre; la disponibilidad de presupuesto y de los recursos como el personal, las instalaciones, los materiales, herramientas y equipamiento, la infraestructura, y otros factores; el nivel de riesgo; el potencial impacto social o ecológico del proyecto y el marco legal (Norma ISO 21500).

En ese sentido, el ciclo de vida del proyecto está determinado por el conjunto de las fases que siguen una secuencia lógica, donde los recursos se emplean para realizar las actividades que producen entregables o productos. Para asegurar una gestión eficiente del proyecto durante el ciclo de vida, se deben realizar un conjunto de actividades en cada fase y al final se deben haber producido todos los entregables (Norma ISO 21500).

Como se expresa en el Decreto-Ley No. 16/ 2020, los proyectos de cooperación como instrumento de la cooperación internacional para el desarrollo se definen como el conjunto de acciones planificadas para cumplir un propósito u objetivo definible único, utilizando los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura; mediante un presupuesto que refleja su costo en un tiempo definido, con vistas a lograr transformaciones que contribuyan al

logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Consejo de Estados 2020; MINCEX, 2020). En el contexto cubano, el ciclo de los proyectos cuenta con cinco fases: identificación, planificación, aprobación-negociación, ejecución/seguimiento y evaluación.

La gestión eficiente de recursos es esencial para el éxito del proyecto, de ahí que requiere de la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas específicas. Por esto es esencial mejorar los procesos de creación e intercambio de saberes al interno de la organización para lo cual pueden generarse estructuras, procedimientos que faciliten dicho proceso.

2. Métodos y antecedentes

En esta investigación se utilizaron los métodos teóricos tales como: análisis y síntesis, inducción y deducción, histórico y lógico, y triangulación. Los métodos empíricos fueron: análisis de información, encuestas y entrevistas.

El Ministerio de Cultura, como Organismo de la Administración Central del Estado (OACE), rector de la política cultural en el país, está integrado por un sistema de instituciones: consejos o institutos nacionales, instituciones nacionales, entidades adscritas, sistema empresarial y es además el órgano de relación de una treintena de organizaciones de la sociedad civil: fundaciones, asociaciones, y organizaciones no gubernamentales, cuyo radio de acción cubre la casi totalidad de la población. Es por esto que contar al interno del organismo con entidades de diversa naturaleza y escalas de actuación, constituye una potencialidad para la creación de alianzas que estimulen la implementación de proyectos donde la cultura confirme ser uno de los motores del desarrollo sostenible.

El diagnóstico realizado en el organismo en el 2017 arrojó estas problemáticas:

- Los objetivos de trabajo del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la cultura cubana no articulaban una gestión eficaz de los proyectos.
- Débil participación del organismo en la gestión de proyectos de cooperación internacional, solo cuatro proyectos en ejecución y siete pendientes de cierre aprobados en años precedentes debido a inexecución, demoras en cierre de cuentas bancarias, incumplimiento de cronogramas y entrega de informes.
- Desaprovechamiento de los mecanismos de financiación multilateral, bilateral, descentralizados y de integración regional donde Cuba participa, para la promoción de proyectos de cooperación internacional.
- Escasos proyectos que respondían a problemáticas acordes a la visión de desarrollo inclusivo y sostenible del país.

- Limitado conocimiento sobre normas de cooperación internacionales, herramientas y metodologías para la gestión de proyectos y donativos puntuales, y los procesos asociados.
- Carencia de procedimientos y espacios de decisión colectiva para la gestión de acciones de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura, su aplicación en sistema institucional y las organizaciones de la sociedad civil del cual es el órgano de relación.
- Deficiencias en la elaboración y presentación de documentación requerida, produciendo retrasos en las aprobaciones, ejecución, seguimiento y cierre.
- Limitada sinergia entre las varias áreas del Ministerio de Cultura que se relacionan con la actividad.
- Escasa participación de los especialistas en los espacios de decisión y coordinación de los proyectos en ejecución.
- Dificultades en el procesamiento de los indicadores sobre la ejecución de proyectos y donativos puntuales, y bajo nivel de informatización.

La gestión de la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura ha transitado por tres etapas fundamentales: la creación en el 2006 del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, el fortalecimiento de sus recursos humanos y el re enfoque del trabajo en el año 2017 y en el 2022 la implementación de la nueva estructura del ministerio, como parte del redimensionamiento de los Organismo de la Administración Central del Estado, a partir de la cual la actividad de cooperación internacional se gestiona desde el Departamento de Cooperación Internacional en la Dirección de Desarrollo de Industrias Culturales y la Cooperación Internacional.

Con la aprobación en el 2020, del Programa de Desarrollo Cultural 2030, para la implementación de la política cultural del Estado cubano: la cooperación internacional en el Ministerio de Cultura alineó su estrategia para contribuir al desarrollo de las áreas de resultado clave: creación artística y literaria, patrimonio cultural, trabajo sociocultural, enseñanza artística, e industrias culturales y creativas, las cuales tributan a 2 de los ejes estratégicos del Programa Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030: transformación productiva e inserción internacional y desarrollo humano, equidad y justicia.

El nuevo departamento, creado sobre la misma estructura del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana, ha dado continuidad al trabajo realizado para contribuir al logro de los resultados del Programa de Desarrollo Cultural y el Programa Nacional de Desarrollo Económico Social 2030, implementando la planificación estratégica, en correspondencia con los recursos disponibles, la estructura de funcionamiento y los objetivos trazados.

3. Resultados

Nuevo enfoque para la gestión de proyectos

Para optimizar los procesos de gestión dando respuesta a las problemáticas diagnosticadas en 2017, se realizaron una serie de acciones sustentadas desde la gestión del conocimiento, pues el desarrollo de habilidades en este ámbito requiere años de trabajo y experiencias, por ello fue fundamental adoptar este enfoque, lo cual es una práctica a nivel internacional.

Se aprobaron tres nuevos objetivos de trabajo, teniendo en cuenta, entre otros aspectos, las fases del ciclo de vida de proyectos:

- Objetivo I. Proponer y ejecutar acciones encaminadas a *procurar fondos* y fortalecer alianzas de cooperación (fases: identificación, planificación y negociación-aprobación).
- Objetivo II. Garantizar la *ejecución* de la cooperación internacional que se recibe (fases: ejecución-seguimiento y evaluación).
- Objetivo III. Fortalecer el *desarrollo de capacidades* en la actividad de cooperación internacional. (gestión del conocimiento transversal a toda la actividad).

Se implementó una estrategia de gestión de recursos por la vía de la cooperación internacional, definiendo cinco líneas que corresponden a áreas de resultados claves del Programa de Desarrollo Cultural 2030 (Fig. 1).



Fuente: Ministerio de Cultura (2018). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 1. Estrategia gestión de recursos por la vía de la cooperación internacional.

Asimismo, se conformó una cartera de proyectos, como instrumento de promoción de nuevas propuestas, a los actores de la cooperación internacional: financiadores, implementadores y otros, en este sentido se organizaron dos fórums de cooperación internacional donde se presentó la cartera de proyectos, así como los resultados alcanzados en el periodo.

Métodos y técnicas utilizados

Para mejorar la eficiencia, eficacia, transparencia en la gestión de proyectos se asumió la utilización de la gestión basada en resultados, estrategia de gestión para aumentar el impacto de las iniciativas cuyo ingrediente fundamental es la participación de los grupos interesados en todo el ciclo del proyecto: identificación, planificación, ejecución y evaluación a partir del diseño y medición de resultados específicos y medibles.

Se integraron además los métodos y técnicas validados internacionalmente para la gestión del ciclo del proyecto (Tabla 1).

Tabla 1. Instrumentos empleados en la gestión de ciclo de proyecto

Fase	Métodos y técnicas
Identificación	Árbol de problemas, árbol de objetivos, selección de alternativas
Planificación	Matriz marco lógico, matriz de análisis de riesgos, plantillas para presupuesto, cronogramas
Ejecución	Matriz marco lógico, matriz de análisis de riesgos, presupuesto, cronogramas,
Evaluación	plan operativo anual y general.

Actualización de procedimientos

Tomando en cuenta el marco legal vigente se elaboraron y aprobaron los procedimientos del organismo para la gestión de acciones de cooperación internacional: proyectos y donaciones puntuales, así como el funcionamiento de la Comisión de Aprobación del Ministerio de Cultura como órgano colegiado para garantizar el cumplimiento de los principios de la cooperación internacional. Estos se implementaron a partir de la aprobación de tres resoluciones:

- Resolución No. 40/2017. Procedimiento para la formulación y ejecución de proyectos de colaboración internacional.
- Resolución No. 39/2017. Procedimiento para la recepción de los donativos puntuales por la vía de la colaboración internacional.
- Resolución No. 14/2017. Comisión de aprobación de proyectos y donativos puntuales de la colaboración internacional.

En el año 2020 se actualizó el marco legal con la aprobación del Decreto-Ley No. 16/2020 y otras normas como la Resolución No. 366/2020 (Consejo de Estado, 2020; MINCEX, 2020). Debido a los cambios introducidos en esta normativa, referidos a los niveles de aprobación, ejecución y control, se actualizó la norma contenida en la Resolución No. 4/2022 (Ministerio de Cultura, 2022).

En el mismo se incluyó el proceso de evaluación técnica de proyectos, previo a su aprobación en la Comisión de Aprobación de Proyectos y Donativos del Ministerio de Cultura, para lo cual se diseñó una guía de evaluación de proyectos con los principales elementos de valoración utilizados por los financiadores basada en cinco criterios:

- Nivel de pertinencia: en relación con la misión u objeto de la entidad proponente, los planes y estrategias sectoriales, territoriales y las necesidades de los beneficiarios.
- Lógica de intervención: correspondencia entre los objetivos, resultados y actividades.
- Capacidad de las entidades participantes para garantizar: ejecución de acciones, control de recursos y rendición de cuentas, así como la evaluación de experiencias precedentes.
- Viabilidad de la propuesta y sostenibilidad de los resultados una vez concluido el proyecto.
- Innovación: inclusión de investigaciones aplicadas, transferencias de tecnologías, experiencias pilotos.

La puntuación mínima requerida para validar técnicamente las propuestas se fijó en un valor igual o superior a 31 puntos, de un máximo de 45 puntos; no obstante, las que su puntuación no alcanzó el límite aprobado, recibieron asistencia para incluir los elementos requeridos y su inclusión. La implementación de este proceso se basó en el criterio de pensamiento colectivo, ya sea para la asignación de puntuaciones como las recomendaciones finales.

Fortalecimiento de capacidades

Se diseñó e implementó, en modalidad presencial y a distancia, una ruta de capacitación en alianza con el Centro Nacional de Superación para la Cultura encauzada al fortalecimiento de capacidades del personal involucrado en la actividad de cooperación internacional (especialistas y directivos) con acciones docentes basadas en talleres metodológicos mensuales, entrenamiento a los equipos ejecutores de proyectos, y para la identificación y formulación de nuevas propuestas, así como la asesoría permanente a las instituciones.

Actualización de la estrategia de comunicación institucional

Se diseñó y publicó una página web y un perfil institucional en la red social Facebook y Twitter: la web www.centrocooperacion.cult.cu contiene información sobre informes, proyectos, modalidades para cooperar, estadísticas y otros. El perfil de Facebook se dedicó a la publicación de noticias sobre las actividades de los proyectos y aumentar la visibilidad de los mismos. Asimismo, se incrementó la presencia de los proyectos en la prensa y programas de televisión.

Reorganización del sistema de trabajo

Los resultados positivos obtenidos se sustentaron en un sistema de trabajo estructurado con el funcionamiento de estos espacios que garantizaron una mejor organización:

- Reuniones de coordinación: organización del plan de trabajo (frecuencia semanal).
- Comité Directivo: análisis de estrategias de trabajo, control de la actividad y problemáticas (frecuencia mensual).
- Comité de prevención: elaboración y seguimiento de planes contra riesgos (frecuencia mensual).
- Planificación: confección de los planes de trabajo mensuales, y su cumplimiento (frecuencia mensual).
- Comisión para evaluación técnica de proyectos: aplicación de la guía de evaluación a los proyectos para su aprobación posterior en la Comisión de Proyectos y Donativos Puntuales del Ministerio de Cultura (frecuencia: semanal).

En cuanto a la gestión del capital humano, a cada especialista le fue asignado el seguimiento de uno o más proyectos durante todo el ciclo de vida del este lo que incluía la participación en todos los espacios: comités directivos, de coordinación, y de compras; el monitoreo de los riesgos, el diseño de variantes de modificaciones y elaboración de informes, entre otras.

La gestión de la información estadística de los proyectos, mejoró sustancialmente la calidad a partir de la implementación de un sistema informático a través de un sitio web.

Resultados de trabajo

Los datos estadísticos que se muestran a continuación respaldan la efectividad de la estrategia de trabajo implementada, mediante el análisis del comportamiento de indicadores por objetivos de trabajo. Es importante señalar la ralentización de los procesos entre 2020 y 2021 a causa de la COVID-19.

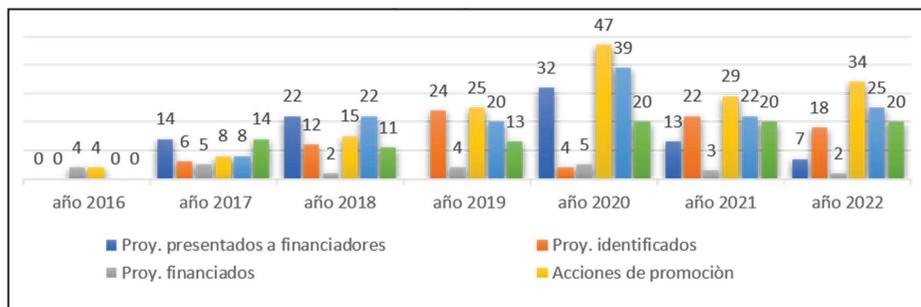
Objetivo I. Procuración de fondos

Se aprecia la evolución positiva en la mayoría de los indicadores, con el incremento del número de proyectos identificados, diseñados y presentados a financiadores, así como de las acciones de promoción (Fig. 2).

Objetivo II. Ejecución de proyectos

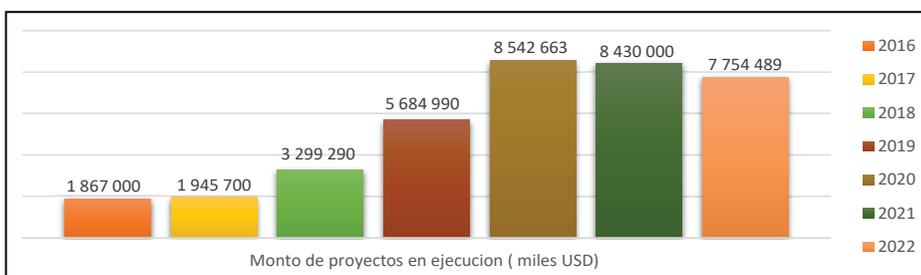
Se aprecia el incremento de los montos financieros ejecutados en correspondencia con el aumento de proyectos aprobados en el periodo (Fig. 3).

El análisis prospectivo de la ejecución de los proyectos de cooperación, como herramienta para seguir la ejecución de proyectos, evidenció que para sostener al menos 10 proyectos en ejecución anualmente es imprescindible el diseño y aprobación de nuevas propuestas. La identificación de las áreas de resultado clave del Programa de Desarrollo Cultural 2030 beneficiadas con los proyectos evidenció la correspondencia con las principales temáticas financiadas por los organismos internacionales (Fig. 4).



Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 2. Procuración de fondos.



Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 3. Monto de proyectos en ejecución.

Las acciones implementadas han aportado bienes y servicios por un valor aproximado de 14,18 millones USD complementando las fuentes de financiamiento del sistema de la cultura.

Objetivo III. Capacitación

Se incrementaron el número de acciones y en consecuencia los beneficiarios. En el periodo de la COVID-19 el uso de plataformas para videoconferencias y redes sociales permitieron la continuidad de las actividades a distancia (Fig. 5).

Entregables producidos

Los productos o entregables logrados en las iniciativas ejecutadas contribuyeron al logro de los resultados previstos en el Programa de Desarrollo Cultural 2030. Se detallan los más relevantes que pueden ser referencias para futuras propuestas (Tabla 2).

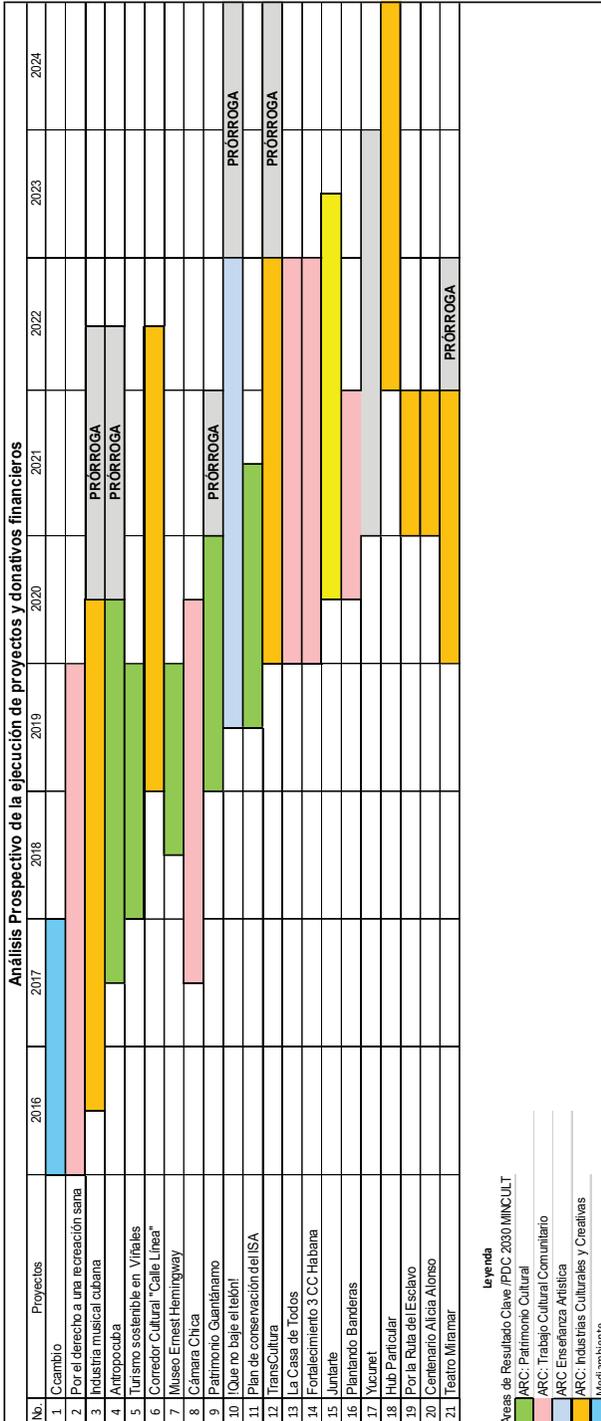
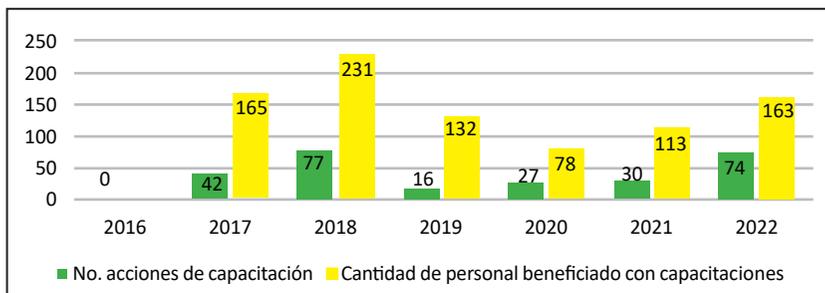


Fig. 4. Análisis prospectivo de la ejecución de proyectos 2016-2024.



Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Fig. 5. Comportamiento de acciones de capacitación y beneficiarios 2016-2022.

Tabla 2. Proyectos y entregables

Nombre proyecto	Productos
<p>1. Por el derecho a una recreación sana, segura y culta para niños, niñas y adolescentes Financiador: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)</p>	<p>Dos publicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Consumo cultural y adolescencia en Cuba. Reflexiones a partir de una encuesta nacional” • “Participación cultural y adolescencia, reflexiones y claves para su comprensión”
<p>2. Fortalecimiento de la productividad, eficiencia, calidad y desempeño organizacional en la cadena productiva de la Industria de la música cubana Financiador: Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA), Korea-Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación sobre la cadena de valor de la industria musical cubana • Sistema de información y análisis de la industria musical cubana • Inscripción de La Habana en la red de ciudades creativas musicales Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) • Estrategia de desarrollo nacional de la industria musical cubana y de la marca país • Plataforma digital “Sandunga” para la promoción y distribución de la música cubana • Entrenados profesionales en nuevas tecnologías para la venta digital • Equipados cinco estudios de grabaciones y digitalización de fondos patrimoniales
<p>3. La antropología sociocultural en Cuba. Reconstruyendo el pasado y cimentando el futuro-AntropoCuba Financiador: Instituto Francés de Investigación para el Desarrollo (IRD), Francia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de resultados de investigación en revistas especializadas • Presentación del curso de antropología al Comité de carrera del Departamento de Sociología de la Universidad de La Habana para consolidar la especialidad en la docencia • Presentación al Programa Nacional de Historia

Nombre proyecto	Productos
<p>4. Hacia una estrategia de turismo sostenible comunitario en el Valle de Viñales Financiador: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), España y Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para América Latina y el Caribe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñada y aprobada la estrategia de turismo sostenible Valle de Viñales, patrimonio mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura • Talleres de sensibilización comunitaria
<p>5. Museo Ernest Hemingway: conservación y difusión de su patrimonio Financiador: Fundación Finca Vigía, Estados Unidos</p>	<p>Construido y equipado el taller de alta tecnología para la conservación y restauración de fondos del museo</p>
<p>6. ¡Que no baje el telón! Conservación, gestión y puesta en valor del patrimonio cultural de la Facultad de Arte Teatral del Instituto Superior de Arte (ISA) Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento morfométrico de la edificación con alta precisión • Proyecto técnico ejecutivo para la rehabilitación de la edificación • Publicación de antología del nuevo teatro cubano italiano “Que se levante el telón”
<p>7. Plan de gestión de las escuelas de arte de Cubanacán Financiador: Fundación Getty, Estados Unidos y Fundación Politécnico Milano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación detallada sobre elementos constructivos de edificaciones del Instituto Superior de Arte • Plan de gestión de las escuelas de arte
<p>8. Programa transcultural Financiador: Unión Europea y Oficina Regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para América Latina y el Caribe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecidas alianzas estratégicas en Cuba y el Caribe para funcionamiento del Polo Caribeño de Formación Cultural • Preparada la oferta académica de cursos a impartir en las categorías de industrias culturales y creativas por parte de instituciones cubanas y caribeñas • Capacitados profesores y especialistas cubanos en modalidad de enseñanza digital
<p>9. La casa de todos Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia y ARCS Culture Solidali, Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de público en La Habana: municipios Arroyo Naranjo, Cotorro y Centro Habana • Capacitados especialistas de los tres municipios en gestión institucional, comunicación, patrimonio cultural inmaterial, tecnologías de la información y las comunicaciones • Equipadas y amuebladas tres casas de cultura
<p>10. Proyecto: Juntarte: la cadena creativa que hace la escena inclusiva Financiador: Unión Europea y Cooperation for the Development of Emerging Countries (COSPE), Italia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo repertorio teatral con temas inclusión social • Aprobada la carrera de técnico medio superior de realización escénica • Investigación de la cadena de valor del teatro cubano para adultos y publicación del directorio de las artes escénicas de Cuba

Nombre proyecto	Productos
11. Establecimiento de una red Yucatán-Cuba del programa de maestría en "Arte contemporáneo y Gestión Cultural" Yucunet Financiador: Unión Europea y Universidad Santiago Compostela, España	<ul style="list-style-type: none">• Creación de la maestría en arte contemporáneo y gestión cultural• Equipada aula para educación a distancia• Mejora de capacidades técnicas de los profesores de las entidades involucradas
12. Hub particular: Políticas participativas para impulsar la artesanía como motor de desarrollo inclusivo y sostenible Financiador: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), Italia y Ayuntamiento Gualdo Tadino	<ul style="list-style-type: none">• Equipados locales para formación, comercialización en Fondo Cubano de Bienes Culturales y Ministerio de Cultura• Equipado el taller de cerámica de Varadero• Cursos de capacitación en gestión de ciclo de proyectos y comercialización

Fuente: Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

CONCLUSIONES

La implementación de proyectos de cooperación internacional, como expresión de relaciones bilaterales y multilaterales en el entramado del sistema internacional para potenciar el desarrollo humano y sostenible, beneficia al sistema de la cultura en la obtención de recursos para la transferencia de conocimientos y tecnologías que despliegan la posibilidad de innovación en función de impulsar los programas de desarrollo en el sector cultural y el Programa Nacional de Desarrollo Económico Social 2030.

La aplicación de metodologías e instrumentos estandarizados internacionalmente en la gestión de proyectos de cooperación internacional a partir del 2017 permitió superar las deficiencias en el sistema de la cultura, lo cual se valida en el comportamiento positivo de los indicadores analizados.

El desarrollo de capacidades en los recursos humanos que gestionan los proyectos es imprescindible para la implementación de sistemas de trabajo que faciliten el logro de los resultados previstos, beneficiando a especialistas, directivos, artistas, estudiantes y público en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consejo de Estado (2020). Decreto-Ley No. 16. De la cooperación internacional. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 85, Ordinaria.
- Haep, R., González Fernández, G. y Jústiz García, E. (2006). Guía para actores interesados en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo. Gestión de proyectos: De la idea al proyecto, Care-ACPA-Agroacción alemana
- MINCEX (2020). Resolución No. 366. Normas para la cooperación internacional que Cuba recibe. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 85, Ordinaria.

Ministerio de Cultura (2022). Informe de Balance Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional a la Cultura Cubana.

Ministerio de Cultura (2022). Resolución No. 4. Procedimiento para la gestión de programas, proyectos y donaciones puntuales de la cooperación internacional.

Norma ISO 21500 (2012). *Directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Suiza: Secretaría Central de ISO en Ginebra.

Salinas Gamarra, A. L. y Montano Godínez, A. (2023). Diplomado en cooperación internacional para el desarrollo. La Habana: Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

RENÉE OLIVER GERARDO: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

ANETT RODRÍGUEZ MENDOZA: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

SILVIO ALEMÁN DANTÍN: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.