

---

**PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN  
DEL DESARROLLO LOCAL EN CUBA**

---

## **I) FUNDAMENTACIÓN.**

En el proceso de actualización del modelo económico y social cubano se evidencia una voluntad política de fomentar los procesos de autogestión del desarrollo a escala municipal, expresada en la Conceptualización del Modelo, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y los Lineamientos aprobados en el VI y VII Congreso del PCC.

En este contexto se desea impulsar el desarrollo de los municipios a partir de sus estrategias, la de la provincia y del país, de modo que se fortalezcan como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, demográfica, institucional y medioambiental, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.

Para la materialización de esta aspiración resulta esencial la expresión territorial del plan como parte integrante del sistema de planificación de la economía nacional; lo que supone una adecuada coordinación de todos los niveles, distinguiendo dos aspectos:

**Primero:** El papel que se le atribuye a cada municipio en la concepción del plan de desarrollo provincial y nacional, a partir del fomento de políticas territoriales con el fin de reducir desproporciones y de potenciar actividades de interés provincial y nacional.

**Segundo:** El papel específico que corresponde a las líneas estratégicas del desarrollo municipal, que se determinan sobre la base de sus potencialidades y capacidades, así como de las necesidades y expectativas de sus pobladores. Son decididos e implementados por dicha instancia, a partir de los recursos generados por el territorio y los captados de otras fuentes; en correspondencia con las condicionantes que establezca el desarrollo de la nación, el marco regulatorio y la existencia objetiva del mercado.

Se identifica como uno de los elementos estratégicos el fomento de proyectos basados en pequeñas y medianas empresas que tributan a encadenamientos productivos y de servicios con enfoque al desarrollo local, priorizando actividades de la industria alimentaria, la producción de alimentos, de la construcción, servicios sociales y personales, de reparación y mantenimiento, oferta complementaria al turismo, producciones artesanales, transporte y comunicaciones; así como otros de tipo sociocultural, demográfico, medioambiental, de I+D+i y de fortalecimiento institucional. Para materializar estas aspiraciones se requiere de una gestión integrada de la financiación del desarrollo local.

En la actualidad existe una diversidad de fuentes de financiamiento para el desarrollo local entre las que se encuentran: plan de la economía, presupuesto, fondos para proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), crédito bancario, contribución territorial para el desarrollo local, cooperación internacional, inversión extranjera y fondos propios.

A pesar de estas oportunidades se aprecian insuficientes niveles de articulación, alcance y utilización de estas fuentes, así como de las capacidades de los actores locales para la planificación y gestión de la financiación para el desarrollo, y ausencia de herramientas integrales que aborden estos temas de manera sistémica.

## **II) OBJETIVO DE LA PROPUESTA:**

Contribuir a la gestión integral y participativa de la financiación de proyectos de desarrollo local, con impacto en el ámbito económico – productivo, sociocultural, demográfico, medioambiental e institucional, que posibiliten la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, orientados hacia las prioridades estratégicas del territorio, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## **III) SE PROPONE:**

Mobilizar fondos de fomento desde fuentes municipales, provinciales, nacionales e internacionales, para el financiamiento de proyectos de desarrollo local presentados por actores estatales y no estatales. Con este objetivo se diseña un procedimiento para la gestión de las diferentes fuentes de financiamiento, identificándose los mecanismos y regulaciones correspondientes, funciones que asumen los grupos de trabajo a los diferentes niveles, así como los indicadores básicos para la evaluación de este proceso y su impacto en el desarrollo local.

Esta herramienta persigue los siguientes objetivos específicos:

- Fomentar el proceso de diseño y gestión de proyectos de desarrollo local desde la iniciativa municipal, que respondan a las líneas estratégicas del territorio.
- Estimular la activación, diversificación y combinación de fuentes de financiamiento en la ejecución de proyectos de desarrollo local.
- Contribuir al incremento, diversificación, productividad, competitividad y calidad de las producciones y/o servicios generados en el territorio.
- Promover la concertación económica entre actores estatales y no estatales sobre la base de la cogestión y cofinanciación de proyectos de desarrollo local.

- Estimular procesos de participación ciudadana en la gestión de la financiación del desarrollo local, a través de convocatorias a proyectos mediante licitaciones públicas, la presentación de proyectos sociales y productivos, la legitimación de la decisión de prioridades, así como la comunicación y consulta para la validación y retroalimentación del proceso.
- Contribuir al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.
- Fortalecer los procesos de encadenamientos productivos y de servicios a escala local.
- Desarrollar capacidades en los recursos humanos en función de las necesidades del desarrollo local.
- Fomentar procesos de gestión del conocimiento y la innovación y de comunicación para el desarrollo local.
- Contribuir al aprovechamiento, recuperación, conservación y protección del medioambiente y sus recursos naturales.

A continuación se describen las premisas generales que se deben tener presente en el proceso de gestión de la financiación del desarrollo local.

#### **IV) PREMISAS GENERALES.**

1. El Consejo de la Administración Municipal (CAM), bajo la supervisión y control de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), tendrá las facultades necesarias para gestionar los recursos financieros y garantizar su sostenibilidad.
2. El CAM conduce el proceso de gestión de la financiación del desarrollo local, para lo cual se auxilia en un equipo técnico, integrado por instituciones miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local, en articulación armónica con el Grupo Provincial de Desarrollo Local.
3. En el municipio se deben tener definidas sus líneas estratégicas sobre la base de sus potencialidades, restricciones, oportunidades y necesidades, a las cuales se tendrán que asociar los proyectos de desarrollo local que se presenten para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento.
4. Las AMPP debe contar con un sistema de comunicación que incentive a actores estatales y no estatales al diseño y gestión de proyectos de desarrollo local y su financiación.
5. Los proyectos de desarrollo local a valorarse deberán cumplir con alguna de las siguientes clasificaciones:
  - Proyectos económicos: Evaluación de los elementos de rentabilidad, empleo, tiempo de recuperación de la inversión.
  - Proyectos socioculturales: Descripción sintética de los beneficios sociales y su contribución al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad

de los servicios sociales que se brindan a la población.

- Proyectos medioambientales: Descripción sintética de los aportes que realiza a la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medioambiente y los recursos naturales.
  - Proyectos institucionales: Descripción sintética de los aportes que se realizan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local.
  - Proyectos de I+D+i: Descripción sintética de los aportes e impactos que se realizan desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local.
6. Dentro de los criterios para la evaluación de los proyectos que se presenten se considerarán los enfoques transversales de equidad e inclusión social, población y género, y especificar los impactos medioambientales y sociales que genera, según la clasificación de cada proyecto.
  7. Estos proyectos deben realizarse en armonía con el Plan y el Presupuesto a sus distintos niveles, así como con la disponibilidad y potencialidad de recursos materiales, financieros y humanos generados en el municipio.
  8. Debe estimularse la generación de proyectos económico – productivos que permitan la sostenibilidad de los fondos del municipio, su reproducción ampliada y la de la forma productiva o de servicios que los generó.

## **V) REGULACIONES GENERALES.**

### **V.I) Ministerio de Economía y Planificación.**

- En el proceso de elaboración del plan de la economía se deben incorporar, según corresponda, aquellos proyectos que en esta etapa estén diseñados y con fuente de financiamiento definida. El respaldo material se asegurará según la disponibilidad de los balances nacionales.
- Los proyectos que se presenten por formas de gestión no estatales serán incorporados al plan de la economía, en las categorías que correspondan, de acuerdo a sus necesidades.
- Los proyectos se agrupan en un marco de plan de forma tal que permita la gestión flexible de los recursos materiales y financieros planificados para estos proyectos, u otros que se incorporen durante el proceso de ejecución del plan, respetando dicho marco.
- Se faculta a los CAP dentro de su marco de plan para los proyectos, el traspaso a las entidades de subordinación nacional que ejecutarán los mismos, así como a los grupos empresariales territoriales.

- En el proceso de ejecución del plan se podrá incorporar nuevos proyectos, siempre y cuando no demanden recursos adicionales de los balances nacionales.
- Las entidades con personalidad jurídica que tenga proyectos aprobados facultarán a la estructura que implemente el proyecto a las gestiones contractuales, comerciales y financieras y otras que se demanden para el desempeño del proyecto.

#### **V.II) Ministerio de Finanzas y Precios.**

- La contribución territorial para el desarrollo local se planifica cada año como ingreso cedido de los presupuestos locales, con esta se respaldan gastos corrientes y de capital para proyectos de desarrollo local, según las prioridades del territorio, siempre que no demanden recursos adicionales de los balances nacionales.
- Los proyectos económicos en CUC deberán aportar, por acuerdo del CAM y previa conciliación entre las partes, un porcentaje de sus utilidades a las cuentas del CAM y este el contravalor de dicho aporte a la entidad titular del proyecto.
- Los proyectos económicos aprobados a entidades presupuestadas se desarrollarán de forma extrapresupuestaria.
- En aquellos proyectos donde el peso fundamental de los ingresos sea en pesos convertibles (CUC) y los gastos en CUP sean mayores que los ingresos que se generan en esta moneda, se exonerará en el primer año de operaciones del pago del impuesto sobre utilidades de manera que puedan financiar el capital de trabajo inicial o parte de éste en CUP. Al concluir el primer año se evaluaría la conveniencia o no de continuar otorgando bonificaciones o por el contrario comiencen a pagar sus obligaciones tributarias.
- Los CAM, según su capacidad de recaudación y por acuerdo del CAP, transferirán a una cuenta corriente del CAP hasta un 10% de la contribución territorial, que se destinará a financiar proyectos de interés municipal o provincial. Este financiamiento se traspasa al municipio con un destino específico en la modalidad que se decida.

## **V.II) Banco Central de Cuba.**

- En los bancos comerciales (BANDEC, Metropolitano, BPA) el CAM operará dos cuentas (CUP y CUC), las que se nutren de la siguiente manera:
  1. CUP: Por la recaudación impositiva por concepto de contribución territorial.
  2. CUC: Por fondos provenientes de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL) en ejecución a partir de sus aportes, de la cooperación internacional y del fondo previsto en el plan por el financiamiento central para proyectos de desarrollo local.
- De lo recaudado en las dos cuentas anteriores, por Acuerdo del CAM, se decidirá que parte de lo recaudado se destinará a financiar proyectos de desarrollo local a fondo perdido, y que parte bajo la modalidad de crédito bancario.
- Con la parte que se decida destinar a financiar proyectos de desarrollo local para crédito bancario se constituirán dos cuentas nuevas en cada municipio (CUC y CUP) en régimen de fideicomiso, que operarán por cada sucursal bancaria a partir de una evaluación previa que haga el CAM, presentando al banco aquellos proyectos de desarrollo local que considere financiar, posteriormente el banco evaluará la factibilidad del proyecto y aprobará el mismo otorgando el préstamo en calidad de fideicomiso.
- Los fondos en fideicomiso constituidos tanto en CUP como en CUC podrán nutrirse de nuevas transferencias de las cuentas de los CAM, así como de los montos provenientes de los plazos que se vayan amortizando de los préstamos otorgados reintegrándolos al fondo.
- La tasa de interés aplicable será de 4% sobre el principal en ambas monedas, la que en su totalidad será ingresada a los bancos, en caso de mora los bancos aplicarán las penalidades vigentes al solicitante.
- Los sujetos de crédito son:
  - ✓ Entidades estatales: (empresas, unidades presupuestadas, entre otros).
  - ✓ Trabajadores por cuenta propia.
  - ✓ Cooperativas agropecuarias y no agropecuarias.
  - ✓ Otras formas de gestión no estatal reconocidas legalmente.
- Las instituciones bancarias procederán a cerrar las cuentas en fideicomiso para los proyectos solo a partir de la aprobación de los CAM.

## **V.III) Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera**

- Integrar dentro de la estrategia de desarrollo local los objetivos con respecto a la cooperación internacional, de manera que se dispongan de las prioridades de forma ordenada y transparente, ante esta alternativa de financiación.

- Elaborar una adecuada estrategia de gestión de recursos por la vía de la cooperación internacional, según las indicaciones emitidas por el MINCEX.
- Establecer los mecanismos adecuados para el control y seguimiento de los recursos en función del aseguramiento del proyecto en cuestión, según lo indicado por el MINCEX.

## **VI) INTEGRANTES Y FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN.**

Para conducir el proceso de Gestión de la Financiación del Desarrollo Local, el CAM se apoyará en un Equipo Técnico Asesor (ETA) inscrito al Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), de igual manera se procederá a escala provincial. Es requisito a ambos niveles someter a la aprobación del MINCEX los programas y proyectos cuyos intereses sean gestionados con los fondos por la vía de la cooperación previa revisión por el ETA y aprobación del Presidente del CAP, según lo establecido por el MINCEX.

### **VI.I) Equipo Técnico Asesor Municipal.**

El mismo estará dirigido por el Vicepresidente del CAM que atiende los asuntos económicos, e integrado por representantes de las Direcciones de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, ONAT, el Banco, CUM, la Colaboración y otros a partir de las características de cada municipio.

Sus funciones básicas son las siguientes:

- Evaluar los proyectos propuestos a partir del establecimiento de criterios de selección según la clasificación de cada proyecto (elaborar un banco de proyecto).
- Coordinar la gestión del conocimiento y la innovación en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo local.
- Monitorear las relaciones financieras contraídas por las entidades beneficiarias de fondos para proyectos de desarrollo local.
- Seguimiento, monitoreo y control de la financiación de los proyectos seleccionados.
- Proponer al CAM las medidas que deben ser adoptadas en los casos de incumplimiento en los términos conciliados para la ejecución de la financiación de los proyectos seleccionados.
- Evaluar periódicamente las experiencias desarrolladas, para proponer al CAP aspectos a rectificar en las políticas y directivas generales por fuente de financiamiento.
- Socializar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el proceso financiación del desarrollo local.



## **VI.II) Equipo Técnico Asesor Provincial:**

El mismo estará dirigido por el Vicepresidente del CAP que atiende los asuntos económicos, e integrado por representantes de las Direcciones de Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, ONAT, el Banco, Universidad, la Colaboración y otros a partir de las características de cada provincia.

Sus funciones básicas son las siguientes:

- Facilitar el proceso de gestión del conocimiento y la innovación en el proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo local.
- Fomentar y evaluar proyectos de desarrollo de carácter interterritorial que aprovechen potencialidades locales con enfoque de cadenas productivas y de valor.
- Recibir y valorar los proyectos que llegan de los diferentes municipios para su financiación con recursos de los fondos provinciales.
- Facilitar y monitorear los vínculos interterritoriales, interactorales y multinivel, velando por la integralidad del desarrollo provincial.
- Proponer a los CAM y al CAP, según corresponda, las medidas que deben ser adoptadas en los casos de incumplimiento en los términos conciliados para la ejecución de la financiación de los proyectos seleccionados.
- Evaluar periódicamente las experiencias desarrolladas, para proponer qué aspectos rectificar y si fuera necesario, ajustar políticas y directivas generales por fuente de financiamiento.
- Socializar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el proceso financiación del desarrollo local.

**PARTE VII: PASOS METODOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN CUBA.**

**Tabla1.** Secuencia de Etapas y Pasos del Procedimiento

| No. | ETAPA   | PASOS  |
|-----|---|--|
| I   | <b>PREPARACIÓN PREVIA</b>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del marco legal regulatorio para la financiación de proyectos.</li> <li>2. Sensibilización y capacitación.</li> <li>3. Valoración el cumplimiento de las premisas.</li> </ol>   |
| II  | <b>ORGANIZACIÓN</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Identificación de los miembros de los Equipos Técnicos Asesores.</li> <li>5. Preparación de condiciones organizativas y materiales.</li> <li>6. Aprobación de la implementación del procedimiento de trabajo.</li> </ol>   |
| III | <b>IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS A FINANCIAR</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Identificación de posibles fuentes de financiamiento.</li> <li>8. Selección de programas y proyectos a financiar.</li> <li>9. Definición de la estrategia de financiación de los proyectos seleccionados.</li> <li>10. Aprobación de la propuesta de proyectos a financiar y estrategia a utilizar.</li> </ol> |
| IV  | <b>IMPLEMENTACIÓN</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Transferencia de recursos a las entidades ejecutoras de los proyectos seleccionados.</li> <li>12. Ejecución del financiamiento transferido a las entidades ejecutoras.</li> <li>13. Monitoreo del proceso de ejecución de los fondos transferidos.</li> </ol>   |
| V   | <b>EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN</b>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Definición de los indicadores para la evaluación.</li> <li>15. Ejecución de la evaluación.</li> <li>16. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas y retroalimentación.</li> <li>17. Comunicación sobre el proceso de ejecución de los proyectos financiados.</li> </ol>                      |