

DOCUMENTO DE PROYECTO**[Cuba]**

Título del Proyecto: MIPYME's y Emprendimientos contribuyendo a un desarrollo territorial sostenible, efectivo e inclusivo en Cuba.

Número del Proyecto: 00094970-00099025

Asociado en la Implementación: PNUD

Fecha de Inicio: Febrero 2022

Fecha de finalización: Enero 2025

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 13 de diciembre 2021

Breve Descripción

Con la nueva Constitución aprobada en 2019, se abre un proceso relevante que implica un nuevo rol de los gobiernos territoriales; la aplicación de herramientas de gestión y planificación que promueven una visión intersectorial y sostenible; el incremento, la diversificación y complementariedad de las fuentes financieras; y el fortalecimiento de las relaciones multinivel y entre actores del desarrollo, en una renovada visión público-privada. A la vez, se consolidan y fortalecen los principios de igualdad efectiva y derechos, se destaca entre los objetivos y fines poder contribuir con mayores niveles de equidad y justicia social, y se amplía el pronunciamiento expreso sobre la no discriminación; todo lo cual se reconoce como esencial para la autonomía y empoderamiento de las mujeres.

Por su parte el documento de la Estrategia Económico Social para el impulso de la economía y en el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 (julio de 2020), expone una serie nuevas medidas económicas, entre las que incluye varios puntos esenciales para la actividad privada y cooperativa, particularmente en lo referido a su relación con el resto de los actores económicos.

También resulta significativo el nuevo sistema de trabajo de gobierno recogido en la Resolución 18 de abril de 2021 -del Ministerio de Economía y Planificación (MEP)- el cual organiza prioridades de desarrollo estructurado en seis Macro-programas que constituyen los seis ejes estratégicos del PNDES¹. Cada Macro-programa está constituido por programas que se expresan en proyectos transversales que apuntan a superar la lógica sectorial que ha predominado en el diseño de políticas públicas en Cuba.

Dos de estos Macro-programas que resultan claves para esta iniciativa: el Macro-programa de Transformación Productiva recoge tres proyectos que se relacionan directamente con los emprendedores, estos son: la Política de promoción de MIPYMEs, el Desarrollo del Comercio Electrónico, y Estrategia de financiamiento para la transformación productiva. De igual manera el Macro-programa "Institucionalidad y Macroeconomía" donde se inscribe el Programa de Desarrollo territorial, así como el de Sistema Financiero, en este último se aborda el "Rediseño Institucional del sistema financiero".

La reciente aprobación y puesta en marcha efectiva de legislaciones que profundizan el carácter mixto de la matriz de propiedad y gestión constituye una de las transformaciones estructurales de mayor calado en el país. Las nuevas normativas contribuyen a la regulación y clasificación del sector no estatal en el país, trazando líneas para dos actores ya presentes en ese entramado: Cooperativas no Agropecuarias (CnA) y Trabajadores por cuenta Propia (TCP); al mismo tiempo establecen el nacimiento de un nuevo actor, la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME).

¹ PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030.

Destacar que con solo 10 días de iniciado el proceso de inscripción de MIPYMES en Cuba, lanzado el 20 de septiembre, se han aprobado 35 MIPYMES, en las siguientes actividades priorizadas: 13 MIPYMES de producción de alimentos, seis de manufactura, tres relacionadas con actividades de reciclaje y otras tres incubadas en el Parque Científico y Tecnológico de La Habana. Entre las 35 nuevas MIPYMES, diez han realizado previamente operaciones de exportación y cinco pertenecen a proyectos de desarrollo local.

El objetivo general del proyecto es contribuir al despliegue de un efectivo marco institucional multi-actoral, y multi-nivel que potencie el desarrollo territorial a través del fortalecimiento de MIPYMES y otros emprendimientos²; y fortalezca entornos de innovación social, encadenamientos productivos a través de alianzas efectivas, impulsando la equidad y el empoderamiento de las mujeres y fomentando prácticas sostenibles de desarrollo en lógica de una economía verde.

La implementación del proyecto está orientada hacia el logro de tres resultados estrechamente vinculados entre sí. Se espera que los mismos contribuyan a impulsar el desempeño de PYMES y emprendimientos con el desarrollo integral y sostenible de los territorios y su conexión con sectores estratégicos del PNDES 2030. Estos son:

Resultado 1: Fortalecido el marco institucional integral a nivel territorial para potenciar el rol de MIPYME y otros emprendimientos en Cuba, reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.

Resultado 2: Desarrollado sistema de creación de capacidades para MIPYME's y emprendimientos que impulsen iniciativas y contribuyan a una economía verde, fomentando negocios competitivos con enfoque de género responsivo y contribuyendo al empoderamiento de mujeres y jóvenes en alianzas con universidades y parques tecnológicos.

Resultado 3: Impulsadas plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones que contribuyan a un desarrollo local sostenible.

El principal grupo objetivo del proyecto son los emprendedores que conforman la MIPYMES, las Cooperativas no Agropecuarias y otros emprendedores que interactúan en las oportunidades económicas – productivas en los territorios. También se incluye a funcionarios y decisores de los Gobiernos Territoriales (Consejos de la Administración Municipal y Provincial) seleccionados, que conducen e impulsan la agenda del desarrollo territorial.

De igual manera se conecta con los Parques Científicos – Tecnológicos, las Universidades y otros centros de investigación que se incorporen con el propósito de contribuir al desarrollo de MIPYMES y Cooperativas en Cuba, mayormente en las Incubadoras y en los procesos de capacitaciones y asistencia técnica. En la estrategia del proyecto se activarán diversas convocatorias para la selección de emprendedores para participar en proceso de capacitación e incubadoras. Se asegura así el lanzamiento de temas claves para potenciar PYMES y otros emprendimientos ampliando transparencia y con claros criterios para realizar el proceso de selección de estos actores.

Se definen dos fases, la primera Fase de Inicio y la segunda Fase de Implementación. La Fase de Inicio (inception period) estimada en cuatro meses, período que permitirá al PNUD, al MEP y a la Dirección del Proyecto crear las condiciones para la gestión del proyecto, determinar los

² Otros Emprendimientos: Habrá de incluir a propuestas presentadas por Cooperativas No Agropecuarias y por Trabajadores por cuenta Propia

territorios y precisar los criterios de selección de las MIPYMES que se insertarán en las Incubadoras, así como re-analizar los indicadores, líneas base, metas y fuentes de información del marco de resultados. La Fase de Implementación se refiere a la implementación de las actividades del proyecto para el logro de los tres resultados previstos en el periodo de 3 años. El proyecto se ejecuta bajo la Modalidad de Implementación DIM.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD): <ul style="list-style-type: none"> • Los gobiernos e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo territorial integrales, sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización. • Los sectores estratégicos priorizados a nivel nacional alcanzan niveles más altos de productividad económica y el uso racional del potencial humano. • Mejorada accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en los grupos en condiciones de vulnerabilidad y aplicando un enfoque de género y derechos humanos. Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género¹: <ul style="list-style-type: none"> • Resultado 1: GEN2 • Resultado 2: GEN2 • Resultado 3: GEN2 	Total de recursos requeridos:		950,000.0 USD		
	Total de recursos asignados:				
	950,000.0 USD **		TRAC PNUD:		
	Fase de Inicio:		Donante:	950,000.0 USD	
	50,000.0 USD		Donante:		
	Fase de Implementación:		Gobierno:	2,500,000 CUP	
900,000.0 USD		En especie:			
Nota:					
** Estimado en USD, pues dependerá del monto del Convenio firmado entre SIDA y PNUD en Coronas Sueca. Tasa de cambio 9.098 coronas suecas por USD según Treasury Diciembre 2021). https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php					
No financiado:					

Acordado por (firmas):

Gobierno MINCEX	PNUD (Asociado en la Implementación)
	
Firma:	Firma:
Nombre: Carlos Fidel Martín	Nombre: Maribel Sutiérrez
Cargo: Director de la Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI – MINCEX)	Cargo: Representante Residente
Fecha: 2022-02-20	Fecha: 2022-02-20

² El Indicador de género mide cuánto invierte el proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Favor de seleccionar un producto: GEN3 (Igualdad de género como un objetivo de principio); (GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo); GEN1 (Contribución limitada a la igualdad de género); GEN0 (Ninguna contribución a la igualdad de género)

SIGLAS ACRÓNIMOS (POR ORDEN ALFABÉTICO)

ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba
ATLAS: Sistema Financiero del PNUD
BCC: Banco central de Cuba
CAM: Consejos de la Administración Municipales
CAP: Consejo de la Administración Provincial
CD: Comité Directivo
CEDEL: Centro de Estudios de Desarrollo Económico Local y Comunitario
CEJ: Centro de Estudios de la Juventud
CEM: Centro de Estudios de la Mujer
CG: Comité de Gestión
CnA: Cooperativas no Agropecuarias
COMEX: Comercio exterior
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CPD: Country Programme Document (Programa de Cooperación PNUD)
CSS: Cooperación Sur-Sur
CTr: Cooperación Triangular
CUC: pesos Convertibles Cubanos
EMD y EPD: Estrategias Municipales y Provinciales de Desarrollo
ET: Equipo Técnico del Proyecto
FMC: Federación de Mujeres Cubanas
FRIDEL: Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local
GEDEL: Grupo estudios de Desarrollo Económico Local en la provincia de Pinar del Río
GMS- General Management Support Services
IMDL: Iniciativa Municipal de Desarrollo Local
MES: Ministerio de Educación Superior
MEP: Ministerio de Economía y Planificación
MFP: Ministerio de Finanzas y Precios
MINCEX: Ministerio de Comercio Exterior y las Inversiones
MIPYME: Micro Pequeña y Mediana Empresa
MTSS: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social
PADIT: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PAMUJERES: Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres
PDHL: Programa de Desarrollo Humano Local / Cuba
PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODEL: Proyecto de Desarrollo Económico Local del CEDEL
TCP: Trabajadores por Cuenta Propia
ODS: Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONP: Oficina Nacional del Proyecto la dirige el MEP
SIDA: Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO (SE RECOMIENDAN 1 / 4 - 2 PAGINAS)

Contexto País.

La economía cubana durante el año 2020 y los meses transcurridos del 2021 muestra los impactos de la crisis económica mundial provocada por la COVID-19 y de igual manera la pandemia ha incidido negativamente en la economía interna, asociado a las medidas de aislamiento, la consiguiente paralización/disminución de numerosas actividades productivas, la interrupción del empleo, el cierre de fronteras y las presiones presupuestarias a consecuencia del rápido crecimiento de los gastos en salud y la reducción de ingresos (caída de exportaciones y turismo)⁴.

Las informaciones oficiales reflejan que el 2020 el PIB decreció 10.9%, apenas se recibió el 55% de las divisas financieras planificada, producto de la fuerte desaceleración de sectores clave (se recibió sólo el 20% del total de turistas previsto) y ante significativas reducciones de la demanda de exportaciones, lo que a su vez impactó negativamente en las importaciones. Recientes estimaciones de la CEPAL estiman proyección de crecimiento del PIB de Cuba en un 3% para el 2021.⁵

Por su parte, el déficit presupuestario pasó de una 6,2% del PIB en el 2019 al 17.7% en el 2020, lo cual implicó la acumulación de una fuerte presión inflacionaria en 2020, que ha continuado incidiendo en las finanzas públicas en 2021. También se vieron afectados otros flujos financieros externos por la vía de las remesas y la inversión extranjera directa.

En el 2021 se inició un complejo proceso de reunificación monetaria y cambiaria, denominado por el Gobierno como "Tarea Ordenamiento" que abarca desde la propia unificación monetaria (Peso Cubano Convertible -CUC- sale de circulación), unificación de tipos de cambio (implica una fuerte devaluación del Peso Cubano-alrededor del 2 300%), reforma de precios mayoristas y minoristas, eliminación de subsidios, y reforma de salarios y pensiones. Este proceso rebasa lo estrictamente cambiario y monetario, y está generando una significativa modificación en el sistema de dirección de la economía cubana, con profundas implicaciones políticas y sociales.

A pesar de esa tensa situación, el gobierno cubano ha continuado con las transformaciones socioeconómicas. En el documento de Estrategia Económico Social para el impulso de la economía y en el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19, aprobado por el gobierno cubano en julio de 2020, se exponen una serie nuevas medidas económicas ratificadas por el Consejo de Ministros. En síntesis, el documento de gobierno presenta varios puntos relevantes para la actividad privada y cooperativa, particularmente en lo referido a su relación con el resto de los actores económicos.

En su texto el documento destaca la necesidad de ampliar los productos crediticios para las formas de gestión no estatal y el consumo de personas naturales (especialmente de bienes y servicios de producción nacional); así como eliminar las limitaciones en las relaciones de las empresas públicas con las formas de gestión no estatal / privadas.

La Estrategia enumera 16 áreas de respuesta, destacándose la relación entre informatización - comunicaciones, y el sistema financiero, esta última orientada a generar nuevas fuentes de ingresos, contribuir a incrementar las exportaciones y a la dinamización de la economía en condiciones de pandemia. También reconoce como una prioridad lograr mayores niveles de

⁴ Al igual que la mayoría de los países, si bien el factor fundamental en el grado de retroceso de la economía cubana vino dado por las consecuencias de la pandemia de la COVID-19, a ello se sumó en buena medida el efecto del acrecentado bloqueo económico que de marzo de 2019 hasta marzo del 2020 generó pérdidas por más de 5 570 millones de dólares. Durante la administración Trump se sumaron 243 medidas punitivas adicionales, ninguna ha sido levantada por el gobierno de Joseph Biden. <http://www.cubadebate.cu/especiales/2020/12/30/cinco-datos-claves-de-la-economia-cubana-en-2020-y-proyecciones-para-el-proximo-ano/>

⁵ https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2020-esp.pdf

equidad en el acceso a oportunidades de financiación de la diversidad de sujetos económicos tanto a escala nacional como a escala local.

En estos momentos se impulsa en el país un nuevo sistema de trabajo de gobierno recogido en la Resolución 18 de abril de 2021 firmada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el cual organiza prioridades de desarrollo estructurado en seis Macro-programas que constituyen los seis ejes estratégicos del PNDES. Cada Macro-programa está constituido por programas que se expresan en proyectos transversales que apuntan a superar la lógica sectorial que ha predominado en el diseño de políticas públicas en Cuba. De ahí que, en cierta medida, la esfera financiera, de conjunto con la necesaria educación financiera, están presentes en varios de los macro-programas a través de sus programas y proyectos.

	❖ Gobierno institucionalidad y macroeconomía
	❖ Desarrollo humano, equidad y justicia social
	❖ Transformación productiva e inserción internacional
	❖ Infraestructura
	❖ Ciencia , tecnología e innovación
	❖ Recursos naturales y medio ambiente

Dos de estos Macro-programas que resultan claves para esta iniciativa: el Macro-programa de Transformación Productiva recoge tres proyectos que se relacionan directamente con los emprendedores, estos son: la Política de promoción de MIPYME`s, el Desarrollo del Comercio Electrónico, y Estrategia de financiamiento para la transformación productiva. De igual manera el Macro-programa “Institucionalidad y Macroeconomía” donde se inscribe el Programa de Desarrollo territorial, así como el de Sistema Financiero donde en este último de aborda el “Rediseño Institucional del sistema financiero”.

Relevante también el caso del Macro-programa de Equidad, Desarrollo Humano y justicia Social, donde se ha hecho patente la necesidad de apoyarse en las micro-finanzas y otras herramientas para impactar sobre las vulnerabilidades y apoyar emprendimientos a escala local. Al mismo tiempo se integran a este macro-programa otras políticas gubernamentales para fomentar la inclusión y corregir desigualdades, como son el Programa para el Adelanto de las Mujeres y el Programa nacional contra el racismo y la discriminación racial.

Las micro, pequeñas y medianas empresas privadas

La reciente aprobación y puesta en marcha efectiva de legislaciones que profundizan el carácter mixto de la matriz de propiedad y gestión constituye una de las transformaciones estructurales de mayor calado en el país. Las nuevas normativas contribuyen a la regulación y clasificación del sector no estatal en el país, trazando líneas para dos actores ya presentes en ese entramado: Cooperativas no Agropecuarias (CnA) y Trabajadores por cuenta Propia (TCP); al mismo tiempo establecen el nacimiento de un nuevo actor, la Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME).

Resulta necesario destacar que el emprendimiento privado en Cuba, desde 1976, se ha manifestado mediante el trabajo por cuenta propia, y a partir del 2010 permite la contratación de fuerza de trabajo, por lo que muchos de ellos se gestionaban como empresas, aunque no se les reconocía como tal. No es hasta el año en curso, 2021, que se aprueba el decreto-ley No 46 en la Gaceta Oficial No 94, Ordinaria, del 19 de agosto, la cual reconoce las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) privadas, refrendadas en la Constitución de la República desde el 2019.

Los principales aspectos contenidos en la norma son:

- Se organizan mediante sociedad de responsabilidad limitada, pluripersonal o unipersonal
- Los socios pueden ser cubanos residentes mayores de 18 años
- La clasificación de las MIPYMES se establece por el número de ocupados (con la intención de modificarlo a futuro e incluir los ingresos por ventas)

- Tienen total autonomía, aunque algunos aspectos están matizados por las leyes vigentes, como la exportación e importación, la inversión extranjera y los precios de algunos productos.
- Se definen los órganos de la sociedad que deberán quedar precisados en los estatutos, así como la repartición de utilidades, extinción y liquidación de la sociedad, etc.
- Posible existencia de MIPYMES mixtas con cooperativas, estado y capital extranjero.

Es bueno aclarar que Cuba no tiene una ley de sociedades mercantiles, su referente es el Código del Comercio de 1885, el cual es restringido y poco viable. Por tal razón es que se establece un Decreto-Ley 46/2021 para amparar legalmente la sociedad de responsabilidad limitada. La MIPYMES podrán ejercer todas las actividades que no se encuentran prohibidas, que se listan en el Decreto No 49/2021 de la gaceta antes referida.

Mencionar que el Decreto No 49/2021 crea el Consejo Interinstitucional, como en muchos otros países, el cual estaría dirigido por el MEP y constituido por: MFP, COMEX, MTSS, BCC y científicos y expertos de la academia. Las funciones de este ámbito se describen en la norma, entre las principales, como sigue:

- Diseñar y proponer políticas públicas de apoyo a los actores
- Conducir programas de fomento para los actores económicos
- Promover espacios de vínculo academia-empresa
- Servir de mecanismos de coordinación interinstitucional de las políticas sobre actores

Resulta importante mencionar que la creación de MIPYMES y CnA forma parte del perfeccionamiento de los actores económicos, proceso encaminado a poner en su justo lugar a todas las formas de gestión que componen la economía cubana, con el fin de desatar su potencial y contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Desde la medida que da luz verde a la creación de estos nuevos actores económicos, que pueden ya proceder a su constitución como personas jurídicas para ejercer sus actividades económicas, se han aprobado en los primeros diez días 35 MIPYMES con la siguiente distribución: 13 de producción de alimentos, 6 de manufactura, 3 relacionadas con actividades de reciclaje y otras 3 incubadas en el Parque Científico y Tecnológico de La Habana.

Impulso al Desarrollo Territorial.

El escenario en marcha da cuenta de un proceso según el cual, el territorio -específicamente el municipio- deberá convertirse en el centro del nacimiento e implementación de las estrategias de desarrollo socioeconómicas, como resultado de la maduración de experimentos e ideas desarrolladas durante varios años y que hoy conforman parte de las prioridades en la agenda del Presidente de la nación⁶. Varios hechos recientes así lo confirman:

- La nueva Constitución de la República de Cuba aprobada en 2019, coloca un importante énfasis en la potenciación del desarrollo desde los municipios a partir de reconocer su autonomía y personalidad jurídica (artículos 168 y 169).
- La aprobación en el Consejo de Ministros en el mes de julio de 2020 de la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, así como el Plan de Soberanía Alimentaria.

La Política define el desarrollo local “como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional)”. Es interesante que el documento declara que el desarrollo local no necesariamente tiene que coincidir con la división político administrativa, sino con un espacio que posea características económicas, sociales, culturales y ambientales relativamente homogéneas,

⁶ <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/07/27/diaz-canel-todo-lo-que-hagamos-tiene-que-tener-una-articulacion-en-el-municipio/>

donde las relaciones sociales, de producción, comercialización y de identidad ciudadana se producen y reproducen.

La idea del desarrollo territorial como objeto específico de la planificación y de las políticas públicas y no como mera desagregación del desarrollo nacional, no había logrado fuerza o consenso suficiente para una implementación práctica, ahora hay evidencias de un nuevo momento. A continuación, destacamos esfuerzos concretos que evidencian un camino ascendente en cuanto al desarrollo local:

- El impulso durante años a varias experiencias de desarrollo local en algunos municipios tales como Yaguajay, Río Cauto y Manatí.
- La creación de instituciones especializadas en gestión de proyectos y estudios territoriales en varias universidades, incluyendo la creación de CEDEL en el año 2007.
- La aplicación de políticas públicas nacionales con presencia en todos los municipios: La expansión del Programa de Agricultura Urbana y Suburbana (1997), el Programa de Producción Local y Venta de Materiales de Construcción (2008), el Programa de Autoabastecimiento Municipal (2016).
- La autorización de fondos desde el MEP para proyectos IMDL (2009), los que a su vez resultaron un aprendizaje de la gestión desde mediados de los años 2000s de los proyectos con fondos FRIDEL (Jam Massó, 2007).
- La desconcentración del Estado en el experimento de Artemisa y Mayabeque en el año 2010-2011, donde se han verificado modestas mejoras en la administración pública local.
- El apoyo de la colaboración internacional a iniciativas de descentralización y desarrollo local en proyectos tales como PDHL (1998 – 2012), PRODEL (2012) y PADIT (2015), que han dejado capacidades de todo tipo instaladas en los territorios.
- El acceso del municipio a una nueva fuente de ingresos a partir de su participación en los tributos locales con la Contribución Territorial al Desarrollo Local del 1% (2013).

En las transformaciones en curso es necesario destacar la Contribución Territorial al Desarrollo Local y la Iniciativa para el Desarrollo Local Municipal⁷, un impuesto y un crédito, respectivamente; contribuyendo de algún modo a modificar la magra diversificación de las fuentes financieras de apoyo al desarrollo territorial en el país.

Para la planificación del territorio, o del municipio, debe considerarse el papel del territorio en dos dimensiones concretas, primero, como eslabón parcialmente independiente que desempeña un rol activo en la resolución de sus problemas y la potenciación de sus fortalezas; y segundo, como parte de un conjunto superior (provincia, región, nación, etc.), donde el territorio cumple funciones que le son asignadas. Se trata de considerar la necesaria mirada tanto intra como inter-territorial.⁸

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), iniciada en enero 2015 y operando en estos momentos en las 15 provincias y 168 municipios, centra sus acciones de innovación en los siguientes aspectos:

- El proceso de institucionalización del desarrollo local profesionalizando la gestión del mismo en el ámbito local.
- La definición de las competencias administrativas a nivel local, funciones y atribuciones de los municipios e interacciones entre los distintos niveles, a través de un corpus jurídico y normativo actualizado con referencia a las nuevas exigencias.
- La financiación del desarrollo local con propuestas metodológicas que conecten la visión integrada de financiación para el desarrollo local con el proceso de inter-cooperación entre

⁷ Como se le conoce popularmente, si bien el nombre del mismo ha cambiado a Proyecto de Desarrollo Local.

⁸ En (Ramos Hernández, 2011) se hace una propuesta metodológica que diferencia la planificación territorial considerando estas dos dimensiones: tipo I (intra) y tipo II (inter).

cooperativas, participación privada, recaudación de inversiones extranjeras y también potenciando el acceso a fondos crediticios.

- Las capacidades en la gestión presupuestaria y tributaria de las administraciones locales sobre todo en el ámbito fiscal relacionándose con las nuevas competencias de los municipios.
- Perfeccionar los vínculos entre las estrategias, los programas y proyectos locales con la localización de los ODS y su medición, así como elaborar una cartera de proyectos de inversión en línea con las indicaciones nacionales económicas y sociales.
- Gestión de la información y de digitalización de la sociedad, para lograr una mayor calidad y confiabilidad de la información, y aumentar la participación y el aporte de actores socioeconómicos y la ciudadanía en dichos procesos.
- Perfeccionamiento de acciones de mejora del entorno económico local favorable, identificando sinergia con las estrategias de desarrollo local, potenciando la cooperación entre los actores y sectores productivos claves promoviendo economías circulares y desarrollo de cadenas productivas cortas.
- Contribuir a la equidad social y de género, teniendo en cuenta las dinámicas demográficas y las necesidades endógenas, en la consideración también de la importancia de la cultura como motor del desarrollo, potenciando la perspectiva del desarrollo inclusivo que permitan dar mayor y más efectiva respuesta a las demandas diferenciadas.

En estos seis años de implementación de PADIT destacamos dos principales resultados: primero, las Estrategias Municipales y Provinciales de Desarrollo (EMD y EPD) y segundo la creación de los Centros de Desarrollo Local -ejemplo GEDEL en la provincia de Pinar del Río). Del primer punto destacar que la Estrategia de Desarrollo Municipal se considera el instrumento integrador, que contribuye a orientar la gestión del gobierno local en función de las prioridades definidas a partir de los intereses nacionales y territoriales. En esta lógica, estas herramientas habrán de promover la participación multi-actoral y activar potencialidades endógenas del ámbito territorial.

Sobre el segundo destacamos que los Centros de Desarrollo Local en los gobiernos territoriales, constituyen entidades enclavadas en los territorios cuyo objetivo es garantizar la institucionalización y la profesionalización de la gestión pública del desarrollo local y asegurar un soporte técnico en articulación con la universidad del territorio. Estos Centros constituyen además, espacios de diálogo de sector estatal y no estatal en todos los municipios y entre las empresas estatales y unidades presupuestarias, con el sector cooperativista y de cuenta propia; permitiendo valorar iniciativas conjuntas y promover diversas sinergias entre procesos de inversiones y gestión a nivel territorial.

Mencionar que, pese a los logros registrados en las experiencias de desarrollo territorial, persisten desafíos para garantizar la sinergia entre municipios-provincias y entre los actores que potencian las nuevas legislaciones. Un nudo central sigue siendo la capacidad de los gobiernos locales -principalmente en los municipios- para gestionar y coordinar proyectos de desarrollo. A ello se suma la necesidad de instaurar mecanismos para potenciar la cooperación efectiva entre los sectores estatales y no estatales, así como ampliar las innovaciones y el dinamismo de los negocios en los territorios e introducir otras herramientas buscando crear un ecosistema propicio al desarrollo.

II. ESTRATEGIA (SE RECOMIENDAN 1 / 2 - 3 PAGINAS)

Teoría de Cambio (TdC) para el Proyecto

El proyecto está diseñado para desarrollar y poner en práctica un nuevo modelo de gestión que permita la efectiva participación de los actores económicos privados con las entidades nacionales y locales de gobierno en responder a las necesidades existentes y activar potencialidades de los territorios, contribuyendo así a un desarrollo sostenible territorial e inclusivo.

Se promueve un enfoque holístico abarcando tanto la gobernabilidad efectiva, el proceso institucional del desarrollo territorial, el modo en que se implementan políticas públicas, la existencia de patrones culturales, tecnológicos, servicios financieros y la ausencia de capacidades que constituyen obstáculos para que los nuevos actores -MIPYME's y Cooperativas no Agrepecuarias- puedan sumarse al proceso de desarrollo.

A continuación, mostramos el esquema que refleja la teoría de cambio con la interrelación entre las causas estructurales, subyacentes e inmediatas.



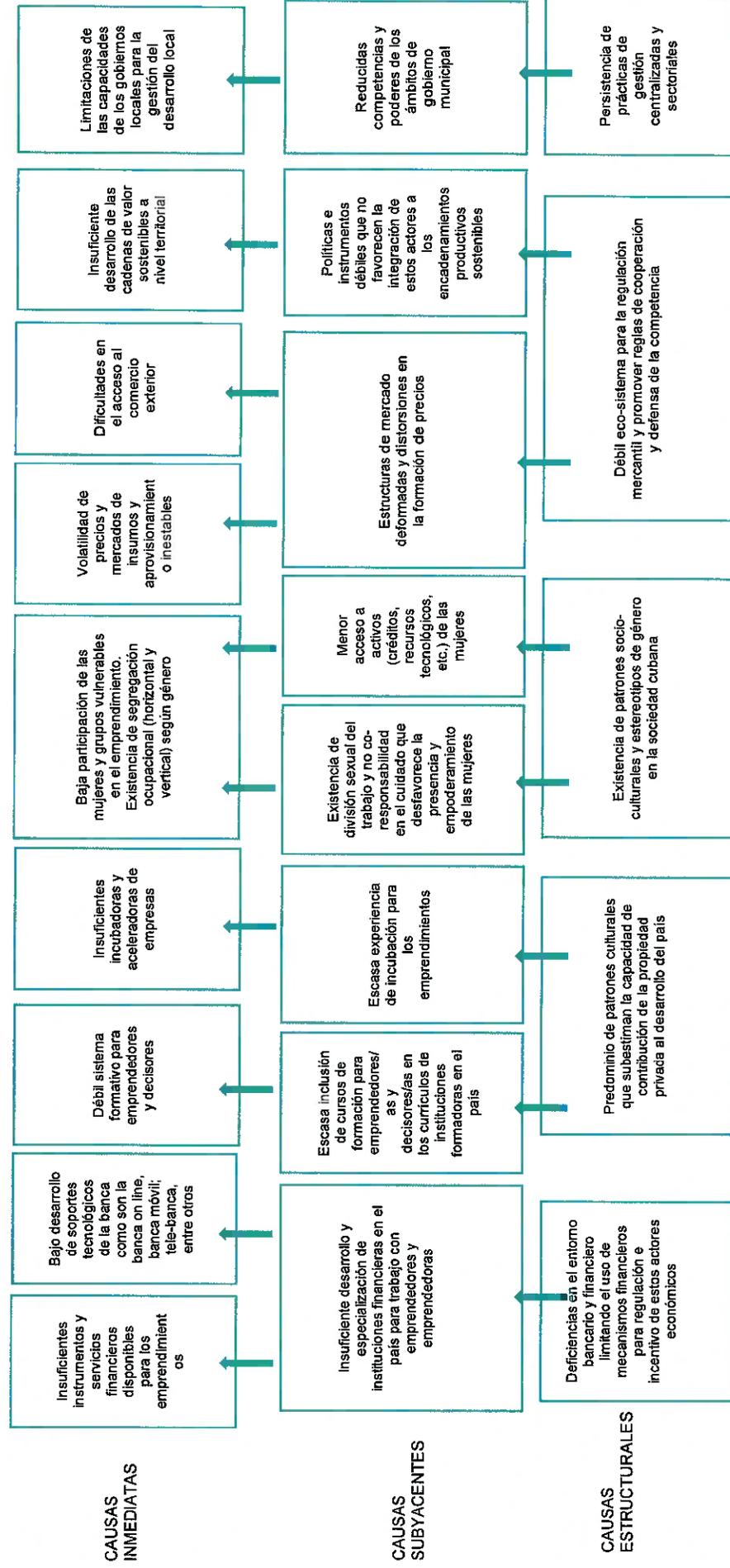
DOCUMENTO DE PROYECTO
[Cuba]

Al servicio
de las personas
y las naciones

Teoría de cambio en que se basa la acción

DESAFIO

FORTALECER LAS CAPACIDADES PARA GARANTIZAR LA INTEGRACIÓN DE MIPYME Y EMPRENDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA NACIONAL-LOCAL CON IMPACTO EN EL DESARROLLO TERRITORIAL DE FORMA SOSTENIBLE E INCLUSIVA.



DOCUMENTO DE PROYECTO**[Cuba]**

Entre los desafíos claves que pretende abordar este proyecto encontramos:

- Aportar contribuciones para perfeccionar aspectos institucionales y de las políticas públicas de apoyo a la diversidad de actores económicos en el proceso de desarrollo territorial.
- Establecer y potenciar programas de fomento para los actores económicos MIPYMES y Cooperativas no Agropecuarias y otros emprendimientos
- Promover efectivos espacios de vínculo academia-empresa para asegurar el fortalecimiento de capacidades, visión sostenible e innovaciones
- Contribuir a promover mecanismos y procesos para generar encadenamientos productivos y de servicios
- Favorecer enfoques de sostenibilidad ambiental y el manejo racional de los recursos naturales como agua, suelo y bosques.
- Contribuir a cerrar brechas de desigualdad de género e inclusión y potenciar el empoderamiento de mujeres y jóvenes

Será relevante en el mediano plazo contribuir a instaurar un enfoque estratégico sobre la participación de las MIPYMES en la transformación productiva sostenible, constituyendo un proceso inicial activar encadenamientos productivos, impulsar alianzas entre entes privados y públicos, fomentar la gestión ambiental responsable, así como promover el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo territorial a través de acciones afirmativas para cerrar brechas de género y potenciar el liderazgo de las mujeres en esta transformación; en una virtuosa conexión con las estrategias de desarrollo territorial (provincial y municipal).

Otro de los desafíos que enfrenta este proceso de apoyo a MIPYMES y otros emprendimientos es la ausencia de un mercado mayorista, de una política de financiamiento y un mercado cambiario, así como el perfeccionamiento de mecanismos para la exportación e importación, hoy instaurados mediante una empresa estatal. Hasta la fecha los emprendedores que han utilizado esta modalidad de exportación – importación identifican los siguientes problemas:

- Tiempos excesivamente largos de tramitación
- Burocracia de la empresa estatal
- Inexperiencia en la exportación e importación de pequeños lotes
- Ausencia de actividad proactiva de búsqueda de clientes
- Dinero de los emprendedores inmovilizado durante la concreción de la exportación e importación

Características de los emprendimientos privados fuente de las MIPYMES.

Los emprendimientos privados son muy heterogéneos en la Cuba de hoy, en cuanto a tipo de actividad, tamaño, distribución territorial y sexo. La tabla No 1 muestra la cantidad de negocios por tramos de ocupados, se observa 58,4% se concentran en seis provincias.

Tabla No 1

Provincias/No.Personas	1	De 2- 5	De 6-10	+ 10	Total
Pinar del Río	1891	892	93	39	2915
Artemisa	1975	836	76	19	2906
La Habana	10313	5248	652	247	16460
Mayabeque	1234	393	28	12	1667
Matanzas	3248	1226	126	47	4647

Villa Clara	3120	1512	222	104	4958
Cienfuegos	1655	701	74	28	2458
Sancti Spiritus	1793	619	50	19	2481
Ciego de Ávila	1333	370	26	14	1743
Camagüey	2104	766	51	22	2943
Las Tunas	1825	595	33	11	2464
Holguín	2895	995	68	17	3975
Granma	1785	680	69	28	2562
Santiago de Cuba	2467	1199	76	21	3763
Guantánamo	1041	332	21	5	1399
Isla de la Juventud	275	143	24	15	457
Total General	38954	16507	1689	648	57798

El 67% solo poseen un trabajador contratado y excluyendo La Habana, existe una distribución bastante pareja por provincias. La tabla No 2 muestra las potencialidades de MIPYMES, según la clasificación propuesta.

Entre 1 y 3	Entre 4 y 10	Entre 11 y 35	Más 35
Posible TCP	Micro	Pequeña	Mediana
452,192	4,958	616	16

Respecto a género, se percibe una baja presencia de mujeres entre quienes integran las MIPYMES y los emprendimientos, y entre quienes encabezan o son líderes de estos nuevos actores económicos.

Se tiende a observar que las actividades con más de 10 trabajadores contratados la mayoría son servicios gastronómicos, la construcción, reparador de equipos mecánicos y de combustión, eléctricos, de refrigeración, unido a artistas y otros oficios. Del total de dueños con más de 10 contratados, las mujeres representan solo el 17% del total, el 53% de ellas en La Habana y en su mayoría dedicadas a los servicios gastronómicos.

El análisis antes realizado nos conduce a la necesidad de cambios en el entorno económico, pero también recabar apoyos para elevar las capacidades que permitan enfocar los emprendimientos hacia negocios dinámicos, de mayor valor agregado y su conexión con sectores productivos declarados como estratégicos por el PNDES 2030.

Se reconoce como un importante déficit la capacidad para desarrollar acciones de incubación que permitan dotar de capacidades al mismo tiempo de acompañarlos en su implementación e incorporar prácticas sostenibles. También se consideran necesarios establecer plataformas y espacios adicionales promotores de buenas prácticas con emprendedores competitivos y expertos internacionales.

Con estos espacios (Incubadoras) se busca promover mecanismos de convocatorias de iniciativas para incentivar que la creación de MIPYMES posicionando temas relevantes, como son el desarrollo de la economía circular, la aplicación de tecnologías limpias, la eficiencia en recursos naturales, aportar una mayor eficiencia energética y ampliar el uso de energía renovables, así como activar el empoderamiento de mujeres y jóvenes, aprovechando su liderazgo en la transformación productiva sostenible; así como incentivar la innovación y el fomento de alianzas públicas – privadas duraderas y efectivas.

Este proceso de lanzamiento de convocatorias facilitará realizar una efectiva selección de emprendedores para insertarse en las capacitaciones e incubadoras del proyecto. El análisis se

basa en un proceso de evaluación de las solicitudes presentadas a través de un comité de selección, cuya composición asegure rigor, imparcialidad y transparencia en la identificación de MIPYMES que se habrán de beneficiar por las acciones del proyecto.

Una importante oportunidad se ofrece en la conexión de las MIPYMES y emprendimientos con las Universidades y Parques Científicos - Tecnológicos, en alianza con los gobiernos territoriales como posibles ámbitos donde se crearán las incubadoras y se promoverán enfoques de desarrollo empresarial. Esto determina que los funcionarios de los gobiernos territoriales eleven sus capacidades y cultura sobre el mundo de los negocios, de lo cual se encuentran distanciados antes las urgencias permanentes.

Apoyar el despegue de negocios dinámicos, innovadores y creativos, aportará a la complementariedad entre todos los actores, lo que tendrá un efecto positivo para la sociedad en términos de crecimiento y en particular de oferta de bienes y servicios a precios competitivos, a través de potenciar sinergias, alianzas, innovaciones y competencia.

En este Proyecto el PNUD propone generar con el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), de conjunto con entidades nacionales y locales, un set de Resultados propuestos que pueden devenir en soluciones y coadyuvar a superar en gran parte muchas de causas subyacentes identificadas. Se reconoce que es un proceso gradual, donde interactúan escalas de acción demostrativas, con elementos habilitadores para potenciar el desempeño de PYMES y emprendimientos en oportunidades del desarrollo, con énfasis en territorios y sectores productivos y de servicios estratégicos.

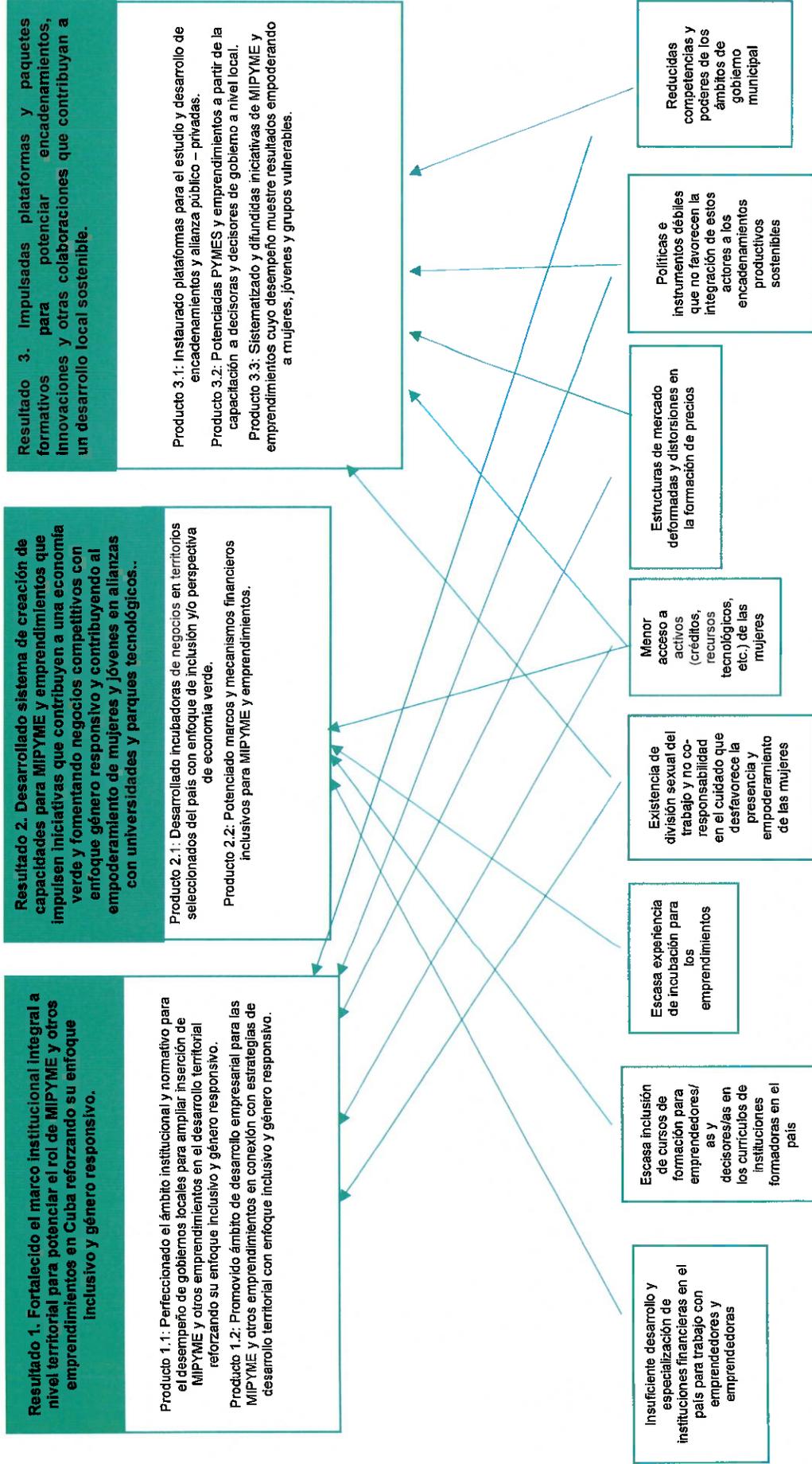
A continuación, exponemos la conexión entre la propuesta de los Resultados diseñados y las causas subyacentes identificadas:



DOCUMENTO DE PROYECTO

Cuba

Al servicio de las personas y las naciones



Vínculos entre la TdC del proyecto y la TdC del CPD

El PNUD trabaja desde hace décadas, a nivel mundial y en Cuba, con el objetivo de fortalecer las capacidades nacionales y locales que permiten avanzar en el cumplimiento de los ODS. Asimismo, desde hace alrededor de 10 años, PNUD contribuye en Cuba con la promoción del desarrollo territorial, impulsando el fortalecimiento de capacidades, la transferencia de tecnologías y contribuyendo al marco de políticas y capacidades técnicas e institucionales.

Al mismo tiempo, PNUD promueve una visión integrada de desarrollo local, con un enfoque responsivo y transformador en cuanto a género y promotor del empoderamiento de las mujeres, que articula prioridades nacionales con intervenciones territoriales y sectoriales, lo que ha permitido llevar a cabo exitosas experiencias a nivel de comunidades.

El nuevo CPD, en su ciclo 2020-2024, define cuatro prioridades de trabajo:

- Los gobiernos e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo territorial integrales, sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización.
- Los sectores estratégicos priorizados a nivel nacional alcanzan niveles más altos de productividad económica y el uso racional del potencial humano.
- Las instituciones, los sectores de producción y servicios, los gobiernos territoriales y las comunidades mejoran la protección y el uso racional de los recursos naturales y los ecosistemas, la resiliencia contra cambio climático y la gestión integral de la reducción del riesgo de desastres.
- Mejor accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y atención, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en los grupos vulnerables y aplicando un enfoque de género y derechos humanos.

Este proyecto en particular, contribuirá y tributará a estas prioridades de trabajo de la siguiente manera:

- Es una iniciativa que dará apoyo al proceso de descentralización (Indicador 1.1.2 CPD).
- Contribuye a fortalecer desempeño de autoridades locales, permitiendo perfeccionar e innovar en mecanismos para participación ciudadana e igualdad de género (Indicador 1.1.3 CPD).
- El proyecto fortalecerá insumos y capacidades entorno a las cadenas productivas (Indicador 2.1.1 CPD).
- Habrá de contribuir con nuevas metodologías financieras, herramientas y soluciones se implementan o adaptan (indicador 2.2.1 CPD).
- Aportará al incremento del volumen de recursos financieros movilizados en asociación con actores claves (Indicador 2.2.2 CPD).

Referido a la Agenda Global ODS al 2030, la iniciativa contribuye en cuanto a potenciar el parternariado para contribuir a las metas ODS y como aspecto clave habrá de focalizar en promover un desarrollo con pautas de equidad, el respeto, innovación, tolerancia y la dignidad.

Se considera que los resultados contribuirán de manera directa con el ODS No. 8 "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos". A continuación, se relacionan las metas ODS con las que el Proyecto tendrá una fuerte vinculación:

- Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

- Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Meta 8.6: De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

Respeto al Objetivo 5: “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” el proyecto podrá aportar con la:

- Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”.

También se alinea con el Objetivo 16 “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”, dentro de los cuales contribuye de manera directa con la meta:

- Meta 16.7: Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Finalmente se esperan contribuciones con el Objetivo 17 “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”, aportando a la siguiente meta:

- Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Contribución al empoderamiento de mujeres y el cierre de brechas de género

El Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (conocido como PAMUJERES), agenda del Estado cubano para impulsar el progreso de las mujeres y promover la igualdad de derechos, oportunidades y posibilidades, refrendados en la Constitución de la República de Cuba, también profundiza, con el fin de eliminarlos, en los factores objetivos y subjetivos que, como expresiones de discriminación, persisten en la sociedad cubana. Estos factores limitan el avance de las mujeres, a la vez que obstaculizan un mayor resultado en lo económico, político, social y familiar del país.

En particular, el área estratégica 1 “empoderamiento económico de las mujeres” y sus medidas resultan una especial hoja de ruta para este Proyecto. En ella se focaliza en las necesidades y posibilidades de empleo en cada territorio y en los diferentes sectores de la economía para favorecer la incorporación de las mujeres al empleo, a oficios no tradicionales donde ellas aún no están participando, y a puestos estratégicos (tanto en el sector estatal como en el no estatal); destacando la importancia de la ciencia, la tecnología, la innovación, la protección del medio ambiente y la adaptación al cambio climático.

Prioriza la calificación y recalificación necesarias para la ubicación y reorientación laboral de las mujeres en zonas urbanas y rurales; promueve la participación de mujeres diversas, campesinas, jóvenes, entre otras; y asegura adecuadas y mejores condiciones de trabajo remunerado. A la vez, esta área del Programa PAMUJERES atiende las expresiones de violencia en el espacio laboral, entre ellas, el acoso y cualquier discriminación sexista; y procura mejorar y ampliar los servicios que se prestan a las familias (para el cuidado de hijos/as y de personas mayores o con discapacidad y para el apoyo al trabajo doméstico).

A todas estas prioridades el Proyecto se planteará fortalecer el empoderamiento de las mujeres en al menos 3 niveles de transformaciones socioeconómicas generadas por las MIPYMES:

- en las ofertas de bienes y servicios que brinda (crea, incentiva, dinamiza, prioriza...) en los territorios;
- en el protagonismo de quienes están y quienes se incorporan a generar bienes y servicios y su propio negocio;
- en las formas en que se construye el acceso y la gestión del negocio, y la distribución de los aportes de bienes y servicios.

Tanto en procesos formativos, de incidencia y de comunicación, como de fortalecimientos de herramientas e implementación de iniciativas pilotos, serán aspectos clave: la autonomía de mujeres y el liderazgo transformador por la igualdad, con énfasis en personas jóvenes; el mejoramiento de condiciones socioeconómicas y la equidad, entre otros.

El Proyecto habrá de tomar en consideración la medida 2 del área estratégica 4 del PAMUJERES que destaca el “acceso a la toma de decisiones”, dando continuidad en el trabajo a los análisis encaminados al cumplimiento de la política referida al personal directivo y en particular a la promoción de las mujeres a cargos de dirección en los organismos de la Administración Central del Estado y en el Sistema Empresarial.

El Proyecto, al igual que otras iniciativas del país, considera que, tanto por justicia como por resortes de efectividad económica, dará grandes frutos si se promueve y estimula la participación de mujeres y jóvenes en puestos claves, atractivos, dinamizadores, sostenibles y que no reproduzcan segregación ocupacional ni estereotipos sexistas vinculados a “ocupaciones de mujeres” y “ocupaciones de hombres”. En correspondencia se realizarán actividades específicas para que las mujeres y los hombres modifiquen maneras de intervenir y corresponsabilizarse en los procesos de desarrollo socio-económico y generadores de inclusión y equidad, ampliando la participación de mujeres (con énfasis en jóvenes y según sus diversas condiciones de género) en el desarrollo de MIPYMES y emprendimientos en Cuba y potenciando su acceso a activos económicos, financieros y productivos.

La realización de medidas afirmativas activadas a través de convocatorias que lance el proyecto, con el objetivo de cerrar brechas de género y de apoyar procesos de empoderamiento económico de las mujeres en el desarrollo de las MIPYMES y Emprendimientos fortalecidos. A la par impulsará el desarrollo de herramientas que contribuyan a concretar actuaciones género responsivas, de tal forma que el conjunto de iniciativas focalizadas en el adelanto de las mujeres en áreas priorizadas -tanto en sectores estratégicos como en la mirada territorial- generen efectivos procesos de concientización, comunicación e incidencia para la eliminación de normas y estereotipos sexistas. Estos resultados de las experiencias se podrán a disposición de autoridades nacionales, de manera particular a la Secretaría Técnica del Marco-programa Desarrollo Humano y Equidad.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS (SE RECOMIENDAN DE 1.5 A 5 PAGINAS)

Resultados Esperados

a) Objetivos

El **objetivo general** del proyecto es contribuir al despliegue de un efectivo marco institucional multi-actoral, y multi-nivel que potencie el desarrollo territorial a través del fortalecimiento de MIPYMEs y emprendimientos; y fortalezca entornos de innovación social, encadenamientos productivos a través de alianzas efectivas, impulsando la equidad y el empoderamiento de las mujeres y fomentando prácticas sostenibles de desarrollo inspirando lógicas de una economía verde.

b) Resultados

La implementación del proyecto está orientada hacia el logro de tres resultados estrechamente vinculados entre sí y la generación de varios productos. Se espera que los mismos contribuyan a

impulsar el desempeño de PYMES y emprendimientos con el desarrollo integral y sostenible de los territorios y su conexión con sectores estratégicos del PNDES 2030.

Estos son:

Resultado 1: Fortalecido el marco institucional integral a nivel territorial para potenciar el rol de MIPYME y otros emprendimientos en Cuba, reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.

Resultado 2: Desarrollado sistema de creación de capacidades para MIPYME y emprendimientos que impulsen iniciativas que contribuyen a una economía verde y fomentando negocios competitivos con enfoque género responsivo y contribuyendo al empoderamiento de mujeres y jóvenes en alianzas con universidades y parques tecnológicos.

Resultado 3: Impulsadas plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones que contribuyan a un desarrollo local sostenible.

Exponemos la lógica de resultados y productos diseñados para esta iniciativa:

Resultado 1: Fortalecido el marco institucional integral a nivel territorial para potenciar el rol de MIPYME y otros emprendimientos en Cuba reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.



Producto 1.1 Perfeccionado el ámbito institucional y normativo para el desempeño de gobiernos locales para ampliar inserción de MIPYME y otros emprendimientos en el desarrollo territorial, reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.



Producto 1.2 Promovido ámbito de desarrollo empresarial para las MIPYME y otros emprendimientos en conexión con estrategias de desarrollo territorial con enfoque inclusivo y género responsivo.

Resultado 2: Desarrollado sistema de creación de capacidades para MIPYME y emprendimientos que impulsen iniciativas que contribuyen a una economía verde y fomentando negocios competitivos con enfoque género responsivo y contribuyendo al empoderamiento de mujeres y jóvenes en alianzas con universidades y parques tecnológicos.



Producto 2.1: Desarrolladas incubadoras de negocios en territorios seleccionados del país con enfoque de inclusión y/o con perspectiva de economía verde.



Producto 2.2: Potenciados marcos y mecanismos financieros inclusivos para MIPYME y emprendimientos.

Resultado 3: Impulsadas plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones que contribuyan a un desarrollo local sostenible.



Producto 3.1 Instauradas plataformas para el estudio y desarrollo de encadenamientos y alianzas público – privadas.



Producto 3.2 Potenciados PYMES y Emprendimientos a partir de capacitación para decisoras y decisores de gobierno a nivel local.



Producto 3.3: Sistematizadas y difundidas iniciativas de MIPYME y emprendimientos cuyo desempeño muestre resultados empoderando a mujeres, jóvenes y grupos vulnerables.

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

El presupuesto requerido para el logro de los resultados esperados es de 950 mil USD, y requiere de una acertada combinación de un conjunto de recursos como tecnología informática, asistencia técnica, consultorías, misiones de intercambio y de capacitación, así como de referencias de buenas prácticas para avanzar en las metas previstas.

Se definen dos fases relevantes en el Proyecto: la primera **Fase de Inicio** y la segunda **Fase de Implementación**.

La **Fase de Inicio** (Inception Phase), considerada como un ámbito preparatorio para culminar y aprobar los fondos de SIDA a favor de Proyecto “MIPYME’s y Emprendimientos contribuyendo a un desarrollo territorial sostenible, efectivo e inclusivo en Cuba”. Esta **Fase de Inicio** contará con un presupuesto ascendente a 50 mil USD para implementarse 4 meses y tiene por propósito asegurar un conjunto de análisis y precisiones que deberán permitir perfeccionar el Documento de Proyecto (PRODOC) para pasar a la Fase de Implementación, que tendrá un periodo de implementación de unos 3 años.

La **Fase de Inicio** estará focalizada en los siguientes propósitos:

- Introducir y aplicar la metodología de Market Sector Development, aportando elementos del sistema institucional relacionados con las MIPYMES.
- Identificar aquellos núcleos duros y riesgos asociados al proceso de aprobación y operación de MIPYMES, y su conexión con el proceso de desarrollo económico local.
- Precisar un set de áreas temáticas para las posteriores capacitaciones, consultoría y asistencia técnicas que realizará el Proyecto.
- Valorar los posibles actores que podrán brindar los diversos servicios de capacitaciones, consultoría y asistencia técnica.
- Determinar las provincias dónde se va a implementar el proyecto, así como determinar los criterios de selección de emprendedores/MIPYMES (elemento que se conectan con futuras convocatorias).

A continuación, exponemos el Presupuesto y su apertura por rubros de gasto de la **Fase de Inicio**:

Fase de Inicio	
Actividades	Presupuesto
Análisis referido a precisar selección de provincias y de criterios de selección de PYMES. Visitas a los territorios	10,000
Consultoría especializada metodología Market Sector Development (MSD)	25,000
Talleres técnicos para identificar set temáticos y revisar / modificar Marco de resultado del PRODOC	12,000
Gastos de gestión	3,000
TOTAL	50,000.0

Rubros de Gasto	Presupuesto
RRHH del PNUD	6,000
Consultores internacionales y nacionales	32,000
Viajes, hotel, per diem	11,600
Administración/OH PNUD	400
TOTAL	50,000.0

Se determina un a concreta secuencia de Actividades de la Fase de Inicio para el logro de los resultados planificados, esta es:



El PNUD presentará un informe de la Fase de Inicio a SIDA y la consecuente revisión del documento de proyecto basado en los resultados logrados, con la nota de no objeción de la Cooperación Sueca. Este informe contendrá los siguientes resultados:

- Resultados de la aplicación de la metodología Market Sector Development (MSD) analysis.
- Definición de las temáticas y actores que estarán involucrados en las consultorías, asistencia técnicas y capacitaciones – gestión del conocimiento.
- Precisar las provincias donde se implementarán las acciones del Proyecto
- Definición de los criterios de selección de las PYMES y otros emprendimientos y la composición del comité de evaluación para esta determinar la selección de PYMES
- Efectuar la revisión del Marco de Resultados del Proyecto precisando Indicadores con énfasis en los referidos a mujeres emprendedoras, jóvenes en proceso de economía verde, entre otros; así como la revisión del Plan de Trabajo.

La 2da fase: **Fase de Implementación**, contará con un presupuesto de 900 mil USD, cuya asignación se precisa en el Presupuesto del Proyecto que se detalla en el Plan de Trabajo Plurianual (Sección VII). Este Presupuesto define los costos estimados para cada actividad prevista por año de implementación. A continuación, exponemos la asignación de recursos financieros por Resultados y Años del Proyecto.

Resumen del Presupuesto del PRODOC por Resultados y Años:

Resultados del Proyecto	2022	2023	2024	TOTAL
RESULTADO 1	67,000	60,000	47,000	174,000
RESULTADO 2	185,400	125,000	90,000	400,400
RESULTADO 3	50,000	41,000	27,000	118,000
Gastos Implementación	67,600	65,000	75,000	207,600
TOTAL	370,000	291,000	239,000	900,000

A continuación, presentamos consideraciones referidas a los contenidos esenciales de los Rubros de gastos que conforman el Presupuesto:

Rubros	Descripción	Consideraciones
71200	Consultores Internacionales	Refiere a gastos por consultores internacionales que realicen asesorías o presenten productos y recomendaciones sobre alcances sustantivos del Proyecto. Estas consultorías se asocian mayormente a los servicios de Incubación y desarrollo empresarial. También responden a demandas específicas de las PYMES seleccionadas.
71300	Asistencia Técnica	Referido a apoyos técnicos prestados por entidades o expertos cubanos en temas prioritarios o actividades del Proyecto. Abordarán temas donde se constate el dominio sustantivo de los temas solicitados por los beneficiarios del proyecto.
71400	Servicios de Contratos	Asociado a los costos del personal a tiempo completo del PNUD Cuba que realiza el apoyo directo a la implementación del proyecto
71600	Viajes	Cubre la diversidad de acciones de viajes, ya sean aéreos, navales o terrestres que aseguren el éxito de las actividades del Proyecto. Este rubro asegurará la participación en eventos o en el acercamiento a experiencias relevantes, tanto nacionales como internacionales para los beneficiarios del proyecto.
72800	Tecnología informática	Refiere a la diversidad de medios ITC que requieren las actividades del proyecto fortaleciendo capacidades de las Incubadoras y Parque Científicos - Tecnológicos y Universidades que se involucran activamente en las capacitaciones y apoyo técnico a las MIPYMES.
74200	Costos de impresiones y producción audiovisual	Para asegurar audiovisuales y otros materiales técnicos relevantes para los emprendimientos como trípticos, folletos, entre otros documentos especializados.
74500	Gastos de Misceláneas	Refiere un conjunto de gastos que aseguran los resultados programáticos del proyecto como por ejemplo gastos bancarios, seguros, otros gastos, entre otros.
75700	Capacitación	Refiere al desarrollo de paquetes formativos que se promoverán para asegurar el fortalecimiento de capacidades. En estos paquetes formativos aseguran conocimientos demandados por los beneficiarios del Proyecto y en su mayoría se refieren a los identificados a la fase de Inicio. Incluye participación en Foros temáticos sean presenciales o On-line.

Resulta recomendable exponer algunos casos muy evidentes de desempeños de entidades o actores especializados que podrán estar involucrados con estos rubros del presupuesto a partir de servicios que presten. Se destacan para el rubro de Asistencia Técnica aquellas entidades o expertos que pueden ofrecer servicios técnicos especializados para el fortalecimiento de las PYMES.

En el rubro de Capacitaciones se conciben una estructuración de paquetes formativos, cursos, y otros entrenamientos que pueden ser impartidos por actores nacionales o internacionales que ofrecen gestión del conocimiento en temas de PYMES y emprendimientos. Con este rubro de gasto se asegura un set de capacitaciones sobre temas claves y transversales como son: Emprendimiento y liderazgo, Desarrollo sostenible, Análisis financieros de negocios, sobre enfoque de género y grupos vulnerables, economía circular, etc. También habrá de incluir demandas especializadas de capacitación para temas puntuales demandados por las PYMES según su especialización de negocios.

Para el rubro de Tecnología Informática ya se mencionó que cubre la diversidad de medios ITC que requieren las Incubadoras y los Parque Científicos - Tecnológicos y Universidades que coordinan la incubación y la pos incubación de MIPYMES. Este equipamiento posee un respaldo de 23 mil USD del Presupuesto y ha quedado definido con la siguiente distribución:

Tipo de ITC	Cantidad	Precio de Referencia	Presupuesto Estimado, USD
PC y Laptops	8	1,400.00	11 200
Laptops	2	1,300.00	2 600
Printers	4	350	1 400
Video Proyector y Pantallas	4	2,000.00	8 000
Total			23 200

A continuación, exponemos el Presupuesto por Rubros de gasto para los Años de implementación:

Rubros de Gasto	2022	2023	2024	TOTAL
Consultores internacionales	60,000	50,000	50,000	160,000
Viajes	55,000	35,000	15,000	105,000
Asistencia Técnica	55,000	45,000	25,000	125,000
Servicios Especializados (parques científicos-universidades)	25,000	20,000	20,000	65,000
Costos de impresiones y producción audiovisual	7,000	15,000	15,000	37,000
Tecnología informática	23,000	0	0	23,000
Capacitación	75,000	55,000	33,000	163,000
Gastos de Miscelanea	5,000	6,000	6,000	17,000
Servicio de Contrato (PNUD)	50,000	50,000	50,000	150,000
Costos programáticos y operacionales	10,000	10,000	10,000	30,000
Monitoreo y Auditoria	5,000	5,000	15,000	25,000
TOTAL	370,000	291,000	239,000	900,000

Mostramos a continuación la apertura de los sub-rubros de gasto de los Rubros para los Rubros de Asistencia Técnica, de Capacitación y de Servicios especializados:

Rubros de Gasto (Apertura)	2022	2023	2024	TOTAL
Asistencia Técnica	55,000	45,000	25,000	125,000
RRHH del PNUD	4,400	3,600	2,000	10,000
Consultores internacionales y nacionales	34,100	27,900	15,500	77,500
Viajes, hotel, per diem, costos de participación en conferencias	11,000	9,000	5,000	25,000
Publicaciones	5,500	4,500	2,500	12,500
Total Asistencia Técnica	55,000	45,000	25,000	125,000

Rubros de Gasto (Apertura)	2022	2023	2024	TOTAL
Capacitación	75,000	55,000	33,000	163,000
RRHH del PNUD	6,000	4,400	2,640	13,040
Consultores internacionales y nacionales	37,500	27,500	16,500	81,500
Viajes, hotel, per diem, costos de participación en conferencias	22,500	16,500	9,900	48,900
Publicaciones	9,000	6,600	3,960	19,560
Total Capacitación	75,000	55,000	33,000	163,000

Rubros de Gasto (Apertura)	2022	2023	2024	TOTAL
Servicios Especializados (parques científicos-universidades)	25,000	20,000	20,000	65,000
Consumos	11,250	9,000	9,000	29,250
Software	7,500	6,000	6,000	19,500
Salones y Medios Técnicos	3,750	3,000	3,000	9,750
Publicaciones y Audiovisuales	2,500	2,000	2,000	6,500
Total Capacitación	25,000	20,000	20,000	65,000

Nota: En RRHH se incluye gastos referido a apoyo logísticos y otros procesos de gestión.

El PNUD, considerando la responsabilidad en la ejecución del proyecto, así como las lecciones aprendidas de la implementación de otros proyectos, y estando de común acuerdo todas las partes, contratará con fondos del proyecto para financiar el siguiente personal.

- ✓ **Coordinador de Proyecto (100%):** Estará encargado principalmente de apoyar la ejecución de todas las actividades en correspondencia con los enfoques, plazos, presupuesto y prioridades establecidos en el documento de proyecto.
- ✓ **Asistente general de proyecto (100%):** Encargado principalmente de apoyar los procesos administrativos y financieros asociados a la ejecución del proyecto, así como de adquisiciones en los casos en que se acuerde con el gobierno, de manera de poder agilizar la ejecución y garantizar el cumplimiento de las normas PNUD durante la implementación.

En 2014, los Estados Miembros de la Junta Ejecutiva del PNUD aprobaron la actualización de la política de recuperación de costos y distribución de estos. El objetivo de la nueva política y

directrices es reflejar los costos reales que se incurrirán durante la implementación de los proyectos en los presupuestos de los proyectos de desarrollo, El PNUD Cuba en alineamiento con la política corporativa refleja en todos los presupuestos los costos programáticos y operativos relacionados con cada proyecto.

En tal sentido, el presupuesto de este proyecto refleja los costos de implementación del equipo de PNUD Cuba, así como de la Unidad de Manejo del Proyecto.

Como mencionado anteriormente, el Proyecto tendrá un equipo de dos personas dedicadas exclusivamente a la implementación del mismo (un Coordinador y un Asistente general de proyecto). Asimismo, el PNUD pondrá a disposición del proyecto miembros de su personal nacional que apoyarán y darán seguimiento a la implementación del proyecto en las áreas de programa, monitoreo y evaluación, género y finanzas de programa.

En línea con la política corporativa del PNUD sobre la recuperación de costos, que se aplica a todos los proyectos financiados por los Socios de Desarrollo, al financiamiento total del Proyecto se le aplicará una tasa del 8% por concepto de Servicios de Administración General (*GMS- General Management Support Services, por sus siglas en inglés*) así como, costos directos programáticos y operacionales expresados en el presupuesto del proyecto.

Alianzas

La iniciativa habrá de generar un conjunto a alianzas sustantivas e institucionales para avanzar en el logro de los resultados previstos en el proyecto. En el ámbito institucional es relevante el rol del **MEP**, quien lidera el PNDES y coordina la Consejo Nacional de Actores Económicos, donde se precisan elementos rectores de MIPYMES, CnA y Trabajadores por Cuenta Propia.

Se consideran relevantes las alianzas con:

- ✓ Ministerio de Educación Superior (MES): Colaborará en el desarrollo de los procesos de fortalecimiento de capacidades, de manera particular promoviendo talleres, encuentros y eventos de capacitación coordinados por Universidades.
- ✓ Parque Tecnológicos - Científicos: Como nuevos actores establecido principalmente en Universidades que potencian innovaciones y pueden constituir incubadoras para potenciar oportunidades de los diversos actores económicos.
- ✓ Ministerio de Comercio Exterior y las Inversiones (MINCEX): En su calidad de organismo rector y coordinador de la cooperación internacional (Autoridad Pública de Cooperación). Será responsable de la aprobación y firma del Convenio de Financiación y evaluará y monitoreará los logros de los resultados definidos en el Programa País.
- ✓ Banco Central de Cuba (BCC): Entidad nacional que dirige el proceso de bancarización de la sociedad cubana y coordina metodológicamente a las Banca Comercial cubana para el desarrollo de nuevos servicios financieros y bancarios. Además, el BCC promueve la educación financiera y el desarrollo de procesos de finanzas inclusivas.
- ✓ Consejos de la Administración Provinciales y Municipales: La principal alianza que establecerá a los efectos de asegurar el éxito del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo será a través de la participación de las autoridades de gobierno local a todos los niveles, en particular con el Consejo de la Administración Provincial (CAP), y el Consejos de la Administración Municipales (CAM). Esto facilitará que los resultados del proyecto se correspondan con las estrategias de desarrollo y prioridades locales, entre ellas con la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM).

- ✓ Se pueden prever otras entidades nacionales y sociedades civiles con mandatos que pueden contribuir con propósitos del proyecto como la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Centro de Estudios de la Juventud (CEJ) y Federación de Mujeres Cubanas con el apoyo del Centro de Estudios de la Mujer (CEM).

En el transcurso del proyecto también podrán valorarse el establecimiento de relaciones de colaboración con otras instituciones internacionales que se consideren pertinentes por su experiencia comprobada y reconocida en temáticas prioritarias e innovadoras.

Riesgos y Supuestos

La implementación del proyecto determina el apoyo con tecnologías, introducir innovaciones de gestión, el desarrollo de plataformas, así como de nuevas metodologías en el proceso de desarrollo, reconociéndose la existencia de potenciales riesgos que puedan incidir en el ritmo de la implementación de actividades y en el logro de los resultados previstos. Para definir los objetivos de esta iniciativa se consideraron los siguientes supuestos:

- Interés nacional continuado en promover a la diversidad de actores económicos, y de manera particular a la MIPYMES y Cooperativas No Agropecuarias, potenciando que se conecten con el tejido productivo nacional y local.
- La descentralización y la política de desarrollo territorial se consolidan como procesos en los venideros años y se denota el gradual fortalecimiento de los gobiernos locales, con énfasis de los municipios.
- La implementación del Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres promueve la toma de acciones a favor del empoderamiento de mujeres y jóvenes y contribuye a eliminar estereotipos sexistas.
- Acontecimientos extremos y los efectos de estos -ya sean una enfermedad o pandemia, o un desastre natural- obstaculizan la correcta ejecución de las actividades o afecta a las infraestructuras y a la producción de los actores económicos y comunidades.

En el Anexo del presente documento se identifican riesgos, clasificados por tipos, valorándose su probabilidad de incidencia y sus impactos en el proyecto. Asimismo, se enuncian correspondientes medidas para mitigar sus efectos en los resultados del proyecto. De acuerdo con los requisitos estándar del PNUD, el Comité de Gestión (CG) monitoreará los riesgos e informará sobre el estado de estos a la Oficina de País del PNUD. Esta, a su vez, registrará el progreso en el registro de riesgos ATLAS del PNUD.

Los riesgos se informarán como críticos cuando el impacto y la probabilidad sean ALTOS (es decir, cuando el impacto se califica como 5 y cuando el impacto se califica como 4 y la probabilidad se califica como 3 o más alta). Las respuestas de la administración ante riesgos críticos también se informarán a la UE en los informes de monitoreo del Proyecto. La Matriz de Riesgo identifica los siguientes riesgos:

- Falta de capacidad técnica y de gestión de los gobiernos territoriales en coordinar el proceso de desarrollo y promover alianzas entre actores.
- Se producen cambios en los representantes de las instituciones que participan en el proyecto.
- Limitadas capacidades para la integración de la perspectiva y la comprensión de los vínculos entre las desigualdades de género y el enfoque sostenible de las iniciativas locales.
- Se agudiza el bloqueo norteamericano, dificultándose la contratación con proveedores internacionales.
- El país es afectado por fenómenos naturales extremos (pandemia, huracanes, inundaciones y sequías), así como sanitarios, tecnológicos lo que implica un reordenamiento de prioridades para instituciones nacionales.
- Se modifica el marco legal e institucional que respalda el desempeño de las MIPYMES y otros emprendimientos en Cuba.

- Poca efectividad y/o retardo en los procesos de diálogos entre MEP con los actores nacionales y gobiernos locales para implementar políticas y prioridades temáticas.

Beneficiarios del proyecto

El principal grupo objetivo del proyecto son los emprendedores que conforman la MIPYMES, en menor medida las Cooperativas no Agropecuarias y otros emprendedores. Habrá de contribuir de manera indirecta a otros funcionarios y decisores de los Consejos de la Administración Municipal y Provincial responsables de la concertación de la agenda del desarrollo territorial.

De igual manera se benefician el personal de los Parques Científicos – Tecnológicos, así como de Universidades, y otros centros de investigación que se incorporen con el propósito de contribuir al desarrollo de MIPYMES y Cooperativas no Agropecuarias en Cuba, fundamentalmente en las Incubadoras. Finalmente se beneficiarán otros expertos que participen en el proyecto y cuyo rol permita perfeccionar herramientas y expandir las plataformas creadas por esta iniciativa.

Los beneficiarios del proyecto se favorecen por la introducción de enfoques de inclusión y género responsivo, ampliando oportunidades y aportando información socioeconómica, productiva y ambiental a los grupos destinatarios. Se evaluará el abordaje de sus necesidades, fortalezas y debilidades teniendo en cuenta dimensiones clave de género y la igualdad y equidad de mujeres y hombres, incluyendo el análisis de la corresponsabilidad en el cuidado y la des-construcción de estereotipos sexistas.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

La iniciativa se propone intercambiar con experiencias de la Región de América Latina, compartiendo metodologías, sistemas y experiencias exitosas. Para ello el PNUD pondrá a disposición del MEP su experticia en gestión del conocimiento para favorecer acciones de cooperación Sur-Sur (CSS) y Triangular (CTr) en las actividades sustantivas del proyecto.

Destacar que en la América Latina se acumula un enorme caudal de resultados del tema PYMES y cooperativas, elementos claves para nutrir la experiencia cubana. De igual manera en Europa y Canadá son sólidos el desempeño de estos actores y se puede comprender muy bien los diversos momentos de este desarrollo; así como los nuevos retos de estos actores en el período pos pandemia COVID-19.

Se podrá valorar la relevancia de participar redes internacionales para las PYMES y el movimiento cooperativo; así como conectarse en los debates que se efectúan en un conjunto de Foros especializados.

Conocimiento

El proyecto define para los 3 resultados previstos diversas tareas de capacitación y gestión del conocimiento. De igual manera, como indicado en el acápite de alianzas, habrá de promover con otras instituciones (nacionales e internacionales) y proyectos intercambios técnicos y el acercamiento a buenas prácticas y experiencias internacionales.

Se destaca de manera particular el resultado 3 orientado a promover plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones técnicas-formativas; el cual constituye un nicho muy sólido para desarrollar un proceso de gestión del conocimiento para la diversidad de actores y beneficiarios del proyecto.

Sostenibilidad y Escalamiento

El proyecto sirve de herramienta para la aplicación de varias políticas y estrategias nacionales (descentralización, desarrollo territorial, bancarización, y MIPYMES) en el territorio, constituyéndose en una acción piloto demostrativa, con la activa participación de las Universidades, Parque Científicos-tecnológicos y Gobiernos provinciales y municipales; introduciendo diversas

innovaciones (tecnológicas, sociales y ambientales), las cuales podrán retroalimentar a otros territorios y contribuir a dichas políticas nacionales.

Los resultados que se alcancen habrán de contribuir al cumplimiento de los objetivos formulados en el PNDES, entre ellos:

- Aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, haciendo énfasis en localidad.
- Ampliar y diversificar el comercio exterior y la cooperación internacional, con el objetivo de incrementar su contribución al desarrollo nacional y local.
- Asegurar las fuentes de empleo necesarias para el desarrollo previsto, favoreciendo la ocupación en la esfera productiva y un crecimiento sostenido de la productividad del trabajo.

Este proceso de contribuir con prioridades definidas en los Ejes Estratégicos del PNDES permitirá también que se pueda escalar resultados del proyecto a otros territorios y con ello realizar transformaciones y ajustes necesarios para elevar la sostenibilidad e introducir innovaciones en el proceso de desarrollo, con énfasis en los territorial.

De igual manera, el desarrollo de los procesos formativos – gestión del conocimiento es otro elemento clave que contribuye a la sostenibilidad de negocios, y de la diversidad de actores socio-económico que se involucran con el desarrollo territorial. La incorporación de experiencias exitosas aportadas por la vía de la cooperación sur- sur, o triangular también determinan pautas de sostenibilidad al proyecto.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO (1 / 2 - SE RECOMIENDA 2 PAGINAS)

Eficiencia y Efectividad de los Costos

El proyecto se implementará en 4 territorios – provincias donde se ha valorado condiciones de partida muy sólidas para el desarrollo de MIPYMES y de otros emprendimientos. Las provincias propuestas son: La Habana, Matanzas, Villa Clara, y Santiago de Cuba⁹.

En estos territorios se constatan varios aspectos relevantes:

- Importante la masa crítica de Trabajadores por Cuenta Propia, los cuales se esperan que pasen en un breve período a constituirse como MIPYMES o CnA.
- Existencia de Universidades que acumulan un quehacer en temas del desarrollo local y poseen personal y paquetes formativos para apoyar a los emprendimientos en nuevos conocimientos.
- Existencia de Parques Científicos – Tecnológicos cuyo desempeño habrá de capitalizar alianzas con actores privados y poder operar como incubadoras de MIPYMES y otros emprendimientos.

Por su parte los resultados y lecciones aprendidas de varias iniciativas de desarrollo local también aportaran un conjunto de buenas prácticas que contribuyen a elevar la efectividad de las acciones del proyecto en los ámbitos territoriales, por lo que se impulsaran de manera decisiva las complementariedades y sinergias durante la fase de implementación con los siguientes programas y proyectos:

PADIT: La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial es una iniciativa que implementa el PNUD en colaboración con los gobiernos locales y el Ministerio de Economía y Planificación para fortalecer los procesos de descentralización a nivel territorial.

⁹ Destacar que es una selección inicial y que el MEP está realizando consultas para la definición precisa de los territorios a participar en el Proyecto, proceso que debe realizar en la fase de inicio – inception period-..

PRODEL: Proyecto focalizado en los procesos de desarrollo municipal que ha impulsado el desarrollo de estrategias, la formación de capacidades de los funcionarios y estructuras a este nivel para asimilar competencias, y que ha venido promoviendo un conjunto de iniciativas socio-económicas que responden a las prioridades de la localidad.

También se considera relevante potenciar – activar sinergias con otras iniciativas que atienden prioridades generadas por los territorios, tanto en temas medio-ambiental, energía renovable, producción de alimentos, alternativas de transporte, economía circular, lo que permitirá conexiones institucionales con entidades adscritas a los ministerios MINAG, MITRANS, MINAL, MINDUS, y CITMA.

Gestión del Proyecto

Este proyecto será implementado por el PNUD, en coordinación con el Ministerio de Economía y Planificación (MEP). La modalidad de implementación será DIM, donde el PNUD asegura los servicios de apoyos directos que se considere pertinente y así acuerden entre el MINCEX, el MEP y el PNUD.¹⁰

Para organizar la gestión del proyecto, este se implementará un sistema de gestión con estructuras nacionales y locales. Relevante el desempeño de los gobiernos provinciales y municipales, así como el vínculo con otros expertos y funcionarios públicos de entidades claves para promover y potenciar MIPYMES y emprendimientos.

La Oficina Nacional del Proyecto la dirige el MEP (ONP), es la instancia nacional que coordina la gestión del proyecto, junto al equipo PNUD. La ONP promoverá con el PNUD alianzas con los gobiernos locales, con las Universidades y los Parques Científicos y Tecnológicos involucrados en esta iniciativa, así como en participar en el proceso de identificar entidades y expertos internacionales.

El PNUD, considerando la responsabilidad que asume ante el donante por la ejecución del proyecto, así como las lecciones aprendidas de la implementación de otros proyectos, y estando de común acuerdo todas las partes, pondrá a disposición del proyecto personal dedicado al apoyo en su implementación, cuyas funciones fueron descritas en la Sección III, epígrafe “Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados” de este documento.

Más detalles sobre la gestión del proyecto pueden encontrarse en la Sección VIII.- Arreglos de Gestión y Gobernanza. El proyecto será auditado de acuerdo con los Reglamentos Financieros del PNUD y las políticas de auditoría aplicables a los proyectos implementados bajo la modalidad de implementación directa (DIM). Se establecerán cartas de intención y colaboración con los proyectos afines identificados, con el propósito de dejar plasmado los roles y compromisos asumidos.

¹⁰ Carta de Acuerdo entre el Gobierno de Cuba y el PNUD– en inglés, Standard Letter of Agreement between UNDP and the Government of Cuba for the Provision of Support Services - será firmada por las partes interesadas, en el marco del proceso de firma del presente Documento de Proyecto (PRODOC).

V. MARCO DE RESULTADOS¹¹

A continuación, se presenta el Marco de Resultados del Proyecto el cual podrá ser precisado en una fase de inicio (inception period) estimada en cuatro meses, la cual permitirá al PNUD, al MEP y a la Dirección del Proyecto re-analizar los indicadores, líneas base, metas y fuentes de información de cada uno de los resultados y productos definidos.

Área PNUD: Desarrollo Humano Local PROYECTO: MIPYMES y Emprendimientos para el desarrollo territorial e inclusivo en Cuba.					
OBJ. GENERAL	INDICADORES	Línea base	Meta	FUENTES INF.	SUPUESTOS
Asegurar el despliegue de un efectivo marco institucional multi-actoral, y multi-nivel que potencie el desarrollo territorial a través del fortalecimiento de MIPYMES y emprendimientos y fortalezca entornos de innovación social, encadenamientos productivos a través de alianzas efectivas, impulsando la equidad y el empoderamiento de las mujeres y fomentando prácticas sostenibles de desarrollo.	Número de MIPYMES y Emprendimientos que se conectan con tejido productivo de sectores estratégicos de desarrollo nacional y local sostenible.	N/D	600 MIPYMES y otros actores	MIPYMES y Emprendimientos en incubadoras y conectados con sectores estratégicos	El avance del proceso de MIPYME y otros emprendimientos se hace efectivo en el último cuatrimestre del 2021 y se consolida durante el 2022.
	Cantidad de acciones innovadoras que promueven el desarrollo de alianzas efectivas gobiernos y PYMES, con enfoque inclusivo y género responsivo.	N/D	Al menos 20 acciones innovadoras	Informes del Proyecto	La Política de desarrollo territorial y el avance de la Plataforma PADJT contribuye a potenciar roles activos de los gobiernos locales en el marco de la descentralización iniciada.
	No. de buenas práctica implementadas por MIPYMES y los emprendimientos con acciones género responsables que contribuyen con las políticas públicas para ampliar el empoderamiento de las mujeres y su protagonismo en el desarrollo local sostenible	N/D	Al menos 10 buenas prácticas	Informes del Proyecto	Se avanza en la implementación de Programa Adelanto

¹¹ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

<p>I.OBJ. ESPECÍFICO / RESULTADO</p> <p>Fortalecido el marco institucional integral a nivel territorial para potenciar el rol de MIPYME y otros emprendimientos en Cuba reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>Existencia de mecanismos para la concertación inter-institucional operando en las provincias pilotos para potenciar MIPYMES y Emprendimientos.</p> <p>Contribución de MIPYMES y otros emprendimientos con empleos productivos y de servicios que tributan a prioridades de estrategias de desarrollo territorial.</p>	<p>Línea base</p> <p>3 (experiencias de PADIT)</p> <p>N/D</p>	<p>Meta</p> <p>4 mecanismos de cooperación inter-institucionales en territorios seleccionados</p> <p>Al menos 6000 empleos en los territorios seleccionados</p>	<p>FUENTES INF.</p> <p>Informes del Proyecto</p> <p>Informes del Proyecto</p>	<p>SUPUESTOS</p> <p>Mujer, potenciando enfoque inclusivo y el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo territorial. Se impulsa la atención e inclusión de los grupos vulnerables.</p> <p>Se constata la voluntad de generar – perfeccionar diversos ámbitos para que gobiernos locales sean proactivos con el sistema empresarial territorial.</p> <p>Se propician diversas innovaciones para promover lógica empresarial de conjunto con valores de responsabilidad social y la gestión género responsiva que contribuya a cerrar brechas de género.</p>
<p>PRODUCTOS</p> <p>Producto 1.1: Perfeccionado el ámbito institucional y normativo para el desempeño de gobiernos locales para ampliar inserción de MIPYME y otros emprendimientos en el desarrollo territorial, reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>Número de gobiernos locales con ámbitos institucionales que operan para ampliar inserción de MIPYME y otros emprendimientos en el desarrollo territorial.</p> <p>No. de alianzas implementadas para conectar a MIPYMES y emprendimientos con las Estrategias de Desarrollo Municipal y Provincial (EDM y EDP).</p>	<p>Línea base</p> <p>3 experiencias de PADIT</p> <p>N/D</p>	<p>Meta</p> <p>Al menos 4 ámbitos</p> <p>Al menos 1 herramienta por Provincia</p> <p>Al menos en 2000 miembros capacitados o asesorados en</p>	<p>FUENTES INF.</p> <p>Informes del Proyecto</p> <p>Informes del Proyecto</p>	
<p>Producto 1.2: Promovido ámbito de desarrollo empresarial para las MIPYME - emprendimientos en conexión con estrategias de</p>	<p>Número de miembros de MIPYMES y emprendimientos con conocimientos en temas de desarrollo empresarial.</p>	<p>N/D</p>			

desarrollo territorial con enfoque inclusivo y género responsivo.	desarrollo empresarial		
		N/D	Al menos 50 personas expertas y funcionarios; de ellas, al menos 35% son mujeres
Número de expertos (desagregado por sexo y edad) que apoyan en los servicios de desarrollo empresarial.		N/D	Al menos 150 PYMES y Emprendimientos, de ellos 30% liderados por mujeres
Número de PYMES y otros emprendimientos evaluados sobre comportamiento productivo y de servicios generado.		N/D	

II. OBJ. ESPECÍFICO / RESULTADO	INDICADORES	Línea base	Meta	FUENTES INF.	SUPUESTOS
Desarrollado sistema de creación de capacidades para MIPYME y emprendimientos que impulsen iniciativas - negocios que contribuyen a una economía verde- fomentando negocios competitivos con enfoque género responsivo y contribuyendo al empoderamiento de mujeres y jóvenes en alianzas con universidades y parques tecnológicos.	Número de MIPYMES y emprendimientos en incubación.	N/D	Al menos 80 en incubadoras, de ellas 20 lideradas por mujeres	Informes del Proyecto	Los Parque Científicos - Tecnológico, las Universidades y los gobiernos locales se proponen construir alianzas para cooperar conjuntamente.
	Número de MIPYMES y emprendimientos liderados por mujeres que fortalecen sus capacidades y promueven el empoderamiento económico de otras mujeres.	N/D	Al menos 60% de las MIPYMES lideradas por mujeres que fueron incubadas	Informes del Proyecto	El perfeccionamiento del Sistema Bancario Cubano y las políticas de asignación de financiamiento se perfeccionan, ampliando incidencia

	<p>Número de Parques Científicos, Universidades y entes de Gobiernos Locales que operan como ámbitos de creación de capacidades para MIPYME y emprendimientos.</p>	3 Operando	Al menos 4 nuevos actores	<p>Informes del Proyecto y Datos aportados por Actores</p>	<p>en prioridades estratégicas del PNDES y contribuyendo a logro de los ODS.</p>
<p>PRODUCTOS</p> <p>Producto 2.1: Desarrolladas incubadoras de negocios en territorios seleccionados del país con enfoque de inclusión y/o con perspectiva de economía verde.</p>	<p>INDICADORES</p> <p>Número de incubadoras de MIPYME y otros emprendimientos operando en territorios seleccionados.</p> <p>Número de MIPYME y emprendimientos operando en la etapa pos incubación</p>	<p>Línea base</p> <p>3 experiencias de PADIT</p> <p>N/D</p>	<p>Meta</p> <p>Al menos 4 incubadoras</p> <p>Al menos 50 MYPIME y emprendimientos</p>	<p>FUENTES INF.</p> <p>Informes del Proyecto</p>	<p>Se generan nuevos nichos y perfeccionan actuales procedimientos de financiamiento de iniciativas de desarrollo local.</p>
	<p>Cantidad de profesionales (desagregado por sexo y edad) entrenados como expertos/as en incubación.</p>	N/D	Al menos 45	<p>Informes del proyecto y evidencias de las capacitaciones</p>	
	<p>Número de iniciativas presentadas y aprobadas en convocatorias a MIPYMES respondiendo a economía verde y de base tecnológica.</p>	N/D	<p>Al menos 20 presentadas y 8 iniciativas aprobadas. De ellas al menos 5 lideradas por mujeres</p>	<p>Informes del Proyecto</p>	
<p>Producto 2.2: Potenciados marcos y mecanismos financieros inclusivos para MIPYME y emprendimientos.</p>	<p>Número de servicios de micro-finanzas y micro-créditos desarrollados por Bancos Comerciales</p>	<p>1 experimental (gestores de Micro-créditos)</p>	<p>Al menos 4 servicios, al menos 1 acción género responsable desarrollada por 1 servicio</p> <p>Al menos 400 MIPYMES y emprendimientos</p>	<p>Informes del Proyecto y Registro de Bancos Comerciales</p>	
	<p>Número de MIPYMES y otros emprendimientos entrenados en mecanismos financieros.</p>	N/D			

	Número de PYMES y otros emprendimientos que reciben financiamiento de la banca comercial cubana o de fondo de fomento.	N/D	Al menos 150 PYMES y emprendimientos, de ellos: al menos 30 liderados por mujeres y por jóvenes
--	--	-----	---

III. OBJ. ESPECÍFICO / RESULTADO	INDICADORES	Línea base	Meta	FUENTES INF.	SUPUESTOS
Impulsadas plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones que contribuyan a un desarrollo local sostenible.	Número de iniciativas de emprendimientos que promueven encadenamientos de MYPIMES y emprendimientos.	N/D	Al menos 50 MYPIMES y 25 encadenamientos se promueven	Diseño de Encadenamientos	El proceso de informatización de la sociedad avanza. Se ratifica la relevancia de fortalecer el uso de plataformas digitales en el proceso de desarrollo nacional.
	Número de plataformas generadas para propiciar encadenamientos y colaboraciones de MIPYMES y Emprendimientos.	N/D	Al menos 1 plataforma nacional con nodos en los territorios seleccionados	Informes del Proyecto.	Se potencian coordinaciones verticales y horizontales para potenciar encadenamientos productivos. Se amplían los conceptos y se formulan normativas para introducir la economía social y solidaria.
PRODUCTOS	INDICADORES	Línea base	Meta	FUENTES INF.	
Producto 3.1 Instauradas plataformas para el estudio y desarrollo de encadenamientos y alianza público – privadas.	Número de actores inscritos en la Plataforma	N/D	Al menos 1000 actores inscritos	Registro de actores en la plataforma	
	Número de alianzas y acuerdos contractuales entre los actores que participan en la plataforma.	N/D	Al menos 50 acuerdos, y alianzas	Informes del Proyecto y set de acuerdos	

<p>Producto 3.2 Fortalecidas capacidades formativas, técnicas y de gestión de personal directivo de gobiernos territoriales para potenciar PYMES y Emprendimientos, promover el empoderamiento de mujeres e impulsar prácticas ambientalmente sostenibles.</p>	<p>Número de personal directivo y funcionario (desagregado por sexo y edad) de gobiernos provinciales y municipales capacitados.</p>	<p>N/D</p>	<p>Al menos 450 decisores y funcionarios, de ellos 50% son mujeres</p>	<p>Resultado de las capacitaciones</p>	<p>La Tarea Vida y otras políticas ambientales avanzan en su implementación generando un entorno habilitador para el cuidado de recursos suelo, agua, tierra, entre otros.</p>
<p>Producto 3.3: Sistematizadas y difundidas iniciativas de MIPYME y emprendimientos cuyo desempeño muestre resultados empoderando a mujeres, jóvenes y grupos vulnerables.</p>	<p>Número de mecanismos y herramientas sistematizadas</p> <p>No. de MIPYME y emprendimientos que reciben reconocimientos por su contribución a la igualdad de género, la inclusión y el empoderamiento de mujeres y jóvenes.</p>	<p>N/D</p>	<p>Al menos 10</p> <p>Al menos 20</p>	<p>Informes del Proyecto</p>	<p>Se introducen normas y prácticas de economía circular</p>

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Semestral y para actividades relevantes la frecuencia que se requiera.	El Comité Directivo (CD) del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	

<p>Monitoreo y Gestión del Riesgo</p>	<p>Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías* se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero. Se realizarán visitas de seguimiento al sitio del proyecto para valorar avances en el alcance de resultados e identificar medidas para mitigar riesgos que afecten su implementación.</p>	<p>Trimestralmente</p>	<p>El CD del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.</p>	
<p>Aprendizaje</p>	<p>Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.</p>	<p>Al menos una vez por año</p>	<p>La ONP y el Comité de Gestión (CG) captarán y presentarán las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.</p>	
<p>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</p>	<p>Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.</p>	<p>Semestral</p>	<p>El CG realizará un control de calidad al proyecto.</p>	
<p>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</p>	<p>Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.</p>	<p>Al menos una vez por año</p>	<p>El CD del proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.</p>	

<p>Informe del Proyecto</p>	<p>Se presentará en el Comité Directivo un Informe de Proyecto, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.</p>	<p>Annual y al finalizar el proyecto (Informe Final)</p>	<p>La ONP asegurará la preparación y presentación de los informes con el apoyo del equipo del PNUD</p>	
<p>Revisión del Proyecto</p>	<p>El mecanismo de gobernanza del proyecto (Comité Directivo) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, el Comité Directivo realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.</p>	<p>Al menos una vez por año</p>	<p>El CD del proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.</p>	
<p>Auditorías*</p>	<p>Se realizarán auditorías (financieras y de gestión del proyecto), de acuerdo a las normas y procedimientos del PNUD.</p>	<p>Annual (siempre y cuando el proyecto supere los 450,000 USD de gasto en el año)</p>	<p>La ONP asegurará la presentación de toda la información financiero-contable y de gestión para el logro de resultados del proyecto</p>	

VI. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año (USD)			RESPONSABLE	Fuente de Financiamiento	PRESUPUESTO PREVISTO (USD)			
		A1	A2	A3			Descripción del Presupuesto			
<p>Resultado 1: Fortalecido el marco institucional integral a nivel territorial para potenciar el rol de MIPYME y otros emprendimientos en Cuba reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo</p> <p>Producto 1.1: Perfeccionado el ámbito institucional y normativo para el desempeño de gobiernos locales para ampliar inserción de MIPYME y otros emprendimientos en el desarrollo territorial, reforzando su enfoque inclusivo y género responsivo</p> <p>Producto 1.2: Promovido ámbito de desarrollo empresarial para las MIPYME y otros emprendimientos en conexión con estrategias de desarrollo territorial con enfoque inclusivo y género responsivo</p>	1.1.1. Perfeccionar mecanismos y herramientas de concertación entre gobiernos provinciales y municipales con las MIPYMES y Emprendimientos para contribuir con las estrategias de desarrollo territorial									
	1.1.2. Identificar oportunidades en el tejido productivo de sectores estratégicos de desarrollo nacional y local para potenciar la inserción de MIPYMES y Emprendimientos									
	1.1.3. Diagnosticar los aspectos que limitan inserción de MIPYME y otros emprendimientos en el desarrollo territorial.									
	1.1.4. Identificar fortalezas y oportunidades así como obstáculos que están directamente relacionados con la incorporación de las mujeres en las MIPYMES y Emprendimientos, para diseñar herramientas para la incorporación del enfoque inclusivo y género responsivo en el desarrollo local									
	1.2.1. Crear ámbitos y alianzas con actores claves y gobiernos territoriales para potenciar el desarrollo empresarial para las MIPYME - emprendimientos.		15 000.0	15 000.0	15 000.0			71206	Consultores internacionales	45 000.0
	1.2.2. Desarrollar set de entrenamientos y asesorías para MIPYMES para fortalecer enfoque empresarial y el desarrollo de negocios en el territorio		10 000.0	10 000.0	10 000.0			71609	Vajes	30 000.0
	1.2.3. Desarrollar evaluación sobre la incidencia de los nuevos actores económicos en el comportamiento productivo y de servicios generado por MIPYMES y otros emprendimientos.		15 000.0	10 000.0	5 000.0			71308	Asistencia Técnica	30 000.0
	1.2.4. Capacitar sobre enfoque inclusivo y género responsivo a funcionarios de gobierno de ámbitos nacionales, provinciales y locales para potenciar MIPYMES y emprendimientos		2 000.0	5 000.0	5 000.0			74206	Costos de impresiones y producción audiovisual	12 000.0
			0.0	0.0	0.0		Fondo Sueco	72806	Tecnología informática	0.0
			25 000.0	20 000.0	12 000.0			75706	Capacitación	57 000.0
			67 000.0	60 000.0	47 000.0					174 000.0
		Subtotal para el Resultado 1								

RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año (USD)			RESPONSABLE	PRE SUPUESTO PREVISTO (USD)	
		A1	A2	A3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto
<p>Resultado 2: Desarrollado sistema de creación de capacidades para MIPYME y emprendimientos que impulsen iniciativas que contribuyen a una economía verde y fomentando negocios competitivos con enfoque género responsivo y contribuyendo al empoderamiento de mujeres y jóvenes en alianzas con universidades y parques tecnológicos</p> <p>Producto 2.1: Desarrolladas incubadoras de negocios en territorios seleccionados del país con enfoque de inclusión y/o con perspectiva de economía verde</p> <p>Producto 2.2: Potenciados marcos y mecanismos financieros inclusivos para MIPYME y emprendimientos</p>	2.1.1. Realizar análisis diagnóstico de entidades seleccionadas con capacidades para operar incubadoras.						
	2.1.2. Crear incubadoras en entidades seleccionadas establecidas en Gobiernos Locales, Parques Científicos y Universidades.						
	2.1.3. Desarrollar cursos formativos y ofrecer asesorías para entrenar a personal de las incubadoras						
	2.1.4. Establecer procedimiento de seguimiento a las MIPYME y emprendimientos operando en la etapa pos incubación.						
	2.1.5. Activar un conjunto de MIPYMEs y Emprendimientos apoyándoles en su atención a la perspectiva de género responsiva y el empoderamiento de las mujeres.						
	2.1.6. Promover convocatorias para incubar a MIPYME y otros emprendimientos en temas como economía verde y de base tecnológica.						
	2.2.1. Diagnosticar los actuales servicios financieros y bancarios disponibles para nuevos actores no estatales.						
	2.2.2. Activar productos y nuevos servicios financieros para MIPYMEs y emprendimientos ampliando sostenibilidad de los negocios.						
	2.2.3. Potenciar herramientas digitales para dinamizar la prestación de servicios financieros a MIPYMEs y Emprendimientos						
	2.2.4. Desarrollar programa formativos para ampliar dominios de las microfinanzas, la inclusión financiera y la educación financiera en actores nacionales y locales, públicos y privados						
	2.2.5. Promover la incorporación y participación de mujeres y jóvenes en los servicios financieros potenciadores de las MIPYMEs y los Emprendimientos.						
		45,000.0	35,000.0	35,000.0			115,000.0
		35,000.0	20,000.0	0.0			55,000.0
		20,000.0	20,000.0	15,000.0			55,000.0
		25,000.0	20,000.0	20,000.0			65,000.0
	5,000.0	5,000.0	5,000.0	MEP		15,000.0	
	20,400.0	0.0	0.0		Fondo Sueco	20,400.0	
	35,000.0	25,000.0	15,000.0			75,000.0	
Subtotal para el Resultado 2	185,400.0	125,000.0	90,000.0			400,400.0	

RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año (USD)			RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO (USD)			
		A1	A2	A3		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto		
<p>Resultado 3: Impulsadas plataformas y paquetes formativos para potenciar encadenamientos, innovaciones y otras colaboraciones para contribuir a un desarrollo local sostenible.</p> <p>Producto 3.1 Instauradas plataformas para el estudio y desarrollo de encadenamientos y alianzas público – privadas.</p> <p>Producto 3.2 Potenciados PYMES y emprendimientos a partir de capacitación para decisores y decisores de gobierno a nivel local.</p> <p>Producto 3.3: Sistematizadas y difundidas iniciativas de MIPYME y emprendimientos cuyo desempeño muestre resultados empoderando a mujeres, jóvenes y grupos vulnerables.</p>	<p>3.1.1. Diagnosticar potencialidades encadenamientos donde pueden contactarse MIPYMES y emprendimientos de acuerdo a prioridades de desarrollo territorial y sectorial.</p> <p>3.1.2. Generar plataformas para el estudio y desarrollo de encadenamientos y alianzas público – privadas con actores de gobiernos locales.</p> <p>3.1.3. Desarrollar programa formativo sobre negocio y emprendimientos para decisores y decisores territoriales.</p> <p>3.2.1. Desarrollar productos comunicativos sobre desempeño de MIPYMES y emprendimiento en el desarrollo territorial incorporando voces de sus protagonistas y con las aportaciones de estos emprendimientos.</p> <p>3.2.2. Sistematizar iniciativas productivas locales articuladas a cadenas de valor que son ejecutadas en territorios.</p> <p>3.3.1 Identificar participativamente buenas prácticas género responsivas desde las MIPYMES / los emprendimientos para ampliar el empoderamiento de las mujeres y su protagonismo en el desarrollo local sostenible.</p>	20,000.0	15,000.0	5,000.0	Fondo Sueco	71300	Asistencia Técnica	40,000.0	
	10,000.0	5,000.0	5,000.0	MEP		71600	Vajes	20,000.0	
	0.0	5,000.0	5,000.0			74200	Costos de impresiones y producción audiovisual	10,000.0	
	0.0	0.0	0.0			72800	Tecnología informática	0.0	
	5,000.0	6,000.0	6,000.0			74500	Gastos de Miscelanea	17,000.0	
	15,000.0	10,000.0	6,000.0			75700	Capacitación	31,000.0	
	50,000.0	41,000.0	27,000.0					118,000.0	
	50,000.0	50,000.0	50,000.0					150,000.0	
	2,600.0	0.0	0.0			PNUD	71400	Servicio de Contrato	2,600.0
	10,000.0	10,000.0	10,000.0				72800	Tecnología informática	30,000.0
62,600.0	60,000.0	60,000.0			74500	Costos programáticos y operacionales	182,600.0		
Otros Gastos	Monitoreo	5,000.0	5,000.0	5,000.0			15,000.0		
	Auditoría	0.0	0.0	10,000.0			10,000.0		
	Subtotal Otros Gastos	5,000.0	5,000.0	15,000.0			25,000.0		
Costo de Apoyo (GMS) (6%)		27,407.4	21,555.6	17,703.7			66,666.7		
TOTAL GENERAL		370,000.0	291,000.0	239,000.0			900,000.0		

identificando las problemáticas y las acciones para su solución. Estará compuesto por el Director del Proyecto en representación del MEP, el MINCEX, los representantes de otras entidades asociadas, y el PNUD. El CG se reunirá al menos semestralmente, dirigirá, supervisará e informará al Comité Directivo sobre la implementación operacional del Proyecto según lo planificado.

Por su parte el **Equipo Técnico del Proyecto (ET)**, estará integrado por funcionarios y especialistas de las instituciones nacionales, así como por las Universidades, los Parques Científicos y los Centros de desarrollo local de las provincias y municipios involucrados en esta iniciativa. Estos miembros aportarán criterios y recomendaciones sobre las actividades, alianzas, proceso de conocimiento y de experiencias internacionales que pueden ser relevante para el logro de los resultados planteados.

A continuación, exponemos las funciones más relevantes del CD y del CG, estas son:

Comité Directivo (CD):

- a. Tomar decisiones estratégicas para el desarrollo integral del proyecto.
- b. Garantizar la coordinación entre los niveles de dirección, grupos de trabajo y entidades nacionales comprometidas con el proyecto.
- c. Diseñar y planificar la estrategia, asegurar la dirección y supervisión del proyecto.
- d. Rendir cuenta al Socio de Cooperación, y al Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).
- e. Autorizar desembolsos de fondos y monitorear las decisiones del Comité de Compras del Proyecto.
- f. Aprobar los encargos de asesoría/formación o capacitación.
- g. Gestión de riesgos y definición de medidas de corrección – mitigación.

Comité de Gestión (CG):

- a. Rendir cuentas al Grupo coordinador nacional y elaborar los informes narrativos y financieros.
- b. Controlar el cronograma del proyecto.
- c. Proponer los desembolsos de fondos y proponer al Comité de Compras del Proyecto.
- d. Proponer los encargos de asesoría/formación o capacitación.
- e. Establecer sinergias con otros programas de gestión local del donante y relaciones instituciones nacionales vinculados con el proyecto.
- f. Dar las orientaciones a los grupos coordinadores provinciales y los Grupos Ejecutores de Base del proyecto.
- g. Conducir el sistema de monitoreo y evaluación del programa. Presentar el comportamiento de los riesgos identificados y propuesta de medidas de corrección.

VIII. CONTEXTO LEGAL

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 17 de mayo de 1975 entre el Gobierno de Cuba y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la "Agencia de Ejecución" se interpretará como una referencia al "Asociado en la Implementación".

Este proyecto será co-implementado por el MEP colaborando para que las reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros se armonicen con las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. O sea, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

IX. GESTIÓN DE RIESGOS

X.2 Cláusulas Modelo para la Gestión del Riesgo.

1. El PNUD como Asociado en la Implementación cumplirá con las políticas, procedimientos y prácticas del Sistema de Gestión de Seguridad de las Naciones Unidas (UNSMS por sus siglas en inglés).
2. El PNUD como Asociado en la Implementación realizará todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que ninguno de [los fondos del proyecto]¹² [fondos del PNUD recibidos conforme al Documento de Proyecto]¹³ se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>), y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
4. PNUD como Asociado en la Implementación: (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa en conformidad con los Estándares y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que los organismos y otras partes interesadas estén debidamente informados de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
5. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso a sitios del proyecto, personal relevante, información y documentación.
6. El PNUD como Asociado en la Implementación velará que las obligaciones siguientes sean vinculantes para cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - a) De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección de cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario:
 - i) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - ii) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad de la parte responsable, del subcontratista y del sub-beneficiario y la plena implementación del plan de seguridad.
7. El PNUD se reserva el derecho de verificar si dicho plan está en vigor y de sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El incumplimiento de mantener e implementar un plan de seguridad apropiado como se requiere en este documento se considerará un incumplimiento de las obligaciones de la parte responsable, subcontratista y sub-receptor bajo este Documento de Proyecto.
8. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario adoptará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios,

¹² Texto a ser utilizado cuando el PNUD es el Asociado en la Implementación.

¹³ Texto a ser utilizado cuando el Asociado en la Implementación sea Naciones Unidas, un Fondo/Programa de las Naciones Unidas o una agencia especializada.

consultores, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o programa o utilizando los fondos del PNUD. Garantizará que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude se apliquen y se apliquen a todos los fondos recibidos de o por conducto del PNUD.

9. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
10. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD realizará las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a sus locales (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario para encontrar una solución.
11. Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario mantendrá informado al PNUD, como Asociado en la Implementación, de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad. Cuando la parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). Cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

X. ANEXOS

1. **Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de Registro de Riesgos ([Risk Log template](#)). Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo ([Deliverable Description of the Risk Log](#)) para obtener instrucciones al respecto.
2. **Diagnóstico Social y Ambiental** (Social and Environmental Screening, siglas en inglés)

Análisis de Riesgo

Título del Proyecto: MIPYME's y Emprendimientos contribuyendo a un desarrollo territorial sostenible, efectivo e inclusivo en Cuba.				Fecha: Septiembre 2021	
#	Descripción	Categoría de Riesgo	Impacto y Probabilidad = Nivel de Riesgo	Tratamiento del Riesgo / Medidas de Gestión	Responsable
	<p>Enter a brief description of the risk. Risk description should include future event, cause and effects.</p> <p>Risks identified through HACT, SES, Private Sector Due Diligence, and other assessments should be included.</p>	<p>Social and Environmental Financial Operational Organizational Political Regulatory Strategic Safety and Security</p> <p>Subcategories for each risk type should be consulted to understand each risk type (see Enterprise Risk Management Policy)</p>	<p>Describe the potential effect on the project if the future event were to occur.</p> <p>Enter likelihood based on 1-5 scale (1 = Not likely; 5 = Expected)</p> <p>Enter impact based on 1-5 scale (1 = Negligible; 5 = Extreme)</p> <p>Based on Likelihood and Impact, use the Risk Matrix to identify the Risk Level (High, Substantial,</p>	<p>What actions have been taken/will be taken to manage this risk.</p>	<p>The person or entity with responsibility to manage the risk.</p>

4	Se agudiza el bloqueo norteamericano, dificultándose la contratación con proveedores internacionales.	Regulatorio - Organizacional	P = 4 I = 4 Considerable	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar experiencia de la Unidad de Adquisiciones del PNUD para las importaciones de bienes y servicios que requiere el proyecto. Disponer de un plan de adquisiciones desde el inicio del proyecto. 	Comité de Gestión del proyecto
5	El país es afectado por fenómenos naturales, sanitarios, tecnológicos... extremos (pandemia, huracanes, inundaciones y sequías) lo que implica un reordenamiento de prioridades para instituciones nacionales.	Seguridad y protección - Social y Medioambiental	P = 2 I = 4 Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Anticipar e implementar planes de manejo de riesgos para este tipo de fenómenos. 	Comité de Gestión del proyecto
6	Se modifica el marco legal e institucional que respalda el desempeño de las MIPYMES y otros emprendimientos en Cuba.	Estratégico	P = 3 I = 4 Considerable	<ul style="list-style-type: none"> El municipio estará apoyado por una asistencia técnica específica en la gestión de fondos. El municipio promoverá la activa participación en los programas de formación técnica y de gestión. 	Comité de Gestión del proyecto
7	Poca efectividad y/o retardo en los procesos de diálogos entre MEP con los actores nacionales y gobiernos locales para implementar políticas y prioridades temáticas.	Operacional - Estratégico	P = 2 I = 2 Bajo	<ul style="list-style-type: none"> Precisar la efectividad de los mecanismos de coordinación interministerial Determinar procesos alternativos de intercambio con el Consejo nacional de Actores Económicos 	Comité de Gestión del proyecto