



República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
El Ministro

RESOLUCIÓN No. 29/2021

POR CUANTO: El Decreto No.33 “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, de 11 de marzo de 2021, dispone en la Disposición Final Tercera que el Ministro de Economía y Planificación emite en el ámbito de sus atribuciones, las disposiciones normativas necesarias para la implementación de la citada norma, en un término de hasta treinta (30) días naturales, contados a partir de la publicación de dicho Decreto.

POR CUANTO: A raíz de los resultados y avances logrados en el marco de varios programas, proyectos e iniciativas de desarrollo local, confluidos dentro de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, PADIT, se hace necesario avanzar hacia la institucionalización de la gestión estratégica del desarrollo territorial.

2 Cus
POR CUANTO: Resulta necesario establecer las bases generales de organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, a partir del diseño e implementación de estrategias de desarrollo sostenible, así como la gestión de la financiación del desarrollo local, que tiene como finalidad construir una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

POR TANTO: En el ejercicio de la atribución que me ha sido conferida en el artículo 145, inciso d) de la Constitución de la República de Cuba,

RESUELVO

ÚNICO: Aprobar las bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local, que se anexan a la presente Resolución formando parte integrante de la misma.



República de Cuba
Ministerio de Economía y Planificación
El Ministro

DÉSE CUENTA de la presente Resolución a la Secretaría del Consejo de Ministros, a los Jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, a los Gobernadores y al Intendente del municipio especial Isla de la Juventud.

COMUNÍQUESE a los Viceministros y Directores de este organismo, al Director de la entidad adscrita, así como a cuantas personas naturales y jurídicas corresponda.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República de Cuba.

ARCHÍVESE el original debidamente firmado en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

DADA, en La Habana, a los 29 días del mes de abril de 2021.

ALEJANDRO GIL FERNÁNDEZ
MINISTRO

ÍNDICE

- I) Introducción.
- II) Resultados esperados con el sistema de trabajo.
- III) Principios.
- IV) Premisas para implementar el sistema de trabajo.
- V) Guía metodológica para el diseño y la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal.
- VI) Guía metodológica para el diseño y la gestión de la Estrategia de Desarrollo Provincial.
- VII) Guía metodológica para la gestión de la financiación del Desarrollo Local.

2021

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo establecer las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial que, a partir del diseño y la gestión de estrategias de desarrollo sostenible y su financiación, contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos, fundamentalmente, a la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En un contexto marcado por la promulgación de la Constitución de la República de Cuba de 2019, y el reconocimiento en ella del principio de autonomía municipal, es necesario el fortalecimiento de esa unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional. Con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales, la planificación estratégica se convierte en prioritaria para construir el municipio que se requiere.

La autonomía se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración con el resto de los territorios del país, y sin detrimento de los intereses superiores de la nación, como se dispone en la Constitución de la República de Cuba.

II. RESULTADOS ESPERADOS CON EL SISTEMA DE TRABAJO

- 1- Fortalecer y consolidar la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, PADIT, a partir de que tiene como actores prioritarios a los gobiernos y actores locales, configurada como una plataforma multiactoral y

multidisciplinaria que contribuye a las prioridades nacionales y específicas de los territorios, favoreciendo la articulación entre los distintos niveles institucionales (municipal-provincial-nacional) y el empoderamiento de las autoridades territoriales en función de la gestión estratégica del desarrollo territorial.

- 2- Gobiernos locales fortalecidos a partir de la organización de un sistema de gestión, basado en la ciencia y la innovación, que articule los intereses nacionales y territoriales, en herramienta de planificación municipales y provinciales, aprovechando los recursos endógenos, fundamentalmente.
- 3- Compromisos del territorio con los intereses nacionales garantizados y desarrollo territorial dinamizado sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación, en las dimensiones económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, con impacto en la mejora de la calidad de vida de la población local y sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación.
- 4- Lograr sinergias entre los actores estatales y no estatales que fomenten los encadenamientos productivos y de servicios en sectores económicos estratégicos y las prioridades territoriales.
- 5- Movilización de fondos de fomento desde fuentes municipales, provinciales, nacionales e internacionales, para el financiamiento de proyectos de desarrollo local.
- 6- Enfoques de sostenibilidad, equidad e inclusión social y demográficos incluidos en las proyecciones de desarrollo.

2021

- 7- Garantizado el funcionamiento adecuado de programas de información y comunicación sobre la marcha del proceso de desarrollo municipal como elemento esencial para propiciar su control y la participación en el mismo.
- 8- Conservación de manera sostenible del patrimonio natural y cultural, tangible e intangible.
- 9- Fomento de la participación y el control popular en el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo municipal y provincial.
- 10- Desarrollo de capacidades relacionadas con conocimientos prácticos, técnicos, profesionales, gerenciales y herramientas para la reanimación productiva y de servicios, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- 2011- Sistemas articulados de innovación, formación y capacitación locales en función de las necesidades del desarrollo y que transversalicen todos los procesos de la economía y la sociedad local.
- 12- Programas articulados de desarrollo sociocultural comunitarios, armonizados con el desarrollo local.

La estrategia de desarrollo municipal se ejecuta dentro de los límites político-territoriales que a su efecto establece la división político-administrativa vigente; mientras que la estrategia provincial tiene un enfoque interterritorial dirigido a los principales polos productivos y cadenas de valor intermunicipales. Las mismas contribuirán al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios, aprovechando sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional.

III. PRINCIPIOS

- 1- **Autonomía local:** potestad de los municipios para elegir o designar sus autoridades, decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden y dictar las disposiciones normativas necesarias para el ejercicio de sus facultades.
- 2- **Participación y articulación de actores locales:** gestión del desarrollo local, con la intervención de articulación de redes y demás espacios de intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la transparencia y la comunicación abierta.
- 3- **Carácter continuo, integral y flexible:** expresa el carácter cíclico y sistémico en la implementación de este sistema de trabajo, a partir de las acciones de monitoreo, evaluación y control constante de cada uno de sus componentes. Se destaca la capacidad de adaptabilidad del sistema de trabajo a las particularidades y condiciones objetivas y subjetivas de cada territorio y su actuación tanto en lo económico, social, ambiental, cultural, natural, como en lo político – institucional.
- 4- **Institucionalidad y legalidad:** cualidad propia de una comunidad política dirigida a la funcionalidad de los órganos estatales y los vínculos estructurales y de funcionamiento que se dan entre ellos. Alcanzar un modelo funcional de gobierno que avance en la transformación del país, guiado por principios éticos y democráticos.

IV. PREMISAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE TRABAJO

- 1- Voluntad política y protagonismo de los órganos locales del Poder Popular (Asamblea Municipal del Poder Popular, y Consejo de la Administración Municipal; Gobierno Provincial del Poder Popular), para desarrollar el proceso y jerarquizarlo dentro de su sistema de planificación estratégica.
- 2- Activar espacios y mecanismos que contribuyan a una mayor participación ciudadana en el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo.
- 3- Contar con equipos multidisciplinarios, en particular los grupos de Desarrollo Local y los Consejos Técnicos Asesores, para la gestión estratégica del desarrollo local, garantizando presencia de actores de gobierno, de organismos globales de la economía, de entidades presupuestadas, del sistema empresarial estatal y no estatal, así como de académicos y científicos, organizaciones sociales y de masas, líderes comunitarios y la sabiduría popular.
- 4- Liderazgo de los Intendentes, Gobernadores, y de los principales cuadros del territorio en el diseño y la gestión de las estrategias de desarrollo.
- 5- Disponer de mecanismos de coordinación con instituciones académicas y de investigación científica como aliados estratégicos que faciliten, desde la gestión del conocimiento y la innovación, el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo.
- 6- Disponer, por parte del gobierno, de conjunto con las demás instituciones del territorio, de un programa de comunicación y paulatinamente de transformación digital que facilite el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo y su transparencia.

V. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL

Muestra el contenido básico para el diseño y la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal, en lo adelante EDM, considerando la importancia que se debe conceder a ese eslabón fundamental en sus relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, espacio donde transcurre de manera más directa el vínculo entre gobierno y la población y donde ésta espera obtener respuesta a sus problemas cotidianos.

2015 Tiene por objeto establecer las pautas para la planificación, organización, elaboración, implementación, evaluación y actualización de la EDM. Desde su diseño y gestión articula los diagnósticos y proyecciones definidos por otros instrumentos de planificación, fundamentalmente por el plan de ordenamiento territorial y urbano.

El desarrollo municipal a que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, determinada a su vez en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales.

La EDM, aunque en su principal objetivo focaliza los potenciales locales, debe articular de manera armónica entre actividades de interés municipal, provincial y nacional, sobre la base de gestionar localmente el aprovechamiento de recursos

disponibles: humanos, naturales, financieros, materiales e inmateriales, tanto aquellos de subordinación local como nacional.

En este sentido, se deben considerar al menos tres posibilidades:

- 1- Los aportes todos los actores estatales del sistema empresarial y presupuestado radicados en el territorio, a partir de sus bienes y servicios comprometidos con los diferentes destinos previstos en el Plan de la Economía y el Presupuesto, así como de otros elementos que se puedan aprovechar de ellas (tecnologías, recursos humanos, capacidades instaladas, financiamiento y materias primas que incluyan recursos ociosos, deshechos o residuos, entre otros) en función de su uso en nuevas producciones o servicios locales.
- 2- Promoción de la desde la gestión de los gobiernos municipales con el sector no estatal (privado y cooperativo) y los encadenamientos de este con las empresas estatales, dentro del municipio o con otros municipios.
- 3- Propuestas de la población mediante la convocatoria en los Consejos Populares.

Para poder encaminar ese proceso complejo se requiere de un enfoque metodológico flexible, que se adecue a la diversidad de municipios y que no constituya una “camisa de fuerza”. El objetivo es implementar un proceso sostenible que genere transformaciones en la gestión del gobierno municipal y ofrezca resultados tangibles que satisfagan demandas y expectativas de la sociedad local y a la vez aporte al desarrollo del país.

Esto requiere que se asuma adecuadamente por cada gobierno municipal, en su condición de líder legítimo del proceso, y lo convierta en voluntad propia, más

allá de las indicaciones que se reciban desde otros niveles; o lo hace “suyo” o no se tendrán los resultados esperados.

Se establece un recorrido que parte del análisis integral del territorio desde diferentes aristas, donde se tienen en consideración tanto criterios del gobierno municipal y la población como resultados de análisis técnico, combinando diversos métodos, pero siempre a partir de su adaptación a las características y capacidades de cada municipio.

Se consideran insumos importantes, herramientas y estudios ya existentes en el municipio relacionados con la proyección y gestión de su desarrollo socioeconómico (Estrategia de Desarrollo Local, Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano, Plan de Desarrollo Integral, Proyecto de Agricultura Urbana y Suburbana, entre otros).

20

Los pasos que se proponen no son lineales, sino que interactúan y proveen insumos unos a otros, incluyendo análisis de contexto, retos y oportunidades, papel del municipio en el desarrollo supramunicipal, tendencias del desarrollo del territorio a partir de criterios e indicadores económicos, socioculturales y ambientales claves, caracterización de los principales potenciales del territorio y balances de recursos disponibles, entre otros aspectos que resulten de interés.

Se trata de identificar los potenciales endógenos que puede movilizar el municipio por diferentes vías y formas de gestión, activarlos y conectarlos con las prioridades locales en beneficio de la población de su territorio, sobre la base del “autoabastecimiento municipal”. En este sentido, deben considerarse también posibles acciones de cooperación y complementariedad entre municipios y niveles territoriales, identificando potenciales o actividades que por su naturaleza desborden lo municipal.

Es necesario reconocer que el municipio está conformado por zonas urbanas y rurales, cada una con sus propias características, que van por diferentes grados de concentración o dispersión de la población, de cultura urbana o agraria, de actividades industriales y de servicios especializados o agropecuarias y extractivas, de mayor o menor vínculo con la naturaleza, de tradiciones particulares, hábitos e identidad, entre otras, dando como resultado modos de vida diversos, a cada uno de los cuales corresponde un tratamiento específico. Un proyecto exitoso en un área urbana, puede ser desacertado en un área rural, o viceversa.

2013 Como punto de partida es necesario definir la visión del municipio, entendida como meta donde se ofrece la base para un sistema de indicadores propios a través del cual pueda evaluarse el proceso. Deben tenerse en cuenta los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y social del municipio y las líneas estratégicas que representan las prioridades, donde se concentrarán los esfuerzos fundamentales en el período de mandato. Estas líneas no deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter objetivo para guiar y concentrar las actuaciones.

Para implementar las líneas estratégicas se requiere formular políticas públicas locales, programas, así como proyectos y acciones. Las primeras constituyen las decisiones políticas y su enmarcamiento en tiempo y principios a las que deben responder los programas, una vez aprobados por la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP).

Los programas precisan y ordenan el alcance y contenido de las líneas estratégicas en el territorio y otros temas transversales relevantes definidos en

la visión. Es importante aclarar que puede haber políticas que requieran varios programas para cumplir sus objetivos.

Los proyectos y acciones específicas constituyen la vía de ejecución de los programas.

Elemento fundamental de la propuesta es que propicia la identificación de programas, proyectos y acciones provinciales y nacionales, constituyendo un desafío para los gobiernos locales lograr un equilibrio y armonía en su gestión, dada la importancia que cada uno de esos intereses tiene, de forma directa o indirecta, en el desarrollo económico y social del país y en la mejora de la calidad de vida de la población local.

La propuesta propicia la conciliación y compatibilización de herramientas existentes, la elaboración de carteras de proyectos, la licitación como mecanismo que garantice la calidad de dichos proyectos y la identificación y uso racional de diversas fuentes de financiamiento, estableciendo momentos de aprobación y comunicación sistemática que faciliten la retroalimentación, el control y la fiscalización dentro de un proceso de planificación continua.

La EDM debe ser esencialmente participativa, donde se aprovechen y potencien los espacios y canales existentes. La legitimación del proceso está en que la población lo reconozca y se lo apropie, motivo por el cual para garantizar la participación efectiva deben preverse momentos específicos dentro del proceso. En ese sentido, el funcionamiento adecuado de sistemas de información y comunicación sobre la marcha del proceso de desarrollo municipal es básico para asegurar la transparencia y propiciar la participación de la población en el mismo.

Este proceso debe convertirse en el elemento rector de la gestión cotidiana del gobierno municipal, por lo que se ha de incorporar al sistema de trabajo de los órganos locales del Poder Popular, en especial del Consejo de la Administración Municipal (CAM), órgano que tiene entre sus atribuciones de planificación, organización, elaboración, implementación y evaluación, así como definir las medidas que se requieran para su actualización sistemática.

La EDM debe ser objeto de seguimiento continuo y momentos específicos de evaluación, considerando los efectos e impactos sobre las metas propuestas. Se deben realizar evaluaciones parciales al final de cada año que permita hacer cortes para enrumbar el curso del proceso, según su comportamiento hasta el momento y tomar decisiones para ello, mientras que al final del mandato requiere una evaluación que cierre una etapa y abra la siguiente a través de la actualización de la EDM, lo cual facilita la continuidad del proceso con independencia de los cambios en el gobierno municipal.

La Guía Metodológica para el diseño de la EDM define etapas, pasos, actividades y resultados esperados en cada caso. A continuación, en la Tabla No.1, se presenta una síntesis de los principales resultados esperados por cada etapa, en función de que constituya una orientación para el proceso de elaboración de las EDM.

Tabla No.1 SÍNTESIS DE LAS ETAPAS

ETAPA	RESULTADOS ESPERADOS
PREPARATORIA	1. Consenso para iniciar el proceso de trabajo. 2. Diseño del proceso de trabajo.

	3. Discutido y aprobado el proceso de trabajo por la AMPP. 4. Preparadas las condiciones del proceso de trabajo. 5. Diseñadas acciones de sensibilización, capacitación y comunicación, valorando los recursos digitales y de soporte informáticos y tecnológicos para llevar adelante el proceso. 6. Realizadas las acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.
2021 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7. Revisada la información disponible de los diagnósticos por componentes realizados en períodos anteriores y actualizar lo necesario. 8. Caracterizada la situación actual del municipio en sus diferentes dimensiones: económico – productivo, social, cultural, ambiental, político – institucional, demográfico y de participación ciudadana. 9. Identificadas y jerarquizadas las potencialidades y barreras para el desarrollo del municipio. 10. Identificadas complementariedades y conflictos entre perspectivas e intereses municipales y supramunicipales, interterritoriales y multinivel.

PROPUESTA Y APROBACIÓN	11. Definidos los componentes fundamentales de la EDM: visión, líneas estratégicas, políticas públicas locales, principales programas, así como los indicadores para la medición del desarrollo del municipio, con su diseño de implementación, organización del trabajo e incorporación al sistema de gestión del gobierno municipal. 12. Aprobada en la AMPP la propuesta de los componentes fundamentales de la EDM. Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre la EDM aprobada.
PROYECCIÓN Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS E IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES PROYECTOS	13. Elaborados los programas por líneas estratégicas e identificados proyectos a formular, así como las vías posibles de financiamiento. 14. Aprobada en la AMPP la determinación final de los programas y proyectos principales para su implementación. 15. Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre la determinación final de los programas y proyectos principales para su implementación.

2021

	16. Actualizada la EDM a partir de la determinación final aprobada por la AMPP de los programas y proyectos principales para su implementación.
IMPLEMENTACIÓN	17. Puesta en funcionamiento de sistema de trabajo por parte de la AMPP y el CAM para la implementación y seguimiento a la EDM. 18. Conciliación con niveles provincial y nacional e identificación de posibles proyectos de cooperación y complementariedad con otros municipios. 19. Diseño, formulación, aprobación y ejecución de proyectos y acciones por prioridades, responsables y financiamientos disponibles. 20. Aprobados e incluidos los proyectos y acciones en la propuesta de Plan de la Economía, Presupuesto y otros en el CAM y AMPP. 21. Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales.
MONITOREO Y EVALUACIÓN	22. Monitoreo sistemático del proceso de ejecución de los programas y proyectos derivados de la EDM. 23. Establecido e implementado un sistema de indicadores para la medición del desarrollo del municipio y armonizando el sistema de información estadística municipal al mismo.

2021

	24. Evaluados los resultados e impactos de la EDM y actualizada la misma sobre esa base. 25. Discutidos y aprobados por la AMPP la evaluación de resultados e impactos y la actualización de la EDM. 26. Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre los resultados de la evaluación y la actualización de la EDM.
--	--

VI. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROVINCIAL

Muestra el contenido elemental para el diseño y gestión de la Estrategia de Desarrollo Provincial, en lo adelante (EDP), que contribuya a fortalecer su base económico – productiva, sociocultural, institucional y ambiental.

La EDP permite orientar la gestión en función del desarrollo de su territorio, la reducción de las principales desproporciones territoriales y la contribución a la armonización de los intereses propios de la provincia y sus municipios. Este proceso debe convertirse en el elemento rector de la gestión cotidiana del Gobierno Provincial, por lo que se ha de incorporar a su sistema de trabajo.

Este instrumento no es una suma de las estrategias municipales, sino que hace énfasis en la identificación y gestión de los principales polos productivos y cadenas de valor intermunicipales, que requieren, siempre que sea necesario,

de un ente que articule los actores implicados y facilite la canalización de recursos humanos, naturales, financieros, materiales e inmateriales. La EDP debe atender la gestión de aquellos sistemas productivos, actuales y potenciales, que trascienden los marcos municipales.

El desarrollo provincial a que se aspira, constituye un proceso integral de construcción social y cambio estructural coherente con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista que, desde la gestión de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos de carácter provincial, contribuye a la movilización cooperada, complementación, y puesta en valor de recursos endógenos fundamentalmente, en función de las prioridades definidas por el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y los intereses territoriales.

 La EDP integra los demás instrumentos utilizados para la planificación territorial y propicia la articulación armónica entre actividades de interés municipal, provincial y nacional, sobre la base de gestionar con enfoque intermunicipal o regional el aprovechamiento de recursos disponibles. El Consejo Provincial aprueba y monitorea la EDP, la cual constituye la herramienta rectora del proceso de gestión del desarrollo en esa escala. El Gobernador dirige su implementación y rinde cuenta ante el Consejo Provincial y la población de su gestión.

Lo anterior implica un reto para los Gobiernos Provinciales, toda vez que deben asumir un rol importante en la articulación y coordinación de los esfuerzos y actores de los diferentes niveles, considerando tanto criterios de los gobiernos municipales y la población como resultados de análisis técnico, combinando

diversos métodos, pero siempre a partir de su adaptación a las características y capacidades de cada provincia.

Se consideran estudios ya existentes en la provincia relacionados con la proyección y gestión de su desarrollo socioeconómico y las estrategias de desarrollo de los municipios, visualizando los principales polos productivos y de servicios posibles.

Los pasos que se proponen no son lineales, sino que interactúan y proveen insumos unos a otros, aprovechando las oportunidades y tendencias identificadas, el papel de la provincia en coordinación e interrelación entre la nación y los municipios, teniendo en cuenta los diferentes balances de recursos humanos y materiales disponibles.

20

La visión de la provincia, entendida como meta, ofrece la base para un sistema de indicadores propios con los que se pueda evaluar el proceso, a partir de definición de políticas públicas que deben ser aprobadas por el Consejo Provincial, teniendo en cuenta los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y social de la provincia, donde las líneas estratégicas representan las prioridades que concentrarán los esfuerzos fundamentales en el período de mandato y que perdurarán al cambio de éste con una visión estratégica del desarrollo territorial, capaces de impactar y arrastrar al resto de las actividades económicas. Estas líneas no deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter para guiar y concentrar las actuaciones.

Para implementar las líneas estratégicas, se requiere identificar las oportunidades de programas y proyectos asociados a los diferentes polos productivos y encadenamientos productivos intermunicipales, definiendo el alcance y contenido de los mismos, diferenciando lo que debe asumir el

municipio y la provincia como parte de su planificación, así como los que están subordinados a la nación. Se incluirán además otros proyectos y acciones que resulten del interés del país, la provincia o municipio que por su alcance e importancia estratégica se justifique. En todos los casos se debe hacer una gestión proactiva de diferentes fuentes de financiamiento territoriales, nacionales e internacionales para la ejecución de los programas, proyectos y acciones específicas que se definan.

Se establecen momentos de aprobación y comunicación sistemática que faciliten la retroalimentación, el control y la evaluación de las diferentes etapas del proceso. Se deben emplear indicadores para medir los avances obtenidos y posibles desequilibrios territoriales a corregir, como responsable de su ejecución.

Para el diseño de la EDP se ha elaborado una guía metodológica que define etapas, pasos, actividades y resultados esperados en cada caso. A continuación, en la Tabla No.2, se presenta una síntesis de los principales resultados esperados por cada etapa, en función de que constituya una orientación para el proceso de elaboración de las EDP.

Tabla No.2 SÍNTESIS DE LAS ETAPAS

ETAPA	RESULTADOS ESPERADOS
PREPARACIÓN PREVIA	1. Conciliado y aprobado el inicio del proceso de diseño de la estrategia por el Consejo Provincial. 2. Preparadas las condiciones organizativas y materiales para el proceso de diseño de la estrategia.

	3. Discusión y aprobación del diseño de la estrategia por el Consejo Provincial. 4. Diseñadas acciones de sensibilización, capacitación y comunicación, valorando los recursos digitales y de soporte informáticos y tecnológicos para llevar adelante el proceso. 5. Realizadas las acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.
<i>2 Cas</i> ANÁLISIS ESTRATÉGICO	6. Revisada la información disponible de los diagnósticos por componentes realizados en períodos anteriores y actualizar lo necesario. 7. Revisadas las EDM del territorio, para tener en cuenta las prioridades de los municipios y lograr una articulación de estas con las prioridades provinciales, así con la conciliación de intereses diversos. 8. Caracterizada la situación actual de la provincia en sus diferentes dimensiones: económico – productivo, social, cultural, ambiental, político – institucional, demográfico y de participación ciudadana. 9. Identificadas y jerarquizadas las potencialidades y barreras para el desarrollo de la provincia. 10. Identificadas complementariedades y conflictos interterritoriales y multinivel.

	11.Construidos los escenarios internos y externos del desarrollo de la provincia. 12.Definido y aprobado el posicionamiento estratégico de la provincia y sus escenarios de desarrollo.
2021 PLANEACIÓN	13.Definidos y aprobados en el Consejo Provincial los componentes estratégicos generales de la estrategia: (visión, líneas estratégicas, políticas públicas, programas de desarrollo e indicadores para la medición del desarrollo de la provincia), y su vínculo con el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 14.Realizadas acciones de comunicación con los actores locales sobre la propuesta aprobada. 15.Diseñados los programas de desarrollo y los balances generales (agua, suelo, energía, fuerza de trabajo y población), y conciliados estos con los actores territoriales y nacionales correspondientes. 16.Definida la cartera de oportunidades de proyectos por programas de desarrollo (encadenamientos productivos y de servicios de carácter interterritorial y de empresas de entidades de subordinación provincial). 17.Aprobado en el Consejo Provincial la Estrategia de Desarrollo Provincial.

IMPLEMENTACIÓN	18. Puesta en funcionamiento del sistema de trabajo por parte del Gobierno Provincial para la implementación de la EDP. 19. Diseñados, aprobados y ejecutados proyectos que dan salida a los programas de desarrollo. 20. Gestionadas de manera integral fuentes de financiación territoriales, nacionales e internacionales para la ejecución de los proyectos diseñados. 21. Incorporados y actualizados anualmente los programas de desarrollo en el plan de la economía y presupuesto.
MONITOREO Y EVALUACIÓN	22. Monitoreado sistemáticamente el proceso de ejecución de los programas y proyectos derivados de la EDP, por parte de un equipo formado por entidades que asesoran metodológica y técnicamente el proceso. 23. Concebidos y utilizados espacios y mecanismos de participación y control popular al proceso de gestión de la EDP. 24. Establecido e implementado un sistema de indicadores para la medición del desarrollo de la provincia, armonizando el sistema de información estadística provincial al mismo.

2021

	25. Actualizada anualmente la estrategia de desarrollo provincial y aprobados los cambios en el Consejo Provincial.
--	--

VII. GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

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

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

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

Se identifica como uno de los elementos estratégicos el fomento de proyectos que tributan a encadenamientos productivos y de servicios con enfoque al desarrollo local, priorizando actividades como la producción de materiales y elementos de construcción, servicios sociales y personales, de reparación y mantenimiento, oferta complementaria al turismo, producciones artesanales e industria local, transporte y comunicaciones; así como otras de tipo sociocultural, demográficas, medioambientales, de I+D+i y de fortalecimiento institucional. Para materializar estas aspiraciones se requiere de una gestión integrada del financiamiento del desarrollo local.

20
Como parte de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales y Provinciales, según corresponda, existe un proceso continuo de formulación, selección y aprobación de proyectos, definiéndose una Cartera de Proyectos de Desarrollo Local. Proyectos formulados a través de licitación, encargos u otros, propuestos por diferentes actores del municipio, que incluye la población; así como la definición de posibles fuentes de financiamiento y vías de implementación.

El objetivo de esta herramienta es contribuir a la gestión integral y participativa del financiamiento de proyectos de desarrollo local, con impactos en el ámbito económico – productivo, sociocultural, medioambiental e institucional, que posibiliten la puesta en valor de recursos endógenos, fundamentalmente, por actores estatales y no estatales, orientados hacia las prioridades estratégicas del territorio, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La misma debe lograr movilizar fondos de fomento desde fuentes municipales, provinciales, nacionales e internacionales, para el financiamiento de proyectos de desarrollo local presentados por actores estatales y no estatales.

Esta herramienta persigue los siguientes objetivos específicos:

- 1- Fomentar el proceso de diseño y gestión de proyectos de desarrollo local desde la iniciativa municipal, que respondan a las líneas estratégicas del territorio.
- 2- Estimular la activación, diversificación y combinación de fuentes de financiamiento en la ejecución de proyectos de desarrollo local.
- 3- Contribuir al incremento, diversificación, productividad, competitividad y calidad de las producciones y/o servicios generados en el territorio.
- 4- Promover la concertación económica entre actores estatales y no estatales sobre la base de la cogestión y cofinanciación de proyectos de desarrollo local.
- 5- Estimular procesos de participación ciudadana en la gestión del financiamiento del desarrollo local, a través de convocatorias a proyectos mediante licitaciones públicas, la presentación de proyectos sociales y productivos, la legitimación de la decisión de prioridades, así como la comunicación y consulta para la validación y retroalimentación del proceso.
- 6- Contribuir al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.
- 7- Fortalecer los procesos de encadenamientos productivos y de servicios a escala local, dentro del municipio o con otros municipios de la provincia u otra,

2021

gestionados por la instancia municipal, según sus líneas estratégicas; igualmente por la instancia provincial los de carácter interterritorial, dentro de la provincia u otra.

- 8- Desarrollar capacidades en los recursos humanos en función de las necesidades del desarrollo local.
- 9- Fomentar procesos de gestión del conocimiento y la innovación y de comunicación para el desarrollo local.
- 10- Contribuir al aprovechamiento, recuperación, conservación y protección del medioambiente y sus recursos naturales.

A continuación, se describen las premisas generales que se deben tener presente en el proceso de gestión del financiamiento del desarrollo local:

2021

- 1- Los proyectos de desarrollo local se establecen como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial, sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos en lo fundamental, las capacidades de los grupos y actores participantes y el carácter participativo de su gestión.
- 2- El Consejo de la Administración Municipal (CAM) y el Gobernador gestionan los recursos financieros para los proyectos de desarrollo local y garantizan su sostenibilidad.
- 3- Los gobiernos municipales y provinciales deben tener definidas las líneas estratégicas sobre la base del análisis de potencialidades, restricciones, oportunidades y necesidades, a las cuales tributarán los proyectos de desarrollo local que se presenten para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento.

- 4- El CAM y el Gobernador, según corresponda, deben contar con un programa de comunicación que incentive a actores estatales y no estatales al diseño y gestión de proyectos de desarrollo local y su financiamiento.
- 5- Dentro de los criterios para la evaluación de los proyectos que se presenten se considerarán los enfoques transversales de equidad e inclusión social, población, género, y medio ambiente, en este último, así como en lo social deben especificarse los impactos que generan según la clasificación de cada proyecto.
- 6- Los proyectos de desarrollo local deben realizarse en armonía con el Plan y el Presupuesto a sus distintos niveles, así como con la disponibilidad y potencialidad de recursos materiales, financieros y humanos generados en el municipio.

2021

Los CAM y Gobernadores, según corresponda y de acuerdo con las fuentes de financiamiento que les pertenecen, aprueban las propuestas de los proyectos de desarrollo local, mediante acuerdo adoptado, emitiéndose el mismo con las principales informaciones de los mismos. El diseño del resumen ejecutivo que se presenta a la aprobación del CAM o Gobernador, se detalla en el Modelo No.1.

En los proyectos de desarrollo local que fortalecen los procesos de encadenamientos productivos y de servicios a escala local, donde intervengan otros municipios de la provincia u otra, son aprobados por los CAM y Gobernadores que los gestionan y diseñan, a partir de la identificación en su cartera de proyectos, oído al parecer del CAM donde pertenecen los actores involucrados en el mismo.

A partir de la aprobación por acuerdo del CAM o Gobernador, según corresponda, se debe realizar un convenio entre las partes definiendo el compromiso entre ellas, el mismo se detalla en el Modelo No.2. En dicho convenio no puede faltar el por ciento (%) de aporte al CAM, definido entre las partes, dentro del cincuenta por ciento (50%) de la utilidad después de impuesto autorizado a distribuir entre ellos, el cual debe determinarse asegurando la factibilidad del proyecto de desarrollo local.

Posterior a lo anterior, queda definido el por ciento (%) total de que dispone el proyecto de desarrollo local para su sostenibilidad y ampliación, el cual está en correspondencia con el cincuenta por ciento (50%) establecido en el inciso b), del artículo 36 del Decreto No.33/2021 y adicionalmente el por ciento definido entre el titular del proyecto de desarrollo local y el CAM establecido en el inciso c) de ese propio artículo.

Lo antes expuesto incluye a los proyectos de desarrollo local que se desarrollen en unidades presupuestadas, incluidas las que tienen tratamiento diferenciado y organizaciones sociales, según lo establecido en el artículo 25.1 del Decreto No.33/2021.

Teniendo en cuenta que los proyectos de desarrollo local tienen identidad propia, les son de aplicación las disposiciones generales de la legislación vigente en materia de contratación económica, por lo que los titulares y representantes de los proyectos, según corresponda, a nombre y representación del proyecto pueden suscribir contratos con todos los sujetos reconocidos en la legislación

vigente, así como otras operaciones necesarias para la implementación del proyecto.

Los proyectos de desarrollo local, aprobados y evaluados preliminarmente a ejecutar en el año, forman parte de los planes de la economía de los municipios y las provincias, realizando la demanda de los recursos materiales y financieros balanceados centralmente, el resto es de la facultad de los CAM y Gobernador ejecutarlos, según los recursos locales disponibles y sin que medie ninguna aprobación central.

2021 En el proceso de elaboración del plan de la economía se deben incorporar, según corresponda, aquellos proyectos de desarrollo local que en esta etapa estén diseñados y con fuente de financiamiento definida. El respaldo material y financiero se asegurará según la disponibilidad de los balances nacionales, los mismos se deben establecer sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos en lo fundamental.

En el proceso de ejecución del plan se incorpora la ampliación y nuevos proyectos de desarrollo local sin que medie ninguna aprobación central, siempre y cuando no demanden recursos adicionales de los balances nacionales.

Los CAM crean un Fondo para el Desarrollo Local con financiamiento proveniente de la contribución territorial u otras fuentes legalmente reconocidas para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Por acuerdo del CAM se decide qué parte se utiliza bajo el régimen de fideicomiso para los proyectos de desarrollo local en la modalidad económico productivo, la que será transferida al

Fondo en fideicomiso para el desarrollo local en la institución bancaria donde opere el proyecto.

El Gobernador crea un Fondo Provincial para el Desarrollo Local destinado a proyectos económico-productivos en municipios con desventajas por capacidades estructurales, según lo dispuesto en el artículo 37.1 del Decreto No.33/2021.

Los CAM y Gobernadores, a propuesta de la estructura que se le subordina para la gestión estratégica de desarrollo territorial, deben crear un equipo técnico para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local, donde participen representantes de los órganos globales y otros que se decidan.

2021

Para el diseño de la gestión del financiamiento del Desarrollo Local se ha elaborado una guía metodológica que define etapas, pasos, actividades y resultados esperados en cada caso. A continuación, en la Tabla No.3, se presenta una síntesis de los principales resultados esperados por cada etapa, en función de que constituya una orientación para el proceso de gestión del financiamiento.

Tabla No.3 SÍNTESIS DE LAS ETAPAS

ETAPA	PASOS
PREPARACIÓN PREVIA	1. Evaluación del marco legal regulatorio del proceso de financiamiento del desarrollo local.

	2. Valoración del cumplimiento de las premisas. 3. Sensibilización y capacitación.
ORGANIZACIÓN	4. Identificación de los miembros del equipo técnico para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. 5. Preparación de condiciones organizativas y materiales. 6. Aprobación de la implementación del procedimiento de trabajo.
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS A FINANCIAR	7. Diagnóstico de las necesidades de financiamiento. 8. Identificación de posibles fuentes de financiamiento. 9. Selección de programas y proyectos a financiar. 10. Definición de los indicadores de medición. 11. Definición de mecanismos de financiamiento de los proyectos seleccionados. 12. Aprobación de la propuesta de proyectos a financiar y estrategia a utilizar.
IMPLEMENTACIÓN	13. Transferencia de recursos a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras de los proyectos seleccionados.

2021

	14. Ejecución del financiamiento transferido a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras. 15. Monitoreo del proceso de ejecución de los fondos transferidos.
EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	16. Establecido e implementado los indicadores de medición para medir el resultado de los proyectos. 17. Ejecución de la evaluación. 18. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas y retroalimentación. 19. Comunicación sobre el proceso de ejecución de los proyectos financiados.

2021

MODELO No.1: DISEÑO DEL RESUMEN EJECUTIVO DE LAS PROPUESTAS DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL, PARA PRESENTARSE A LA APROBACIÓN DEL CAM Y EL GOBERNADOR

I. Datos del Proyecto de Desarrollo Local: reflejar el título del proyecto, la entidad ejecutora y el Organismo Rector a quien pertenece la actividad a realizar.

II. Introducción: reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.

III. Objetivo General: claro, concreto y preciso, que dé respuesta al problema planteado.

 **IV. Objetivos Específicos:** deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.

V. Resultados del Proyecto: el alcance del mismo desde cada objetivo específico; así como el por ciento de aporte al CAM, a partir de la distribución de utilidades después de impuesto, dentro del 50 por ciento autorizado para ello.

VI. Actividades del Proyecto: acciones para alcanzar los resultados propuestos, definiendo el cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda, las fuentes de financiamientos (pueden ser varias a partir de una combinación entre ellas), inversiones, importaciones, entre otros.

VII. Supuestos del Proyecto: aspectos a tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad. Debe incluirse las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y comercio mayorista o minorista de ser necesario.

VIII. Consideraciones y/o comentarios de interés: otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

IX. Factibilidad (Económica, Social, Ambiental) de los Proyectos (según tipo de proyecto): los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronomía, socioculturales, etc.) y a la premisa que responda (incremento de la producción nacional por encima de lo acordado para los Balances Nacionales, sustitución importaciones, genera exportaciones, incrementa valor agregado fuera de plan, prestación de servicios sociales, proyectos naturales, etc.).

En los casos de los proyectos económicos se evaluará su factibilidad a partir del enfoque costo-beneficio, cuantificando los mismos, y en aquellos que se ejecutarán bajo la modalidad de crédito bancario debe ser avalado por el Banco del territorio.

MODELO No.2: DISEÑO DEL CONVENIO ENTRE LAS PARTES A PARTIR DE LA APROBACIÓN DEL CAM Y GOBERNADOR DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

I. **Descripción breve del proyecto:** reflejar los datos principales del proyecto, los antecedentes, la situación actual y el problema a resolver con el proyecto.

II. **Condiciones generales:** reflejar el objetivo general y los específicos que den respuesta al problema a resolver, el alcance del resultado del proyecto, así como otras consideraciones de interés para la implementación del proyecto.

2021

III. **Responsabilidades de las partes:** exponer las responsabilidades del CAM o Gobernador, según corresponda, de manera específica y enumeradas; así como las responsabilidades del titular del proyecto, donde no puede faltar el por ciento de aporte al CAM, definido entre las partes, dentro del cincuenta por ciento (50%) de la utilidad después de impuesto autorizado a distribuir entre ellos.

IV. **Obligación de ambas partes:**

1. Las partes deben mantenerse regularmente informadas la una a la otra sobre las consultas en materia de interés común, que a su juicio pueden conducir hacia una colaboración mutua.
2. La consulta e intercambio de información y documentos debe realizarse sin perjuicio de arreglos que puedan ser requeridos para salvaguardar

el carácter de seguridad y confidencialidad de cierta clase de información y documentos.

3. Las partes deben, en los períodos que consideren apropiados, convenir reuniones para revisar el progreso de las actividades a ser realizadas y planificar futuras actividades.
4. Las partes pueden invitar a otros como observadores a las reuniones por estos, o bajo sus auspiciantes en las que, a juicio de cualquiera de las partes, la otra pueda tener un interés.
5. Cualquier referencia en medios de comunicación (prensa, radio, televisión o Internet) del proyecto, debe tomar en cuenta a los actores involucrados activamente en el mismo.
6. Para implementar las actividades especificadas de aquí en adelante, las partes deben concretar acuerdos y planes de trabajo los cuales deben especificar los costos o gastos relacionados a la actividad y cómo estos serán pagados por las partes.

2021

- V. **Estrategias y actividades del proyecto:** reflejar las actividades a realizar para alcanzar el resultado del proyecto.
- VI. **Presupuesto por actividades y fuentes de financiamiento:** además del presupuesto y las fuentes de financiamientos, deben tenerse en cuenta los aspectos que pueden poner en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad, así como las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y comercio mayorista.

VII. Resumen del estudio de factibilidad: la factibilidad puede ser económica, social o ambiental, según el tipo de proyecto. Los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronómica, sociocultural, entre otras).

VIII. Vigencia:

Este convenio tiene una vigencia de _____, si las partes no hacen manifestación de lo contrario. En caso de darse por terminado el presente convenio, ambas partes tomarán las medidas necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones contraídas.

 Cualquiera de las partes puede solicitar la resolución del presente convenio, con una antelación de al menos dos (2) meses. Esta solicitud debe ser presentada en el domicilio legal de la otra parte mediante escrito fundado.

IX. Anexos: incluye avales de los beneficiarios, del banco en caso de necesidad de crédito bancario, intenciones de compras de estas producciones por los clientes identificados, otras documentaciones que avalen lo que puede generar el proyecto.

PARTES QUE COMPARECEN PARA EL CONVENIO

DE UNA PARTE:

DE OTRA PARTE:

Firmado a los ____ días del mes de ____ de 20__.



Firma de las partes