

Sueños en el mar: desafíos de la cooperación internacional para el desarrollo en Cuba

DOI: <https://doi.org/10.32870/cl.v1i32.8071>

Carlos Regino Villalobos Espinosa*

ORCID: 0000-0002-2473-4063

Universidad de Barcelona, España

Resumen

Este artículo presenta los hallazgos de una consultoría realizada para una agrupación que trabaja en Cuba. La consultoría tuvo como objetivo identificar y analizar los retos que enfrenta la cooperación internacional para el desarrollo en Cuba, especialmente en un contexto marcado por significativas restricciones económicas y políticas. Inicialmente se explora el contexto socioeconómico de la Isla, haciendo énfasis en la crisis económica interna y en la incapacidad del gobierno cubano para satisfacer las necesidades básicas de su población. Posteriormente se describe el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo en Cuba, los desafíos que enfrentan los proyectos para obtener financiamiento de cooperación internacional y algunas alternativas que las agrupaciones utilizan actualmente. Finalmente se presentan los resultados de la consultoría: Matriz FODA, Árbol de Problemas, Matriz de Marco Lógico y un proyecto de intervención social, todo ello enfocado a fortalecer la alimentación de niñas, niños y adolescentes de la Habana.

Palabras clave: cooperación internacional, desarrollo social, Cuba, matriz de marco lógico, teoría de cambio

Dreams at sea: challenges of international cooperation for development in Cuba

Abstract

This article presents the findings of a consultancy carried out for an organization working in Cuba. The consultancy aimed to identify and analyze the challenges faced by international development cooperation in Cuba, particularly in a context marked by significant economic

* Estudiante del doctorado en Ciencia Política en la Universidad de Barcelona; maestro en Ciencia Política por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Licenciado en Filosofía por la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), en Teología por la Universidad Pontificia de México y en Administración de Organizaciones por la Universidad de Guadalajara (UdeG). Contacto: carevies@hotmail.com

Villalobos, C.

and political restrictions. The article begins by exploring the island's socioeconomic context, emphasizing the internal economic crisis and the Cuban government's inability to meet the basic needs of its population. It then describes the context of international development cooperation in Cuba, the challenges projects face in securing international cooperation funding, and some of the alternatives currently used by organizations. Finally, the consultancy results are presented: a SWOT matrix, a Problem Tree, a Logical Framework Matrix, and a social intervention project, all focused on strengthening food security for children and adolescents in Havana.

Key words: International cooperation, sustainable development, Cuba, Logical Framework Matrix, theory of change

Introducción

Cuba, la isla más grande del Caribe, es un país con una historia rica y compleja que ha sido moldeada por siglos de colonización, esclavitud, independencia, y, más recientemente, por la Revolución Cubana de 1959. Este último evento transformó al país en un estado socialista bajo el liderazgo de Fidel Castro, estableciendo un sistema económico y político que sigue teniendo un impacto profundo en la vida de los cubanos.

En los últimos años, han existido intentos de implementar reformas económicas, como la expansión del sector privado y la apertura al capital extranjero, aunque estos esfuerzos han sido limitados y no han aliviado completamente la presión sobre la economía. Mirando el futuro con optimismo una agrupación que trabaja por el desarrollo, cuya identidad se mantiene en el anonimato a fin de evitar limitaciones en la implementación de sus iniciativas, buscó ayuda para identificar opciones de financiamiento internacional, para ello se creó un taller en el que se exploraron las alternativas y posibilidades en pro de Cuba.

Durante el taller, que tuvo una duración de 8 días, por medio de dinámicas de participación colaborativa se estableció la teoría de cambio y, mediante la Matriz de Marco Lógico (MML), se definieron las componentes de las intervenciones. Este artículo sintetiza los hallazgos más relevantes del ejercicio consultivo, ofreciendo una visión detallada de la realidad cubana, las cualidades de una intervención social in situ y los desafíos que enfrenta un proyecto de esta naturaleza para obtener financiamiento de cooperación internacional.

Metodología

El presente texto no solo describe los resultados del taller, además busca ofrecer un panorama de las opciones de financiamiento con las que cuentan las agrupaciones sociales dentro de la isla por ello se añadieron dos apartados complementarios, en los que se describen las características socioeconómicas del país y uno más que expone el panorama de la cooperación para el desarrollo en la Isla.

Para recabar la información se llevó a cabo una revisión documental que abarcó informes de agencias internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial, además de estudios académicos y publicaciones especializadas. La selección de documentos se basó en su relevancia para el tema y su actualidad, priorizando aquellos que ofrecen un análisis profundo del contexto económico y político cubano.

Para presentar el contexto de Cuba se realizó un análisis contextual del entorno socioeconómico del país, echando mano de las experiencias de quienes recibieron el taller, en su mayoría cubanos. Este análisis permitió identificar las principales necesidades de la población local, además enunciar los principales obstáculos que

enfrenta la cooperación internacional para ofrecer apoyo a los habitantes, en particular en relación con la seguridad alimentaria y el bienestar de los grupos vulnerables.

En atención a conocer mejor los desafíos, se realiza una revisión documental principalmente del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a fin de conocer el panorama de la inversión al desarrollo en el país.

La pobreza en Cuba a través del tiempo

Cuba ha estado marcado por varias décadas de embargo económico impuesto por Estados Unidos, lo que ha limitado severamente su acceso a recursos y mercados internacionales. Se trata de una política de sanciones económicas, comerciales y financieras que comenzó en 1960 y fue formalizada en 1962, en un contexto de tensiones durante la Guerra Fría. Este embargo restringe las exportaciones estadounidenses hacia Cuba, con excepciones para ciertos productos humanitarios como alimentos y medicinas. También limita las importaciones cubanas a EE. UU., el comercio con terceros países que usen tecnología o financiamiento estadounidense y las transacciones financieras internacionales relacionadas con Cuba.

El embargo se ha fortalecido a lo largo del tiempo con legislaciones como la Cuban Democracy Act (1992) y la Ley Helms-Burton (1996), que amplían sus efectos al penalizar a empresas extranjeras que comercien con Cuba. Su levantamiento solo puede ser autorizado por el Congreso de EE. UU., dificultando cambios significativos en la política.

Por otra parte, la economía cubana es altamente centralizada debido a que el estado controlando la mayor parte de los sectores productivos. A lo largo de los años, el país ha dependido de la asistencia de países aliados, como la Unión Soviética en el pasado, y más recientemente, Venezuela. Sin embargo, la crisis económica de Venezuela, junto con otros factores internos, ha exacerbado la situación económica de Cuba, llevando al país a una crisis prolongada que ha afectado la disponibilidad de alimentos, medicinas y otros bienes básicos.

Sumado a lo anterior, tras el inicio de la presidencia de Donald Trump en 2017, Cuba sufrió una serie de hasta 240 medidas que fortalecieron el bloqueo comercial contra el país, con la finalidad de asfixiarlo económicamente y crear una situación de ingobernabilidad (Gobierno de Cuba, 2021). Estas medidas no fueron retiradas en el gobierno de Joe Biden.

Tabla 1

Medidas contra Cuba por año

Año	Acciones
2017	50
2018	44
2019	86
2020	55
2021	7
	242

Fuente: elaboración propia con datos del Gobierno de Cuba, 2021

Villalobos, C.

Las medidas son sumamente diversas: desde crear una “lista de alojamientos prohibidos” a estadounidenses en Cuba con 422 hoteles y casas de renta, hasta prohibir la importación del ron y el tabaco cubanos a Estados Unidos, además de limitar la transferencia de remesas desapareciendo las operaciones de Western Union u otras entidades en el país. Al bloqueó se sumó una fuerte ola de contagios de COVID- 19 en la isla, que obligó a cerrar fronteras y detener actividades económicas no esenciales.

Revisando un poco más en el pasado, podemos destacar que en 1991 tras la desaparición de la Unión Soviética colapsaron los sectores económicos cubanos como la industria y la agricultura. El Estado cubano imprimía dinero para pagar salarios, pero las personas no tenían actividades reales que realizar. El resultado fue una inflación del 200% en ese año y la pérdida de capacidad de consumo de la población. Como el peso cada vez servía para comprar menos, quienes pudieron lo sustituyeron por el dólar.

En 1994 el gobierno legalizó el dólar y creó el peso cubano convertible (CUC) que tuvo paridad con la divisa estadounidense. Por cada dólar que entrara a la economía cubana, se emitía un CUC, y ambas monedas circularon a la par, aunque dependientes del turismo, las remesas y la inversión extranjera. Las empresas estatales vinculadas al turismo o la inversión extranjera podían tener cuentas bancarias en dólares y utilizarlos para comprar insumos en el exterior.

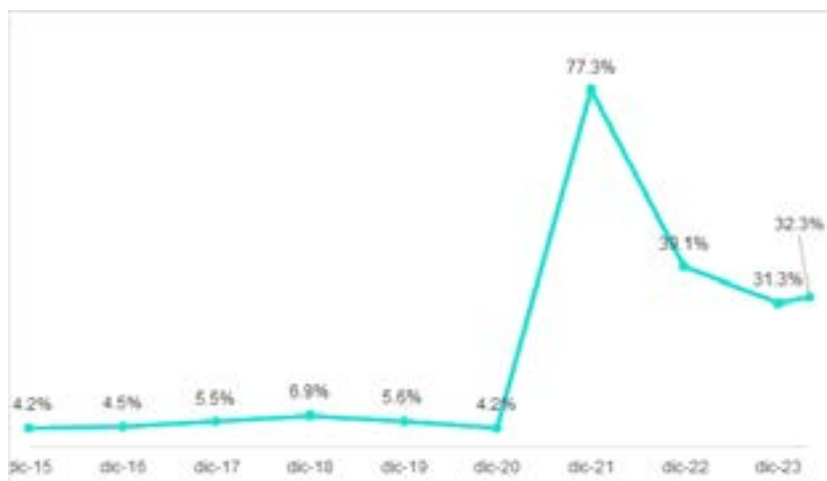
No obstante, en 2004 se decidió desincentivar al dólar como moneda para la compra de bienes imponiéndole un impuesto por tasa de cambio del 10%, en adelante, solo podrían usarse CUC o pesos cubanos (CUP) en los comercios formales y la tasa de cambio era decidida por el usuario. En el último semestre del 2020 se anunciaba la unificación de las dos monedas cubanas CUC y CUP, y la desaparición de la primera, lo que generó una caída de su valor en el mercado informal.

Finalmente, el 1 de enero de 2021 dejó de circular el CUC y se creó una nueva divisa virtual también equivalente al dólar estadounidense, la Moneda Libremente Convertible (MLC). Esta nueva moneda funciona de manera similar y para algunos economistas, como Mesa Lago (2023), tiene la finalidad de atraer los dólares a estas tiendas, razón por la que las autoridades retiraron el impuesto del 10% que había pesado sobre la divisa estadounidense.

El problema no solo es la volatilidad del peso cubano sino además su falta de poder adquisitivo. Según Mesa-Lago (2023), durante el 2022 el salario mínimo en Cuba era de 1,194 pesos cubanos al mes, que con una tasa de cambio de 24 pesos cubanos por dólar equivaldría a \$49.75 dólares. El mismo autor indica que para que 2021 el salario mínimo se ubicó en 3,830 pesos cubanos, y para 2022 fue de 4,162. La información coincide con la publicada por la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). Aunque en los últimos años el salario ha aumentado la inflación también ha hecho (ver gráfico 1).

Gráfico 1

Inflación en Cuba 2015 - 2024



Fuente: elaboración propia con datos de la ONEI, 2024

Aunque según la ONEI el salario mínimo ha subido de 687 pesos cubanos en 2015 a 4,200 en 2022 su poder adquisitivo no ha mejorado, por el contrario, se vio fuertemente afectado por la pandemia y su enorme volatilidad frente al dólar después de las reformas monetarias del 2021 (ver gráfico 2).

Gráfico 2

Tipo de cambio del peso cubano frente al dólar 2021-2024



Fuente: elaboración propia con datos de El Toque, 2024

Villalobos, C.

De acuerdo con la información arrojada por los participantes en el taller el salario mínimo durante el 2024 ronda de los 2,500 pesos cubanos, lo que resulta insuficiente para adquirir alimento suficiente para una persona. Según el medio independiente El Toque (2024) la tasa de cambio informal es de 335 CUP por dólar, lo que fijaría el salario mínimo a penas en \$7.4 dólares al mes. Mientras que el costo de los productos básicas como la lecha y el arroz es de 1,800¹ y 1,200² en pesos cubanos respectivamente (ver tabla 2).

Tabla 2

Precios de alimentos de la canasta básica en peso cubano

Insumo	Costo 2022 ^m	Costo 2024
Pollo (10 lbs)	2,800	3,200
Leche (1 kg)	1,500	1,800
Aceite (1L.)	700 – 1,000	1,200
Carne molida (400 gr.)	300	350
Espagueti	300	320
Carne de cerdo (400 gr.)	450	600
Limón	200 - 250	250
Frijoles	180	200
Arroz	180	250
Cebolla	180	250
Zanahoria	120	130
Aguacate	80 - 120	100
Lechuga	70	80
Tomate	60 – 80	80
Papaya	25	40
Ajo	25	60
Malta	200 - 240	200
Cerveza	180	220 - 400

Fuente: elaboración propia

Aun conociendo la situación económica del país es difícil evaluar cómo esta realidad impacta en la vida de las personas. El diagnóstico del contexto social en Cuba enfrenta una serie de desafíos críticos, y uno de los más significativos es la ausencia de entidades independientes, tanto nacionales como extranjeras, que puedan producir información estadística confiable y objetiva. Este vacío en la generación de datos confiables impide un análisis profundo y veraz de los factores que configuran la pobreza en la sociedad cubana. La Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) es la principal fuente de datos en Cuba. Sin embargo, la credibilidad de esta institución es cuestionada internacionalmente debido a su dependencia del régimen gobernante, lo que genera dudas sobre la imparcialidad y precisión de la información que publica. La falta de estadísticas independientes dificulta la identificación de las verdaderas causas de la pobreza en Cuba. Sin datos objetivos, es casi imposible comprender con exactitud la magnitud de problemas como la desigualdad, el desempleo, la inflación o la falta de acceso a servicios básicos.

La cooperación internacional para el desarrollo en el caso cubano

Existen innumerables oportunidades en fuentes de financiamiento para proyectos que abordan la inseguridad alimentaria y promueven el desarrollo social. El Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC, por sus siglas en inglés) es un foro internacional único que reúne a los 32 miembros, quienes son los principales proveedores de financiamiento para el desarrollo (OCDE, 2024). Entre sus funciones más relevantes se encuentran establecer normas y estándares para la ayuda al desarrollo, realizar análisis sobre la eficacia de la cooperación y proporcionar un espacio para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los países miembros. El DAC define una lista de países beneficiarios de fondos para el desarrollo, utilizando como criterio de categorización el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita (OCDE, 2024). Este enfoque permite clasificar a los países en diferentes grupos según su nivel de ingresos, lo que a su vez determina su elegibilidad para recibir asistencia financiera (ver tabla 3).

Tabla 3

Categoría de países beneficiarios⁴ al impulso del desarrollo

Países menos desarrollados	Países con ingresos bajos	Países con ingresos medios-bajos	Países con ingreso medios-altos
Afganistán	Corea del Norte	Argelia	Argentina
Angola	Siria	Bolivia	Belice
Bangladesh		Congo	Brasil
Burundi		Honduras	China
Chad		India	Colombia
Comoros		Irán	Costa Rica

Villalobos, C.

Países menos desarrollados	Países con ingresos bajos	Países con ingresos medios-bajos	Países con ingreso medios-altos
República democrática del Congo		Kenia	Cuba
Eritrea		Kirguistán	República Dominicana
Etiopia		Lebanon	Ecuador
Guinea		Micronesia	El Salvador
Guinea-Bisáu		Nicaragua	Guatemala
Haití		Pakistán	Jamaica
Madagascar		Sri Lanka	México
Mozambique		Ucrania	Panamá
Ruanda		Zimbabue	Paraguay
Islas Salomón			Perú
Sudan			Sudáfrica
Sudan del Sur			Venezuela

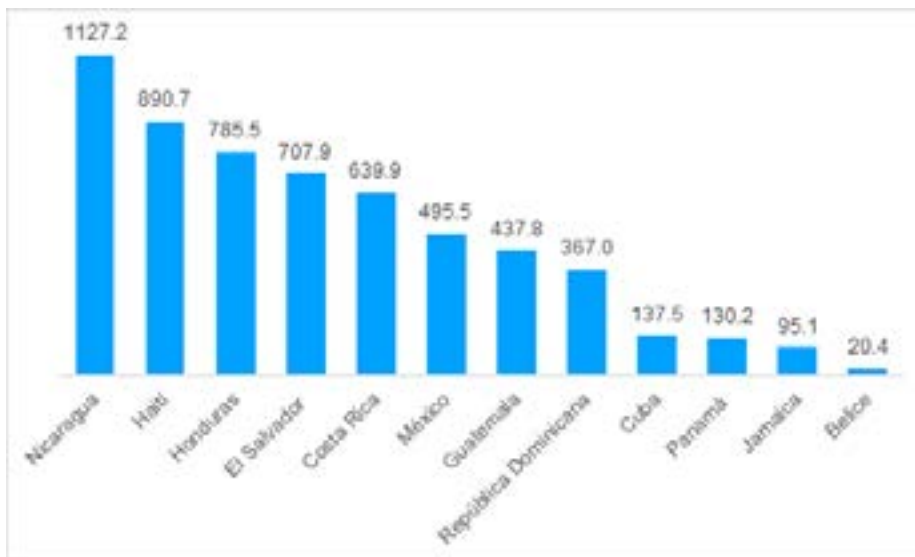
Nota: elaboración propia con datos de OCDE, 2024

Seguendo los criterios del DAC, Cuba es considerado como uno de los países con ingresos medios altos, los países de esta categoría tienen entre \$4,466 y \$13,845 dólares anuales como PIB per cápita, Cuba tuvo \$12,931 en 2022 (Banco Mundial, 2023). No obstante, para realizar esta categorización el índice mide el ingreso promedio de los habitantes del país dividiendo el PIB entre el número de habitantes. En el caso de Cuba el criterio no resulta más que perjudicial considerando la ausencia de organismos autónomos que midan de manera certera el ingreso promedio de los habitantes, colocando al país en una posición incoherente y limitando las posibilidades de financiamiento internacional para el desarrollo.

Cuba es uno de los países que menos inversión recibe. Según el informe *Geographical Distribution of Financial Flow to Developing Countries 2024* (OCDE, 2024) en 2022 se invirtieron 137.5 millones de dólares en el desarrollo de Cuba provenientes de todas las fuentes (públicas, privadas, multilaterales, etc.) lo que equivale al 0.056% de la inversión total global. Incluso a nivel regional Cuba recibe a penas 2% de la inversión en Latinoamérica (ver gráfico 3).

Gráfico 3

Inversión al desarrollo por país en Latinoamérica en 2022

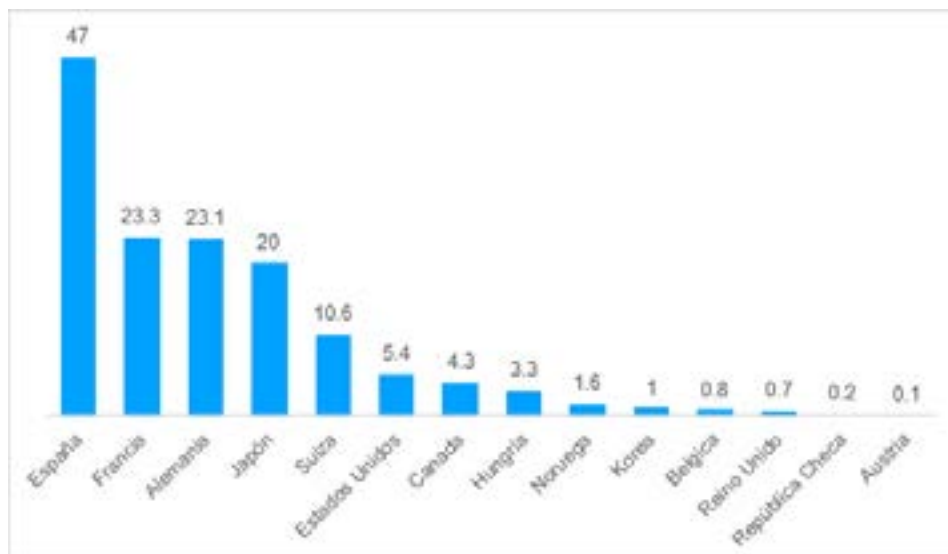


Fuente: elaboración propia con datos de la OCDE, 2024

La inversión que recibe el país proviene de diversas fuentes (agencias de cooperación nacionales, bancos regionales para el desarrollo, agencias multilaterales o fondos privados, entre otros) siendo la más fuerte aquella que hacen los países de manera directa por medio de las agencias de cooperación para el desarrollo de cada país. En el caso de Cuba, España es el país que más abona al desarrollo cubano aportando, con 47 millones de dólares en 2022, el 35% de los fondos provenientes de los países (ver gráfico 4).

Gráfico 4

Ingresos a Cuba para el Desarrollo por país de origen (millones USD)



Fuente: elaboración propia con datos de la OCDE, 2024

Villalobos, C.

Los fondos privados se encuentran muy limitados debido a las restricciones mercantiles, pero también a las cualidades del sistema bancario en Cuba. No existe una banca privada que permita a los habitantes de la Isla recibir transacciones del extranjero; incluso, las transacciones dentro del mismo país se encuentran limitadas por región (de la Habana a Santiago, por ejemplo). Las entidades con personalidad jurídica propia se encuentran con un marco de actuación restringido.

De acuerdo a las disposiciones de la Resolución Conjunta No. 1/2022 del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), publicado en el diario oficial de Cuba, todos los proyectos que utilicen recursos extranjeros, tanto de entidades gubernamental, como de mi MiPymes y agrupaciones civiles o religiosas deben ser revisados por el MINCEX y el MEP, y sólo se aprueban aquellos que no suponen un riesgo para el gobierno (Gobierno de Cuba, 2022).

De acuerdo con Chaguaceda, A. y Cilano J. (2022) el Registro de Asociaciones del Ministerio de Justicia apenas permite la inscripción de nuevas organizaciones, todos los proyectos de financiamiento extranjero deben ser revisador por el MINCEX, las demoras en trámites para aprobar los proyectos provocan pérdidas económicas o reducción en los plazos para aplicar el recurso. En general, según los autores, el costo de acceder a los recursos es subordinarse ideológicamente al gobierno y ofrecer un beneficio a quienes monitorean la implementación. En el caso de las entidades religiosas, la imposibilidad de generar ingresos propios mediante limosnas les obliga a depender completamente de subsidios provenientes del extranjero. Todos los ingresos relacionados con actividades religiosas se reciben en la Nunciatura Apostólica y las entidades sólo pueden disponer de \$3,000 dólares al mes, sin importar la cantidad que disponga su estado de cuenta o si el ingreso está etiquetado para un específico.

Reconociendo esta complejidad y la particularidad del problema para el financiamiento de las iniciativas de cooperación para el desarrollo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) publicó el Marco Nacional Integrado de Financiamiento de los ODS en Cuba (CIFFRA, por sus siglas en inglés), donde se expone el mapa del panorama financiero, la jerarquización de los ODS, las alternativas de financiamiento y el coste de las brechas de accesibilidad. Entre las dificultades más importantes se encuentran la inconvertibilidad de la moneda nacional, la volatilidad del tipo de cambio y la ausencia de mecanismos transparentes de ingreso. En todos los casos las transferencias monetarias dependen de las disposiciones gubernamentales, de tal manera que pueden entregar el recurso en dólares americanos, en pesos cubanos o en MLC, afectando los costos de los proyectos.

Ante la complejidad del sistema financiero, tanto los particulares como las Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) en el país evitan emitir cotizaciones o recibos fiscales. Los particulares lo hacen debido a la volatilidad de las monedas, mientras que las MiPymes temen que su dinero pueda provenir de fuentes ilícitas y en consecuencia ser multados. La ausencia de estos instrumentos fiscales, que son esenciales para legitimar y transparentar el uso de los recursos, contribuye a perpetuar la corrupción, la opacidad y el deterioro del sistema financiero.

Las siguientes son algunas alternativas identificadas para financiar proyectos de cooperación para el desarrollo en Cuba:

a. Negociaciones con el gobierno

Establecer un diálogo constructivo con el gobierno cubano puede ser una alternativa viable para financiar proyectos de cooperación para el desarrollo. A través de negociaciones directas, los agentes locales pueden presentar propues-

tas que alineen los objetivos de desarrollo con las prioridades del gobierno. Estas negociaciones podrían centrarse en el acceso a financiamiento externo que promuevan la transparencia en la gestión de recursos. Involucrar a funcionarios gubernamentales en el diseño de proyectos podría aumentar la probabilidad de que estos sean aceptados y respaldados, además de permitir la adaptación de los programas a las realidades locales. Asimismo, el establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación conjunta podría mejorar la rendición de cuentas y la efectividad de los proyectos, creando un ambiente de confianza y cooperación que beneficie a todas las partes involucradas.

b. Ingreso de subsidios en especie en contenedores

Otra alternativa para financiar proyectos de cooperación en Cuba es la implementación de subsidios en especie, que podrían ingresarse en contenedores. Esta estrategia implica la donación de bienes y recursos materiales, como alimentos, medicinas, equipos médicos y otros insumos esenciales, en lugar de transferencias de efectivo. El uso de contenedores facilita el transporte y la entrega de estos recursos a las comunidades más necesitadas, asegurando que lleguen directamente a quienes los requieren. Esta modalidad no solo evita los riesgos asociados con el manejo de dinero en un entorno financiero complejo, sino que también puede mitigar problemas de corrupción y desvío de recursos. Además, al proporcionar bienes tangibles, se pueden satisfacer necesidades inmediatas, al mismo tiempo que se generan oportunidades para capacitar a las comunidades en el uso adecuado de estos recursos y fomentar la autosuficiencia a largo plazo.

c. Ingresos opacos de efectivo a manos de particulares

Finalmente, la realidad del sistema financiero cubano ha llevado a que particulares, agrupaciones y emprendedores recurran a ingresos en efectivo como una forma de financiar sus actividades, ya que cada persona que ingresa al país puede declarar hasta \$5,000 dólares en efectivo. Aunque esta alternativa presenta riesgos significativos y se presta para la opacidad derivada de la ausencia de recibos fiscales, también refleja la resiliencia y adaptabilidad a un entorno difícil. Algunas iniciativas han creado grupos de ahorro que facilitan el ingreso de efectivo al país en pequeños grupos aprovechando las disposiciones sobre los ingresos informales de manera estructurada.

La intervención

En este contexto y con la finalidad de estructurar una intervención para ofrecer alimentación a niños y ancianos se llevó a cabo un taller sobre procuración de fondos y cooperación internacional para el desarrollo, este tuvo una duración de una semana. El taller se compuso de cuatro apartados: el primero, una evaluación diagnóstica organizacional para identificar las capacidades del equipo de trabajo (Ponce, 2006); el segundo fue el diseño de un árbol de problemas y matriz de marco lógico para el diseño de intervenciones sociales de largo plazo (CEPAL, 2004); el tercero, los elementos fundamentales para el diseño de proyectos a corto plazo orientados a la obtención de finamiento (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018) y, finalmente; el cuarto, identificar las oportunidades de finamiento para la intervención.

A manera de diagnóstico se realizó un FODA cuantitativo con la metodología de Thompson (1998) donde se identificaron las Fortalezas y Debilidades como elementos internos y las Oportunidades y Amenazas como elementos externos (ver tabla 3). Se calificaron los elementos internos y externos del 1 al 4 donde 1 es menos relevante y 4 es muy relevante, así mismo se ponderaron los pesos de los elementos internos del 0.0 (menos importante) al 1.0 (más importante) donde el total de todos los pesos en su conjunto sumara 1.0.

Villalobos, C.

Tabla 4

FODA cuantitativo del grupo que lidera la intervención

Fortalezas		0.66	2.33	Debilidades		0.55	1.94
Ser un equipo que persiguen de un objetivo común.	4	0.20	0.8	El mal funcionamiento de proyectos anteriores: incumplimiento de objetivos.	4	0.15	0.6
Creatividad colectiva, inquietud y disposición	3	0.13	0.39	Falta de formación, capacidades y habilidades.	3	0.10	0.3
Reconocimiento, patrimonio, prestigio y personalidad jurídica.	4	0.15	0.6	Ausencia de objetivos prioritarios.	4	0.14	0.56
Existe una vía para el ingreso de efectivo a Cuba	3	0.08	0.24	Pesimismo y desánimo del equipo de trabajo	3	0.08	0.24
Riqueza y sentido espiritual.	3	0.10	0.3	Desconocimiento de la complejidad del contexto local.	3	0.08	0.24
Oportunidades		0.34	0.53	Amenazas		0.45	0.73
Apertura en las disposiciones gubernamentales para la adquisición de insumos.	2	0.11	0.22	Disposiciones gubernamentales.	2	0.13	0.26
Existencia de diversidad de entidades y organizaciones internacionales.	1	0.05	0.05	Inestabilidad económica (tipo de cambio, ausencia de facturas, fluctuación en precios)	2	0.15	0.3
Visibilidad internacional de Cuba para el desarrollo	2	0.08	0.16	Clima hostil y cambio climático.	1	0.05	0.05
Medios de comunicación, Internet, TIC's, Redes Sociales.	1	0.05	0.05	Desconfianza derivada de la inseguridad y la delincuencia.	1	0.07	0.07
Confianza en la institución	1	0.05	0.05	Pérdida de identidad cultural, sumisión social y migración exacerbada.	1	0.05	0.05
Aspectos positivos	24	1.0	2.86	Aspectos negativos	24	1.00	2.67

Fuente: elaboración propia resultado del taller

Una vez realizada la Matriz FODA se desarrollaron cuatro estrategias de potencialización y mitigación de acuerdo a la metodología de David (2003) (ver tabla 4). Donde definieron 4 estrategias; 1) Para Fortalezas y Oportunidades (FO): Dedicar tiempo a definir los objetivos propietarios tomando en cuenta las disposiciones gubernamentales; 2) Para Debilidades y oportunidades (DO): Subsanan las omisiones de los financiamientos anteriores y considerar las fallas en las futuras planeaciones; 3) Para Fortalezas y Amenazas (FA): Definir un plan de presupuestal y de gastos orientado a responder a los objetivos prioritarios; y 4) Para Debilidades y Amenazas (DA): Definir mecanismo de seguimiento y evaluación así como establecer procesos específicos para el flujo económico.

Tabla 5

Estrategias de potencialización y mitigación con Matriz FODA

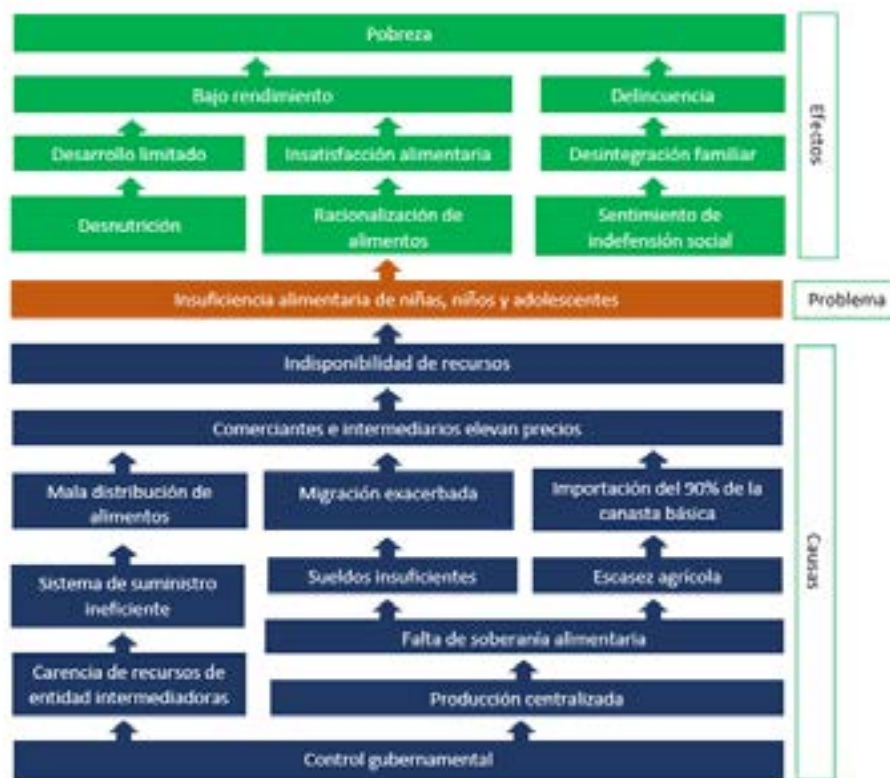
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Definir los objetivos organizacionales propietarios tomando en cuenta las disposiciones gubernamentales	Subsamar las omisiones de los financiamientos anteriores y considerar las fallas en las futuras planeaciones
Amenazas	Crear un plan de presupuestal y de gastos orientado a responder a los objetivos prioritarios	Definir mecanismos de seguimiento y evaluación, así como establecer procesos específicos para el flujo económico.

Fuente: elaboración propia con resultados del taller

Al tener un panorama general de las necesidades organizacionales se delegaron las estrategias al equipo de trabajo para orientar el resto del trabajo a la comprensión y definición del problema en el que deseaban intervenir. Para ello se utilizó la metodología para la elaboración del Árbol de Problema y Árbol de objetivos del CONEVAL (2007).

Diagrama 1

Árbol de problema



Fuente: elaboración propia con resultados del taller

Villalobos, C.

Como resultado del ejercicio del Árbol de Problemas el equipo de trabajo logró describir el problema de la siguiente manera:

En Cuba, debido a las disposiciones gubernamentales, el sistema de producción agrícola se encuentra centralizado de tal manera que los particulares no pueden producir lo que consumen. El gobierno incapaz de satisfacer la demanda alimenticia importa el 90% de los productos de la canasta básica lo que eleva su costo más allá del poder adquisitivo del salario mínimo. Frente a la falta de soberanía alimentaria, la donación de víveres e insumos provenientes del extranjero se ha convertido en la única vía para reducir la hambruna, sin embargo, los puntos de desembarque y las vías de suministro no logran distribuir adecuadamente los alimentos, afectando especialmente a los sectores poblacionales más vulnerables: niños, ancianos y discapacitados.

Este contexto afecta especialmente a las niñas, niños y adolescentes de la Habana, quienes al carecer de los nutrientes básicos necesarios para su desarrollo tienen bajo rendimiento tanto escolar como en el aprendizaje de oficios, lo que en el largo plazo los envuelve en un círculo de pobreza. Al encontrarse en estado de indefensión social y por falta de alimento cometen delitos como robo y/o prostitución, mismos que son fuertemente vigilados, perseguidos y castigados por el Estado mediante multas o encarcelamiento, penas que son incosteables para las familias. Por otro lado, el esfuerzo constante por racionalizar los alimentos provoca estrés, ansiedad y problemas familiares al grado de la desintegración y en el peor de los casos provoca suicidio o muerte.

Para abordar las problemáticas identificadas en el árbol de problemas, se estructuró una intervención que, reconociendo las complejidades del contexto cubano, optimice los recursos disponibles para maximizar el impacto positivo en la calidad alimentaria de los niños y niñas afectados. A través de la Matriz de Marco Lógico (CEPAL, 2004), se encontró una metodología clara que vincula objetivos específicos, resultados esperados y actividades clave, permitiendo así una planificación más eficiente y un seguimiento riguroso del progreso del proyecto.

A través de indicadores específicos, como el índice de desnutrición infantil, el % de casos atendidos respecto a la población barrial o el número de beneficiarios, se establecieron métricas claras para evaluar el impacto de las intervenciones. Las actividades propuestas (la operación de comedores y la distribución de alimentos), serán monitoreadas mediante bitácoras, fichas de salud y estudios socioeconómicos, lo que permitirá un seguimiento detallado y la toma de decisiones informadas. Este enfoque metódico busca asegurar que los esfuerzos no solo mitiguen la inseguridad alimentaria, sino que también fortalezcan la resiliencia comunitaria en un contexto marcado por la centralización y las restricciones económicas.

Tabla 5
Matriz de Marco Lógico

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin / Impacto	Mejorar la calidad de vida de niñas y niños en la Habana mediante el acceso seguro y suficiente a una alimentación adecuada	Índice de desnutrición infantil. Esperanza de vida de niñas y niños. Tasa de mortalidad infantil Índice de satisfacción alimentaria	Publicaciones de ONEI Encuestas de calidad de vida	Continuidad y acceso a datos fiables No ocurrencia de desastres

Efecto / Propósito	Lograr la suficiencia alimentaria de niñas y niños en Cuba, mediante una dieta adecuada	# Casos de malnutrición detectados % casos atendidos respecto a la población del barrio Reducción en la tasa de enfermedades relacionadas a desnutrición.	Registro de control de salud de beneficiarios Encuestas y Estudios Socioeconómicos	Disponibilidad constante del recursos y alimentos Eficiencia en la cadena de suministro
Resultado / Componentes	Implementar un sistema eficiente de distribución de alimentos que garantice la entrega regular y adecuada en comedores comunitarios	# comedores en operación Volumen de alimentos adquiridos	Registro y autorización de operación de comedores Registros de adquisición, entrega de alimentos	Logística y transporte efectivo Disponibilidad de alimento Permanibilidad gubernamental
Actividades	Fortalecer la alimentación niñas y niños en comedores comunitarios mediante la preparación y distribución de alimentos	# de beneficiarios Frecuencia de distribución de alimentos Cantidad de alimentos distribuidos	# Dóctores de operación Listas de asistencia Registro de inventarios	Disponibilidad sostenida de recursos Capacitación adecuada del personal Asistencia regular de beneficiarios

Fuente: elaboración propia con resultados del taller

La Matriz de Marco Lógico (MML) proporciona un marco conceptual que, aunque no necesariamente se traduce en un proyecto específico orientado a la búsqueda de financiamiento internacional, sirve como una guía fundamental para la formulación y gestión de un proyecto particular. A partir de la identificación de problemas y la formulación de objetivos, el proyecto utiliza indicadores concretos de la MML para medir el progreso y evaluar el impacto de las actividades. La metodología de gestión de proyectos (BID, 2018) toma estos elementos para estructurar un plan de acción claro, asegurando que cada acción implementada contribuya a la mejora del desarrollo psicosocial y la inserción social de las niñas, niños y adolescentes de la Habana.

Con esta claridad se diseñó el proyecto “Reactivación de los 2 comedores para niñas y niños con desnutrición y apertura de otros 2 ubicados en la Habana, Cuba”. Busca ofrecer desayunos calientes y nutritivos a 280 niños de los municipios de la Habana, además de un ciclo de formación vespertino y extracurricular a fin de desarrollar habilidades resistentes para enfrentar el estado de indefensión en la que se encuentran reduciendo así la incidencia delictiva y la desintegración familiar; para ello se establecerán 2 comedores nuevos y se reactivarán 2 que cerraron a causa de la pandemia.

Nombre del proyecto: “Reactivación de los 2 comedores y apertura de otros 2 para niñas y niños con alimentación deficiente ubicados en la Habana, Cuba.”

Problema central: las niñas y los niños de dos barrios de la Habana, Cuba carecen de alimento variado, nutritivo y suficiente debido a la escasez de víveres en el país, a la falta de soberanía alimentaria agrícola y a la mala distribución de los productos de primera necesidad provenientes del extranjero; todo ello derivado del fuerte control impartido por del régimen político dominante en el país.

Beneficiarios directos: 100 niños, 100 niñas, 40 adolescentes varones, 40 adolescentes mujeres: 280 total.

Villalobos, C.

Beneficiarios indirectos: 4 comedores

Objetivo: fortalecer la alimentación de 280 niñas y niños de la Habana mediante la reactivación de 4 comedores comunitarios a fin de mejorar su desarrollo psico-social y su inserción social.

Objetivos Específicos

1. Rehabilitar 2 espacios que no cuentan con las condiciones para ofrecer el servicio de alimentos y formación y reactivación de 2 existentes.
2. Obtener fondo semilla que permita arrancar el proyecto durante 6 meses.
3. Consolidar un programa permanente que promueva el desarrollo de habilidades socio-resilientes enfocados en las infancias y hasta los 15 años.

Metas

- 4 comedores equipados
- Operación ininterrumpida de 4 comedores durante 1 año.
- 280 niños con habilidades resistentes e integrados a sus familias.

Resultados

- 67,200 comidas / Alimentos distribuidos
- 4 comedores funcionales con: 60 insumos de utilería para cocina y 3 electrodoméstico (2 refrigeradores, 1 estufa)
- 140 niña y niños acompañados

Indicadores

- # Alimentos entregados
- # Niños acompañados en formación
- Índice de calidad nutricional por niño
- % de ingreso por familia (Estudios socioeconómicos)
- % rendimiento en pruebas psicológicas
- % índice delictivo por sector poblacional

A pesar de que el proyecto se ha diseñado de acuerdo con metodología útil y pertinente, capaz de dotar credibilidad y alto impacto, el contexto del país impide el acceso a financiamientos públicos o privados provenientes del extranjero. Este es el primer atisbo a los resultados obtenidos en el taller, reconocemos en este punto que hace falta desarrollar más allá dicho proyecto, sin embargo, consideramos que es pertinente mostrar los resultados hasta los que ahora se han llegado.

Conclusión

La complejidad del sistema financiero, sumada a las estrictas regulaciones gubernamentales, crea un entorno donde la transparencia y la rendición de cuentas son prácticamente inalcanzables. Esta falta de claridad dificulta la confianza de los inversionistas y organizaciones internacionales, que son esenciales para impulsar iniciativas de desarrollo. En lugar de fomentar un clima propicio para la colaboración y el financiamiento, el sistema actual aliena a los actores locales, limitando su capacidad de generar ingresos y contribuir a su propio

desarrollo. Además, la imposibilidad de acceder a recursos de manera justa y equitativa perpetúa un ciclo de dependencia y vulnerabilidad, volviendo a sus habitantes presas de un sistema que les aísla.

El contexto cubano ofrece una oportunidad relevante para evaluar los mecanismos que los países más desarrollados y del norte global han utilizado para distribuir subsidios que impulsen el desarrollo en países con condiciones políticas ajenas a las suyas, e incluso en contextos hostiles como el de Cuba. A medida que el mundo enfrenta desafíos globales interconectados, como la pobreza, la inseguridad alimentaria y el cambio climático, es esencial que las naciones desarrolladas reflexionen sobre la efectividad de sus enfoques de asistencia y financiación. Los modelos tradicionales de subsidios, a menudo diseñados sin considerar las particularidades locales, pueden resultar ineficaces o incluso contraproducentes. Aún con todo, el pueblo cubano aprendió que, frente a la hostilidad, hay que ser creativos.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Herramientas y técnicas para la gestión de proyecto de desarrollo. *Certificación Project Management Associate*. Recuperado el 08 de 08 de 2024, de https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhpDR2dJ0QbezaNZ-ig
- CEPAL. (2021). *Marco Integrado de Financiamiento para Cuba (CIFFRA)*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/marco-integrado-financiamiento-cuba-ciffra>
- Chaguaceda, A. y. (mayo-agosto de 2022). La sociedad civil en Cuba: barreras persistentes, emergencias recientes. *Desacatos*(69), 64-79.
- CNN en Español. (2024). *¿En qué consiste el embargo de EE.UU. a Cuba y cómo ha afectado la economía de la isla?* Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2004). Metodología del Marco Lógico. *Boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*(15). Recuperado el 08 de 08 de 2024, de <https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1322.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- El Destape. (2024). *Estados Unidos refuerza el bloqueo económico a Cuba con nuevas sanciones*. Recuperado de <https://www.eldestapeweb.com>
- Gobierno de Cuba. (20 de 01 de 2021). Compendio de medida de Tramo cobro Cuba. *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 08 de 08 de 2024, de <https://cubaminrex.cu/es/node/4048>
- Gobierno de Cuba. (05 de 10 de 2022). Resolución conjunta 1/2022 MINCEX-MEP. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2739-2796. Recuperado el 08 de 08 de 2024, de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2022-o95_0.pdf
- Mesa-Lago, C. (January de 2023). The social impact of the economic crisis in Cuba. *Cuban Research Institute*. Recuperado el 08 de 08 de 2024, de <https://cri.fiu.edu/news/2023/the-social-impact-of-the-economic-crisis-in-cuba/carmelo-mesa-lago-the-social-impact-of-the-economic-crisis-in-cuba.pdf>
- OCDE. (08 de 08 de 2024). *DAC List of ODA Recipients*. Obtenido de <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/oda-eligibility-and-conditions/dac-list-of-oda-recipients.html#:~:text=The%20countries%20and%20territories%20on,for%20entry%20into%20the%20EU.>
- OCDE. (08 de 08 de 2024). *Development Assistance Committee*. Obtenido de <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>

Villalobos, C.

OCDE. (2024). *Geographical Distribution of Financial Flow to Developing Countries*. Paris: OCDE Publishing.

Recuperado el 08 de 08 de 2024, de <https://doi.org/10.1787/fbd9569c-en-fr>.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Contribuciones a la economía*, 2 - 16.

Tasa de cambio de moneda en cuba. (2024). *El toque*. Recuperado el 08 de 08 de 2024, de <https://eltoque.com/tasas-de-cambio-de-moneda-en-cuba-hoy>

Thompson. (1998). *Dirección y Admistración Estratégicas, conceptos, casos y lcturas*. México: Mac Graw Hill Inter Americana.

Trading economics. (08 de 08 de 2024). *Cuba Inflation Rate*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/cuba/inflation-cpi>

¹Son aproximadamente 75 dólares estadounidenses.

²Son aproximadamente 49 dólares estadounidenses.

³Datos del 2022 de Mesa – Lago.

⁴Consultar lista completa en la fuente, esta tabla contiene sólo los más relevantes.