



Banco  
Centroamericano  
de Integración  
Económica

**BCIE**

# ESTRATEGIA DE PAÍS **CUBA** 2019-2024







**BCIE**

# **ESTRATEGIA DE PAÍS CUBA 2019-2024**

# PORTADA



El presente documento constituye una herramienta operativa para vincular la planificación estratégica institucional a las necesidades y prioridades de desarrollo de la República de Cuba. Los planteamientos formulados tienen el objetivo general de brindar una visión estratégica a la gestión del Banco en el país, al orientar las intervenciones que estimulen el crecimiento económico, el desarrollo social y la sostenibilidad ambiental. Asimismo, apunta a crear presencia en el mercado y relevancia como aliado estratégico para el desarrollo en línea con los fundamentos del Plan Nacional de Desarrollo y la Visión hasta el 2030. La estrategia es un instrumento flexible que permite ajustes ante cambios en el entorno, de manera que la planificación deberá ajustarse para dar respuesta a los requerimientos, imprevistos y solicitudes expresas de parte de las autoridades cubanas.

El desarrollo de la Estrategia de País Cuba incluyó los aportes realizados por funcionarios de gobierno a quienes el Banco agradece su disposición y valiosa colaboración; así como los insumos recibidos de parte de algunas de las agencias de cooperación con presencia en el país. Especial reconocimiento a las autoridades del Banco Central de Cuba quienes fueron piezas clave para estructurar y coordinar el intercambio de información.

Este documento se elaboró con base en la información oficial de la Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba

Estrategia de País Cuba 2019-2024

Anexo DI-125/2019

Banco Centroamericano de Integración Económica

[www.bcie.org](http://www.bcie.org)

Tegucigalpa, Honduras, 2019

# ÍNDICE

<b>I</b>	INTRODUCCIÓN .....	06
<b>II</b>	CONTEXTO Y PERSPECTIVAS .....	08
<b>III</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA CUBA, PERIODO 2019-2024.....	14
<b>IV</b>	MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN .....	20
<b>V</b>	RIESGOS Y MITIGANTES.....	24
	NOTAS DE REFERENCIA .....	27
	ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS, ACRÓNIMOS .....	29



SECCIÓN

I

# INTRODUCCIÓN

**El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), en su afán de ampliar el alcance de su impacto en el desarrollo y la integración regional, bajo un concepto más amplio y diverso, aceptó la solicitud de incorporación de la República de Cuba como socio extrarregional<sup>1</sup>.** Por un lado, ambas partes coincidieron en que la incorporación de Cuba al BCIE constituiría un importante paso para ampliar las relaciones con los países de la región bajo un esquema de regionalismo abierto, a través del cual se profundizaría el comercio, la inversión e integración entre la región centroamericana y el Caribe. Asimismo, dicha sociedad propiciaría un mayor soporte a los proyectos de desarrollo financiados por el Banco. En ese sentido, la formalización de dicho acuerdo brinda un espacio adicional de cooperación regional e integración económica y comercial, complementario a la participación conjunta en foros en los que participan países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), tales como el de la Asociación de Estados del Caribe (AEC) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC).

**Habiendo cumplido todos los requisitos para adquirir la calidad de socio extrarregional, de conformidad con las disposiciones normativas del BCIE, la República de Cuba se convirtió oficialmente en socio pleno a partir del 11 de julio de 2018.**

Bajo este contexto, se requiere de una hoja de ruta que oriente las relaciones y el enfoque del financiamiento de las intervenciones para el desarrollo. En ese sentido, la Estrategia de País Cuba se constituye como un instrumento de gestión que vincula la misión

HABIENDO CUMPLIDO TODOS LOS REQUISITOS PARA ADQUIRIR LA CALIDAD DE SOCIO EXTRARREGIONAL, DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS DEL BCIE, LA REPÚBLICA DE CUBA SE CONVIRTIÓ OFICIALMENTE EN SOCIO PLENO A PARTIR DEL 11 DE JULIO DE 2018.

institucional del BCIE a los fundamentos conceptuales que especifica el modelo económico y social cubano. Los planteamientos formulados tienen el objeto de brindar una visión estratégica a los mecanismos de intervención del Banco de forma que estimulen el desarrollo sostenible y conduzcan al mejoramiento progresivo del bienestar y la prosperidad de la población cubana con equidad y justicia social. Dicho enfoque guarda una estricta consistencia con los impactos buscados por las autoridades cubanas a través de la Visión de Nación, ejes temáticos y sectores estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo<sup>2</sup>.

**La estrategia de país propone una serie de aspectos indicativos que permiten caracterizar la oferta del BCIE para Cuba.** Por un lado, propone una visión respecto al rol que el Banco desea fungir en el proceso de atención de las necesidades y prioridades de desarrollo de la isla. Por otro lado, delimita el enfoque sectorial y el perfil de las iniciativas que podrían ser atendidas según la priorización sugerida por las autoridades de gobierno. Adicionalmente, dimensiona el alcance financiero del Banco de cara a las condiciones de la participación de Cuba en el capital accionario, sugiere los posibles mecanismos de movilización de recursos, e identifica algunas instituciones de interés para el desarrollo de alianzas estratégicas. Finalmente, el documento plantea aspectos generales sobre el grado de alineamiento con la agenda mundial de desarrollo y los instrumentos de planificación estratégica del Banco; así como sobre la gestión de los riesgos asociados a su implementación.





# CONTEXTO Y

SECCIÓN

II

# PERSPECTIVAS

**La República de Cuba es una economía socialista que está inmersa en una dinámica de transformaciones a fin de afrontar diversos retos coyunturales y estructurales.**

La economía está basada en la propiedad pública sobre los medios de producción y la dirección planificada de la economía, que tiene en cuenta, regula y controla el mercado en función de los intereses de la sociedad. Eventos históricos acaecidos en el escenario externo<sup>3</sup> incidieron en que la economía presente limitaciones en su crecimiento y potencial; generando entre otros aspectos, brechas de inversión productiva y competitividad, lo cual se ha visto reflejado en diversos desequilibrios macroeconómicos. En los años recientes, Cuba ha impulsado una dinámica agenda de relaciones internacionales para propiciar una apertura gradual de su economía, y la consecuente atracción de flujos comerciales, de turismo e inversión. Este espíritu se refleja de manera más palpable en la promulgación de una nueva Constitución, en abril de 2019, la cual incluye disposiciones orientadas a favorecer la inversión extranjera, así como la participación de empresas mixtas y otras unidades de producción tales como, trabajo por cuenta propia, producción cooperativa, mercados agropecuarios, y entrega de tierras en usufructo<sup>4</sup>. Este proceso, será gradual y supeditado a los objetivos de desarrollo de Cuba, así como a sus ideales socialistas.

**El capital humano y los recursos naturales son de las principales fortalezas de Cuba.** El país cuenta con las más altas tasas de alfabetización, esperanza de vida, promedio de años de escolaridad<sup>5</sup> y cobertura sanitaria en América Latina. Estos aspectos se reflejan en los resultados de mediciones internacionales como el índice de desarrollo humano (0.78), que lo coloca en el grupo de países con alto desarrollo humano<sup>6</sup>; asimismo, ocupa el primer lugar entre los países de América Latina y el Caribe en el índice de desarrollo de la educación para todos realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, siglas en inglés)<sup>7</sup>. En el ámbito de salud<sup>8</sup>, la esperanza de vida al nacer es de 79.9 años<sup>9</sup> a 2017, mientras que la tasa de mortalidad materna 38.3 por cien mil nacidos vivos, y las tasas de mortalidad infantil y en niños menores de 5 años de 4.0 y 5.5 por mil nacidos vivos, respectivamente. En el ámbito de medio ambiente, su amplia base de recursos naturales, localización geográfica y la explotación sostenible de los mismos, son una fortaleza y potencial para el desarrollo. El país se ubica en la posición 8 en América Latina, y 55 del mundo, con mejor desempeño ambiental de acuerdo con el índice de desarrollo ambiental de 2018<sup>10</sup>, destacando su biodiversidad y hábitat, buena calidad del aire, disponibilidad y cobertura del recurso agua y saneamiento, entre otros. Por otra parte,

el país presenta vulnerabilidades asociadas con la ocurrencia de eventos climáticos adversos, tales como huracanes, los cuales, entre los años de 2008 a 2017, ocasionaron al país pérdidas económicas ascendentes a 32,341.5 millones de pesos<sup>11</sup>.

**La cobertura de servicios básicos es alta y existen espacios de mejora en cuanto a diversificar la matriz de energía.** La proporción de la población total con acceso a agua potable y saneamiento fue de 95.6% y 97% en 2017, respectivamente. Por su parte, el nivel de electrificación, el cual representa el porcentaje de usuarios con electricidad independientemente de la vía de acceso, alcanzó el 99.7% a nivel nacional, aunque conscientes del reto y la necesidad de profundizar el cambio de la matriz energética que a 2018 generó el 96.5% de la energía a base de petróleo.

**El desempeño económico reciente ha estado liderado por los servicios.** El PIB creció a una tasa promedio de 2.2% en el período 2012-2017<sup>12</sup>, mayor al 1.3% observado en América Latina y el Caribe (ALC). Los servicios han representado 73.1% del PIB nominal, liderado por las exportaciones de servicios de salud y aquellas actividades relacionadas con el turismo. El sector secundario aportó el 23.1% del PIB nominal, destacando la producción en construcción, energía, extracción de níquel y cobalto, puros, licores, informática y biotecnología. Asimismo, el sector agricultura, ganadería y pesca aportó en promedio el 3.9% del PIB nominal y el 18% de la población ocupada en 2017, siendo los bienes más relevantes, por estar vinculados a los principales rubros de exportación del país, el azúcar, tabaco, pesca y la acuicultura.

**La demanda agregada está concentrada en el consumo y se registran desbalances en el intercambio de bienes y en el resultado fiscal.** Por su parte, el consumo final representó el 87.2% del PIB, y alrededor del 70.0% de los alimentos que consumió la población en ese período fue importado<sup>13</sup>. La tasa promedio de inversión a PIB fue de 9.2%, baja en comparación con otras economías emergentes que registran sendas de mayor crecimiento, y ha sido la menor de todos los países de ALC en este período. La balanza de pagos mostró superávit en los años 2012 a 2015, caracterizado por un déficit en la balanza de bienes que fue más que compensado por un superávit en

la balanza de servicios, reflejando la importancia de este rubro en la economía. Por otra parte, los crecientes requerimientos de gastos social han incidido en un déficit fiscal promedio de 4.7%, el cual ha seguido una senda creciente en este período hasta ubicarse en 8.6% en 2017; la principal fuente de financiamiento ha sido la emisión de bonos hasta 20 años que se colocan en el sistema bancario estatal.

**En los últimos años, la baja tasa de desempleo registrada se produce a partir de una mayor disminución en la población activa en busca de empleo versus la población ocupada.** En este sentido, la tasa de desocupación promedio fue 2.6% en el período 2012-2017, con una trayectoria decreciente hasta alcanzar 1.7% en 2017, aunque con una disminución de 8.7% del personal ocupado en 2017 respecto a 2012 (427.4 miles de trabajadores menos). En 2017, el salario medio mensual se fijó en 767 pesos (3.6% superior al año anterior), lo que equivale a casi 32 dólares al tipo de cambio de pesos por peso convertibles. Cabe destacar que, el consumo final efectivo de los hogares cubanos es mayor que el que pueden adquirir con el salario al considerar las transferencias sociales que realiza el gobierno en concepto de prestaciones sociales gratuitas en salud, educación, cultura y las subvenciones de que disfrutaban todavía los productos de la canasta básica y los servicios de agua y electricidad, lo cual en su conjunto supusieron alrededor del 32% del total de gastos del Estado en 2017.



EL PAÍS CUENTA CON LAS MÁS ALTAS TASAS DE ALFABETIZACIÓN, ESPERANZA DE VIDA, PROMEDIO DE AÑOS DE ESCOLARIDAD Y COBERTURA SANITARIA EN AMÉRICA LATINA. ESTOS ASPECTOS SE REFLEJAN EN LOS RESULTADOS DE MEDICIONES INTERNACIONALES COMO EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (0.78), QUE LO COLOCA EN EL GRUPO DE PAÍSES CON ALTO DESARROLLO HUMANO

**TABLA 1. RESUMEN DE INDICADORES ECONÓMICOS DE CUBA**

CONCEPTOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CONCEPTOS</b>	<b>-TASA DE CRECIMIENTO-</b>					
Producto interno bruto a precios constantes	3.0	2.7	1.0	4.4	0.5	1.8
Consumo final	1.9	3.7	2.8	5.1	2.9	1.6
Gobierno general	(0.6)	0.8	(1.0)	0.0	(0.2)	2.2
Hogares	3.3	5.2	4.6	7.4	4.1	1.3
Formación bruta de capital	7.2	4.0	(4.9)	18.3	7.5	1.3
Exportaciones de bienes y servicios	0.4	1.7	(2.8)	(0.1)	(19.7)	0.0
Importaciones de bienes y servicios	(2.1)	6.1	(1.5)	10.1	(10.6)	(1.6)
<b>CONCEPTOS</b>	<b>-% PIB-</b>					
Consumo final	86.3	86.7	87.5	87.9	87.7	86.9
Formación bruta de capital	8.6	9.4	7.6	9.4	9.6	10.3
Cuenta corriente	3.3	2.4	3.9	1.6	n.d	n.d
Balanza de bienes y servicios	5.2	3.9	4.9	2.7	n.d	n.d
Deuda externa total	17.1	15.4	18.9	18.2	n.d	n.d
Ingresos netos totales del Estado	66.5	60.1	58.2	57.1	55.9	57.4
Egresos totales del Estado	70.1	64.6	60.8	63.4	63.3	66.0
Resultado financiero (saldo fiscal)	(3.7)	(1.3)	(2.2)	(5.8)	(6.6)	(8.6)
<b>MEMORANDO</b>						
PIB (miles de millones de pesos)	73,141	77,148	80,656	87,133	91,370	96,851
PIB per cápita (pesos por habitante)	6,543	6,900	7,207	7,763	8,130	8,617
Población (miles de habitantes)	11,173	11,120	11,238	11,239	11,239	11,221
Tipo de cambio (dólar por peso convertible) <sup>1/</sup>	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
Tipo de cambio de CADECA (pesos por peso convertible) <sup>2/</sup>	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0
Inflación (%)	2.0	0.6	2.1	2.8	(2.9)	0.6
Tasa de desocupación (%)	3.5	3.3	2.7	2.5	2.0	1.7
Habitantes por médico	137	133	130	128	125	122
Mortalidad materna (por cada 100,000 nacidos vivos)	33.4	38.9	35.1	41.6	41.9	38.3
Tasa de mortalidad infantil (por 1,000 nacidos vivos)	4.6	4.2	4.2	4.3	4.3	4.0

Notas: 1/ En ambos mercados, empresarial y población.

2/ Mercado cambiario de la población, CADECA - Casas de Cambio.

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba.

**La continuidad de la agenda de transformaciones de la economía puede contribuir al potencial de crecimiento de largo plazo, pero a corto plazo, las coyunturas externas plantean retos a las autoridades.** Cuba podría mejorar su perfil de crecimiento en la medida que sus transformaciones incidan en un aumento de las inversiones que, a través de un mayor aprovechamiento de sus recursos naturales y de su capital humano, generen transferencias tecnológicas y competitividad, tal como lo han hecho otros países socialistas como Vietnam<sup>14</sup>.

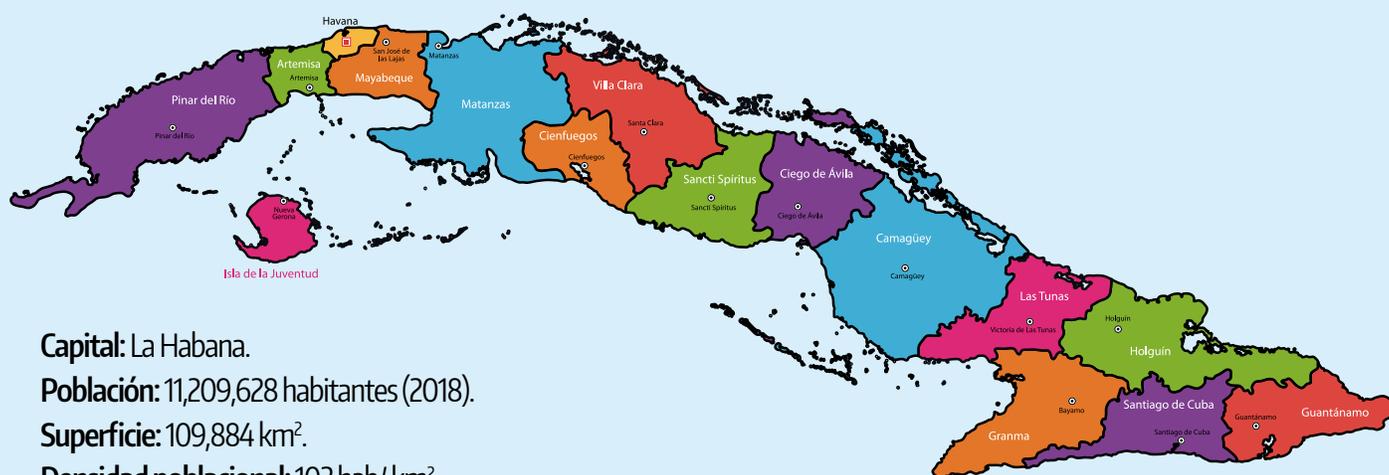
No obstante, estaría afectado por la evolución de coyunturas externas que podrían incidir en los flujos de inversión, remesas familiares y turismo<sup>15</sup>. Asimismo, un menor aporte de socios clave como Venezuela y Brasil podría incidir en desequilibrios fiscales y externos<sup>16</sup>. Estos factores se agregarían a situaciones internas como la dificultad de actualizar la tecnología de producción en las principales industrias para aumentar la eficiencia y competitividad, con lo que la economía cubana podría registrar un crecimiento similar o menor al promedio de 2.2% registrado en el período 2012-2017<sup>17</sup>.

**Los retos estructurales y coyunturales de Cuba requieren continuar impulsando la agenda de transformaciones de largo plazo y demandan mecanismos de transición para el corto plazo.**

La magnitud de los retos que afronta Cuba exige acelerar las medidas orientadas a fortalecer la competitividad, diversificación y transformación estructural de la economía. Asimismo, requiere contar con mecanismos y aliados estratégicos que contribuyan a dar sostenibilidad al proceso de desarrollo del país. Conscientes de esa situación, las autoridades de gobierno han elaborado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PND), que busca abordar los principales retos identificados con el propósito de transitar hacia un mayor desarrollo económico y social.

**FIGURA 1. DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DE LA REPÚBLICA DE CUBA**

# REPÚBLICA DE CUBA



**Capital:** La Habana.

**Población:** 11,209,628 habitantes (2018).

**Superficie:** 109,884 km<sup>2</sup>.

**Densidad poblacional:** 102 hab/ km<sup>2</sup>.

**Idioma:** Español.

**Religión:** Estado secular.

**Número de provincias:** 15.

**Grado de urbanización:** 75.9% (2002).

Fuente: Instituto de Planificación Física de Cuba.

## SÍNTESIS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y VISIÓN HASTA EL 2030

**La planificación es una herramienta relevante para la conducción del desarrollo de Cuba.** La planificación es el elemento fundamental del sistema de dirección económico y social de Cuba, en los distintos horizontes de tiempo. Dicho proceso ha ido evolucionando para incorporar el abordaje de distintos retos que han ido surgiendo en virtud del entorno dinámico subyacente al país. En ese contexto, en 2011 se inició la elaboración del PND, el cual constituye la principal herramienta para lograr los objetivos propios de la conceptualización del modelo económico y social cubano, así como, para orientar la conducción del desarrollo; con un enfoque de planificación integral que sea capaz de resolver los desequilibrios estructurales de la economía, garantizando una interrelación coherente entre los diferentes horizontes de la planificación (temporal y territorial).

**Constituye el documento rector del Sistema Nacional de Planificación y su naturaleza ha requerido una metodología de desarrollo gradual.** Este documento contiene las estrategias, objetivos y acciones generales en materia económica, social y política, concebidas de manera integral y coherente. Dada su naturaleza participativa, territorial e integral, su elaboración interrelaciona metodológica y secuencialmente un conjunto de actividades que han sido divididos en dos etapas. En la primera, se establecieron los elementos conceptuales fundamentales, destacando entre ellos, el diagnóstico, principios rectores, visión, ejes estratégicos, y sectores estratégicos para la transformación productiva<sup>18</sup>. En la segunda etapa, se validarán e integrarán los diferentes programas y líneas de acción, se establecerán las jerarquizaciones, y se estructurarán los elementos necesarios para la implementación, monitoreo y evaluación; tales como la definición de metas e indicadores, estimaciones presupuestarias, y mecanismos democráticos, sistemáticos y públicos de seguimiento, control, evaluación y rendición de cuentas, que permitirán estructurar modelos de gestión orientados a resultados.

**Sintetiza una aspiración histórica para el pueblo cubano y una concepción holística del desarrollo.** La visión de la nación cubana para el año 2030 se define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible. Dicha visión recoge las aspiraciones históricas de la nación; a la vez que plantea retos tanto de carácter estructural, como propios de la coyuntura internacional en diversos ámbitos, que, en conjunto,

abarcan la totalidad de temáticas relevantes para el desarrollo. El PND está estructurado en torno a seis ejes estratégicos que sintetizan la propuesta de desarrollo económico y social, y se derivan en 22 objetivos generales y 106 objetivos específicos.

- **Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social.** Hace referencia al fortalecimiento de las instituciones estatales en todos sus ámbitos. En tal sentido, abarca temas como articulación territorial, eficiencia en la gestión pública, transparencia y rendición de cuentas, estabilidad macroeconómica, y un sistema financiero que estimule la intermediación y sostenibilidad del proceso de transformación estructural, entre otros.
- **Transformación productiva e inserción internacional.** A través de este eje se busca elevar el crecimiento económico y el empleo de manera sostenida, al focalizar la producción en actividades más intensivas en conocimientos y tecnologías. De esa forma, se espera incidir en una respuesta efectiva a las demandas del mercado interno, a la vez que impulsar una participación competitiva y diversificada en los mercados internacionales. Como parte de este esfuerzo, se prevé realizar transformaciones en sectores prioritarios.
- **Infraestructura.** Este eje plantea lineamientos para maximizar la contribución de la infraestructura al desarrollo económico y social de largo plazo. Ello implica estimular la inversión, principalmente en sectores estratégicos, y perfeccionar el papel del Estado en sus roles de fomento, regulación y control.
- **Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación.** A través de este eje se busca aprovechar la amplia dotación de capital humano con que cuenta el país, a fin de potenciar el crecimiento y desarrollo. Asimismo, potenciar el impacto de la ciencia, tecnología e innovación en el desarrollo, a través de un perfeccionamiento del marco institucional subyacente a estos temas; fomentando entre otras cosas, la asimilación de tecnologías y un ambiente propicio para que el país avance hacia la soberanía tecnológica.
- **Recursos naturales y medio ambiente.** Este eje está orientado a la protección y uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente y a elevar la calidad ambiental. Asimismo, busca disminuir la vulnerabilidad del país ante los efectos del cambio climático, así como promover un desarrollo económico menos intenso en carbono.

- **Desarrollo humano, equidad y justicia social.** Los lineamientos de este eje buscan promover el desarrollo integral y pleno de las personas, garantizando el crecimiento progresivo y sostenible del nivel y calidad de vida. Asimismo, garantizar el régimen de derechos y deberes constitucionales, y reducir progresivamente la desigualdad económica entre los territorios.

## ROL DE AGENCIAS Y ORGANISMOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Los recursos de cooperación provienen principalmente de cooperación bilateral<sup>19</sup>. Los desembolsos de cooperación bilateral<sup>20</sup> ascendieron a US\$312.1 millones en 2017, de los cuales, cerca de 75.0% provinieron de Francia, Italia y Japón. De manera complementaria, los desembolsos por organizaciones

**TABLA 2. APROBACIONES DE COOPERACIÓN BILATERAL POR DESTINO EN 2017 (M MIL)**  
(millones de dólares)

CONCEPTOS	2017	PARTICIPACIÓN
<b>Infraestructura social y servicios</b>	<b>54.2</b>	<b>14.9%</b>
Educación	8.6	2.4%
Salud y población	0.9	0.2%
Agua y saneamiento	11.1	3.1%
Otros	33.6.2	9.2%
<b>Infraestructura económica y servicios</b>	<b>5.2</b>	<b>1.4%</b>
Energía	2.6	0.7%
Transporte y comunicaciones	0.7	0.2%
Otros	1.9	0.5%
<b>Sectores productivos</b>	<b>51.8</b>	<b>14.3%</b>
Agricultura, bosques y pesca	48.6	13.4%
Industria, minería y construcción	2.4	0.7%
Comercio y turismo	0.8	0.2%
<b>Multisectorial</b>	<b>5.3</b>	<b>1.5%</b>
<b>Programa de asistencia</b>	<b>1.9</b>	<b>0.5%</b>
Ayuda alimentaria	1.9	0.5%
<b>Acciones vinculadas a la deuda</b>	<b>232.8</b>	<b>64%</b>
<b>Ayuda humanitaria</b>	<b>7.9</b>	<b>2.2%</b>
<b>Otros destinos no especificados</b>	<b>4.3</b>	<b>1.2%</b>
<b>Total</b>	<b>363.4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Geographical Distribution of Financial Flows to Developing Countries 2019. OCDE.

multilaterales alcanzaron US\$21.8 millones provenientes de distintas agencias de las Naciones Unidas y la Unión Europea, principalmente. Las aprobaciones bilaterales ascendieron a US\$363.4 millones en 2017, destacando entre los distintos destinos, el tema del manejo de la deuda (64.1%). El segundo destino en importancia es la infraestructura y servicios sociales (14.9%), principalmente educación, agua y saneamiento. Asimismo, la asignación para sectores productivos fue objeto del 14.3% del monto, destacando la agricultura, bosque y pesca; y en menor medida el comercio y turismo.

Cuba ha desarrollado un amplio marco de relaciones con gobiernos y organismos en diversos ámbitos.

**El país es miembro de importantes organizaciones internacionales<sup>21</sup>, además de mantener relaciones bilaterales con un importante número de países.** En ese contexto, destacan las relaciones con la Unión Europea (UE), con quien firmó un Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación en 2016; y en 2018, otro acuerdo de cooperación que contempla el apoyo a las energías renovables. Cabe destacar que, la UE es el primer socio comercial de Cuba, representando cerca de 27.0% de los flujos comerciales. En el ámbito de política fiscal, resaltan las gestiones realizadas para alcanzar reestructuraciones de deuda a mediano y largo plazo, entre ellos, el acuerdo alcanzado en el marco del Club de París en 2015, que permitió reestructurar la deuda a mediano y largo plazo, condonándose más de tres cuartas partes en un esquema de cadencia anual hasta 2033<sup>22</sup>.

**En el ámbito comercial, Cuba es miembro fundador del Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT, siglas en inglés) y miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC),** membresía con potencial para contribuir a la política comercial del país en la medida en que avancen las políticas de impulso de las exportaciones; anteriormente, fue beneficiario del Sistema de Preferencias Generalizadas, pero salió de este acuerdo al haber rebasado el límite de renta per cápita en 2014. En el ámbito de salud, Cuba es un importante proveedor de servicios, con participación en Venezuela, Uruguay, Ecuador, Bolivia, Nicaragua, y Haití.



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

SECCIÓN  
III

# CUBA

PERIODO  
2019-2024

El BCIE reconoce el importante rol que los bancos multilaterales y las agencias de cooperación pueden desempeñar como participantes del proceso de transformación que actualmente tienen lugar en la República de Cuba, considerando las necesidades de financiamiento para viabilizar el mismo. El interés expreso de las autoridades cubanas por integrarse a los mercados financieros internacionales y los avances alcanzados en materia de normalización de su deuda posibilitan su incorporación a dichas instituciones, lo que facilita el trabajo conjunto y por ende deriva en beneficios recíprocos entre las partes.

En esa línea, la oferta estratégica del BCIE propone materializar aquellas oportunidades y beneficios identificados durante el proceso de análisis de conveniencia, previo a la incorporación de Cuba, y cuyo alcance trasciende a los objetivos nacionales del país, el enfoque institucional del BCIE y a las aspiraciones de integración regional de los países miembros del SICA. En ese sentido, la formalización de la sociedad entre el BCIE y Cuba se prevé fortalezca los vínculos comerciales y de inversión entre Centroamérica y el país, promueva el alineamiento con los intereses de todos los socios del Banco, a la vez que permita consolidar la relevancia del BCIE como principal proveedor de recursos multilaterales en la región, ampliando su impacto regional hacia el Caribe y fortaleciendo su institucionalidad.



## ENFOQUE ESTRATÉGICO

La propuesta del BCIE apunta a ampliar el alcance de su impacto en el desarrollo mediante la integración abierta de Centroamérica y el Caribe al atender el objetivo plasmado por los países miembros del SICA en la Declaración de Santo Domingo<sup>23</sup>. Adicionalmente, el Banco proveerá a Cuba acceso al financiamiento de mediano y largo plazo requerido para llevar a cabo las reformas establecidas en el PND, mejorando la percepción internacional respecto al clima de inversión y el acceso a fuentes de financiamiento internacionales; y facilitando un mayor acercamiento a las instituciones y países miembros del SICA en procura de una mayor vinculación comercial y de inversión.

En línea con la misión del BCIE para con sus socios, los esfuerzos derivados de la presente planificación se orientarán a los grandes ejes sobre los que gestiona su operatividad. Por un lado, el Banco reconoce la importancia de cerrar las brechas de calidad y cobertura de los grandes

aspectos del **desarrollo social** como una forma de generar bienestar y elevar la calidad de vida de las sociedades. Por otro lado, sobre la base de la experiencia acumulada a lo largo de casi seis décadas, procura apoyar los factores relacionados a la **competitividad** como un medio para garantizar el crecimiento económico sostenible y el efecto derrame hacia los grupos más vulnerables que se encuentran en la base de la sociedad. Asimismo, parte de su esencia como organismo de la **integración regional** lo lleva a ampliar el alcance de su impacto en el desarrollo mediante el regionalismo abierto como un medio para la conformación de un bloque económico Centroamérica-Caribe. Finalmente, la incorporación transversal de temáticas como la **sostenibilidad ambiental** y la **equidad de género** resulta relevante en tanto apunta a garantizar que los impactos generados sean amigables con el ambiente y sean inclusivos.

## ÁREAS DE INTERVENCIÓN



### DESARROLLO RURAL Y MEDIO AMBIENTE

**Las intervenciones del BCIE apuntarán a proveer recursos para contribuir al esfuerzo del estado cubano por el desarrollo y el mejoramiento de los niveles de productividad del sector agropecuario,** la elevación de la calidad de vida de la población, la seguridad alimentaria y nutricional, el fomento de la adaptación de los sistemas productivos ante la variabilidad y el cambio climático, así como el manejo sostenible de los recursos naturales. Con ello, se prevé generar nuevos roles y oportunidades para el capital humano y social existente, capaces de fomentar la integración entre actores que participan en el desarrollo del sector agropecuario y el medio rural, principalmente con la finalidad de mejorar la disponibilidad, el acceso a los alimentos y la mejora de la situación nutricional en los hogares rurales en las áreas identificadas y priorizadas por las autoridades.

**El Banco fomentará proyectos que permitan aumentar la capacidad de adaptación y resiliencia de las familias rurales a través de la diversificación de la producción,** con el fin de disminuir los impactos negativos de naturaleza climática o económica y mejorar la seguridad

alimentaria y nutricional. Algunas de intervenciones estratégicas que podrán ser financiadas incluyen:

- Proyectos que propongan incrementar la producción y la productividad de los principales cultivos de la dieta alimentaria cubana (maíz y frijol) y el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.
- Proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible del sector pecuario (porcino y bovino), aumentando la producción y las ventas de carne y leche producidas; fomentando con ello el establecimiento de sistemas agroforestales y agrosilvopastoriles de producción.
- Proyectos para mejorar el bienestar y la seguridad alimentaria y nutricional de las familias beneficiarias, incrementando las ventas de productos agroforestales, diversificando su producción y reduciendo su vulnerabilidad frente a impactos climáticos y económicos.
- Proyectos de diversificación que reactiven la producción de cultivos principales en la economía nacional como lo son la caña de azúcar, plátano, cítricos (naranja dulce, toronja y limón), mango, guayaba, café, cacao, henequén, tubérculos y raíces (papa, boniato, malanga), hortalizas (tomate, cebolla, pimiento), cereales (arroz, maíz), leguminosas (frijoles) y tabaco.
- Proyectos de competitividad productiva que promuevan la transformación de materia primas a través de la ciencia, innovación, la tecnología con la finalidad de acceder a mercados locales, regionales e internacionales; con la finalidad de generar empleos en el medio rural cubano.
- Proyectos que promuevan procesos de encadenamientos productivos y fortalecimiento de las cadenas de valor más competitivas y su articulación con la agroindustria.





## DESARROLLO HUMANO E INFRAESTRUCTURA SOCIAL

**El apoyo del BCIE se enfocará en la provisión de recursos para potenciar el desarrollo humano y bienestar sostenible a través de la inclusión social, la resiliencia, la elevación de la calidad de vida de la población, y el fortalecimiento del capital humano.** Para lograr dicho cometido, el Banco se sumará a esfuerzos de las autoridades cubanas por fomentar el desarrollo y fortalecimiento de los sectores de agua y saneamiento con el fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

**Las intervenciones del BCIE se enfocarán en proveer recursos para aumentar la cobertura de agua potable y saneamiento, incluyendo tratamiento,** así como mejorar la sostenibilidad ambiental, técnica, social e institucional de las intervenciones de agua y saneamiento, contribuyendo especialmente a la reducción de agua no contabilizada y no facturada. Algunas de las intervenciones que el Banco podría financiar incluye:

- Proyectos de infraestructura y equipamiento en áreas urbanas, periurbanas y rurales para el mejoramiento y ampliación sistemas para la dotación de agua potable de calidad.
- Proyectos de infraestructura y equipamiento en áreas urbanas, periurbanas y rurales para el mejoramiento y ampliación de sistemas de saneamiento, incluyendo los sistemas de colectores, plantas de tratamiento y conexiones domiciliarias y cualquier otro tipo de sistemas más complejos de tratamiento de aguas residuales como lo son los emisarios submarinos.

- Proyectos de infraestructura, equipamiento, tecnología y acciones que fomenten la sostenibilidad técnica de los sistemas de agua y saneamiento con mejoras operativas en sistemas de información y capacidades técnicas todo con miras a mejorar la calidad del agua.
- Proyectos de infraestructura, equipamiento, tecnología y acciones que fomenten la sostenibilidad financiera de los sistemas de agua y saneamiento con eficiencia energética y la identificación oportuna de agua no contabilizada.
- Proyectos de infraestructura, equipamiento, tecnología y acciones que fomenten la sostenibilidad social de los sistemas de agua y saneamiento con apoyo comunitario a nivel local, marco regulatorio eficiente y sostenibilidad ambiental mediante procesos de planificación territorial y urbana y la gestión de las cuencas y microcuencas.
- Proyectos de infraestructura, equipamiento, tecnología y acciones que mejoren la recolección, tratamiento o reutilización de desechos sólidos.



## ENERGÍA

**Las intervenciones del BCIE apuntarán a proveer recursos que contribuyan al cierre de las brechas del servicio eléctrico incrementando la eficiencia en la oferta y la demanda del suministro energético, así como la utilización de las fuentes renovables de energía y el acceso confiable y sostenible a la misma.**

En ese contexto, se vuelve relevante la provisión de un servicio eficiente y seguro, que guarde armonía con el medio ambiente, incidiendo en los niveles de competitividad, en el bienestar de sus habitantes y en el desarrollo sostenible del país en el corto, mediano y largo plazo.

**El Banco impulsará la implementación de iniciativas que aseguren un suministro energético adecuado, confiable, diversificado y moderno para todos los habitantes del país,** a través de una mayor participación de las fuentes renovables de energía en la matriz energética nacional, el acceso confiable y sostenible a la energía y el uso eficiente de los recursos energéticos, lo que contribuirá en la reducción de la generación de gases de efecto invernadero, mitigación del cambio climático y en la promoción de un desarrollo económico menos intenso en carbono. Dentro de las principales intervenciones estratégicas a fomentar destacan:

- Generación de energía eléctrica a partir del uso de recursos renovables. Las intervenciones que se podrán atender incluyen infraestructura y equipamiento para la generación de energía hidráulica, eólica, solar,

energía geotérmica, mareomotriz, undimotriz y generación de energía a partir de biocombustibles.

- Eficiencia energética y producción más limpia por medio del fortalecimiento de intervenciones que permitan hacer más eficiente las matrices energéticas, posibilitando la reducción de costos en sus sistemas de generación y la reducción de sus huellas medioambientales, contribuyendo con esto a la aplicación de medidas de mitigación y adaptación al cambio climático. Los proyectos que sean financiados deberán tener como propósito la elaboración de diagnósticos energéticos, sustitución de equipo e implementación de medidas de uso eficiente de energía, acceso a alternativas de abastecimiento energético sostenibles, inversión de tecnologías que produzcan ahorros de consumo energético e incorporación de procesos de generación de energía más limpios priorizando la utilización de recursos locales, renovables y que contribuyan a la reducción de gases de efecto invernadero (GEI).
- Eficiencia de las matrices energéticas mediante la diversificación de fuentes de energía evitando con esto el depender excesivamente en recursos particulares que puedan comprometer la seguridad energética. Las intervenciones podrán estar vinculadas a proyectos de expansión, repotenciación y reforzamiento de infraestructuras eléctricas existentes o por construir, incorporación de tecnologías innovadoras que logren aprovechar de una manera más eficiente los recursos disponibles para generar energía.





- Gestión, transmisión y distribución energética a través de proyectos que mejoren el acceso, abastecimiento, almacenamiento y calidad del servicio de energía, electrificación rural, infraestructura y equipamiento para el suministro, distribución, transmisión e interconexión eléctrica y proyectos de generación distribuida mediante la utilización de recursos locales, y que atiendan necesidades en zonas geográficas particulares reduciendo de esta forma el impacto que este tipo de proyectos tiene sobre su entorno, así como eliminando las necesidades de expansión de los sistemas nacionales interconectados.
- Disminución del consumo de combustibles fósiles en el servicio de transporte público, a través del uso y desarrollo de vehículos eléctricos.
- Desarrollar la infraestructura necesaria que permita una operación eficiente de los vehículos eléctricos en el país.

EL BANCO IMPULSARÁ  
LA IMPLEMENTACIÓN DE  
INICIATIVAS QUE ASEGUREN  
UN SUMINISTRO ENERGÉTICO  
ADECUADO, CONFIABLE,  
DIVERSIFICADO Y MODERNO  
PARA TODOS LOS HABITANTES  
DEL PAÍS



# MECANISMOS DE

## SECCIÓN IV

# IMPLEMENTACIÓN

## COORDINACIÓN PRIMARIA

El BCIE ha sido legalmente reconocido ante las autoridades cubanas bajo la figura de Organismo Multilateral por lo que bajo dicho estatus el Banco Central de Cuba (BCC) ha sido designado como el principal enlace para gestionar las comunicaciones y relaciones con la institucionalidad del país. En ese contexto, el BCC será la entidad encargada de gestionar ante el BCIE las solicitudes de financiamiento, a la vez que será la encargada de notificar al Banco los ajustes o actualizaciones que se requieran a la Estrategia de País Cuba y/o a cualquier intervención que sea trabajada en conjunto. Por otro lado, a lo interno del BCIE, las iniciativas deberán ser atendidas a través del área de negocio, dependencia que servirá como punto focal para coordinar las actividades del resto de gerencias y oficinas staff involucradas en los procesos relacionados al Ciclo de Proyectos BCIE. Asimismo, esta dependencia tendrá la facultad de proponer productos de preinversión para brindar viabilidad técnica a iniciativas que sean financiables bajo los criterios de elegibilidad de operaciones del BCIE.

## ASPECTOS FINANCIEROS<sup>24</sup>

La **programación financiera** se definirá por medio de una dinámica interactiva entre el BCIE y las autoridades cubanas. Para lograr dicho cometido, el mecanismo tomará en cuenta el cumplimiento de la calendarización de aportes patrimoniales acordados en el proceso de adhesión, el flujo de solicitudes formales de préstamos requiriendo la asistencia del BCIE para el desarrollo de iniciativas específicas, así como la distribución priorizada de las intervenciones que conformarán el plan operativo anual del Banco.

El **capital del BCIE suscrito por la República de Cuba** ascenderá a un equivalente a US\$50.0 millones, de los cuales el 25.0% corresponde a capital pagadero en efectivo (US\$12.5 millones) y el 75.0% restante sería capital exigible. El número de acciones serie B a suscribir será de 5,000 unidades. De acuerdo con el procedimiento establecido entre las partes, el capital suscrito pagadero en efectivo se abonará en euros, en el equivalente en dólares de los Estados Unidos de América hasta en cuatro cuotas anuales, iguales y consecutivas o de acuerdo con los términos y condiciones que para tal efecto aprobó la Asamblea de Gobernadores.

**Teniendo en cuenta lo anterior, como resultado de dicha suscripción y bajo un escenario en el cual los pagos se reciban en cuatro cuotas anuales, se estarían recibiendo el equivalente a US\$3.125 millones por año.** Considerando el nivel

de suscripción total de capital y de conformidad con las condiciones de acceso al crédito establecidas en el Reglamento para la Admisión de Socios Extrarregionales, el cupo potencial de préstamos ascendería a US\$234.4 millones, recursos que estarán disponibles en euros o en cualquier moneda distinta al dólar de los EE.UU.

## MECANISMOS PARA CATALIZAR RECURSOS

**Tomando en cuenta que Cuba necesita de recursos para realizar estudios de factibilidad para las operaciones, y que sus necesidades de financiamiento son superiores al cupo máximo de préstamos al que tiene acceso de acuerdo al nivel de capital suscrito,** el reto se centra en encontrar mecanismos que permitan al BCIE proveer recursos no reembolsables de preinversión e inversiones, así como la movilización de recursos reembolsables adicionales sin utilizar el balance del Banco.

**Por otra parte, existen varios financiadores con interés de trabajar de manera conjunta con el BCIE para canalizar recursos financieros no reembolsables y reembolsables al país.** En este contexto, el Banco tiene la oportunidad de convertirse en un agente financiero para Cuba a través de la canalización de recursos de otras fuentes, apalancando así el monto total disponible de los fondos propios del Banco para invertir en Cuba. En este contexto, algunas de las acciones que desarrollará el Banco se comentan a continuación.

### **Movilizar financiamiento no reembolsable para estudios de preinversión.**

La movilización de estos recursos se hará de la siguiente manera:

- Establecimiento de facilidades específicas administradas por el BCIE. Esto significa que el Banco formaliza un acuerdo con un financiador para establecer una facilidad que pueda financiar estudios de preinversión de operaciones. Un ejemplo de esto es el acceso a recursos para estudios a través del Fondo de Estudios y Ayuda al Sector Privado (FASEP, siglas en francés) que está actualmente operativo y se ha ampliado a Cuba. Asimismo, se explorará el establecimiento de una facilidad similar con otros financiadores tales como el Latin America Investment Facility (LAIF) de la Unión Europea, México, Corea y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA, siglas en inglés), entre otros.
- Acceso a facilidades ya establecidas y no manejadas por el BCIE. Esto significa que se accede a las mismas por cada operación individual. Algunas opciones son la facilidad de preparación de proyectos (PPF, por sus siglas en inglés) del Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés), el Fondo de conversión de deuda Cuba-España y el Fondo Cuba-Francia, Fondo de Infraestructura para Países de Mesoamérica y el Caribe (FIMCA) de la República de México, entre otros.

**Movilizar financiamiento no reembolsable para el financiamiento de operaciones.** Tomando en cuenta las relaciones con financiadores, el BCIE gestionará financiamientos no reembolsables para complementar inversiones del BCIE y otros financiadores. Entre las opciones de fuentes de financiamiento no reembolsables para operaciones en Cuba se encuentran el Fondo Verde del Clima, el Fondo de Adaptación, la Unión Europea, el Fondo Mundial del Ambiente, entre otras.

EL BCIE HA SIDO LEGALMENTE RECONOCIDO ANTE LAS AUTORIDADES CUBANAS BAJO LA FIGURA DE ORGANISMO MULTILATERAL POR LO QUE BAJO DICHO ESTATUS EL BANCO CENTRAL DE CUBA (BCC) HA SIDO DESIGNADO COMO EL PRINCIPAL ENLACE PARA GESTIONAR LAS COMUNICACIONES Y RELACIONES CON LA INSTITUCIONALIDAD DEL PAÍS.



**Movilizar financiamiento reembolsable para el financiamiento de operaciones.** Esto se puede lograr de varias maneras.

- **Cofinanciamiento paralelo:** Consiste en programas que conllevan una o más fuentes de recursos. En el caso paralelo, cada prestamista tiene derechos directos respecto del prestatario. Las condiciones generales de la operación se definen en un acuerdo de condiciones comunes entre los co-prestamistas y el prestatario. Asimismo, cada co-prestamista puede tener condiciones específicas, que suele dejar plasmadas en un acuerdo complementario con el prestatario. Por último, existe un acuerdo entre acreedores que rige la relación entre los prestamistas. A la fecha, existen oportunidades con la Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD), Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), entre otros.
- **Facilidad administrada:** Consiste en manejar recursos de las fuentes para crear una mezcla de recursos. El Fondo es Administrado por el BCIE fuera

de su balance, actuando como *lender of record*, realizando todas las gestiones con los beneficiarios y trasladándoles los beneficios de la financiación de las fuentes. Como ejemplo de posibilidades de trabajo se encuentra el Fondo Verde para el Clima, la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, Ministerio de Economía y Finanzas de Corea, Korea-Eximbank, entre otros.

- **Apoyo potenciado:** Son esquemas en los cuales el país es beneficiario de un bono a cupón cero, que apalanca con su valor presente el principal del préstamo otorgado por el Banco. Sirva como ejemplo el actual sistema de apoyo potenciado del BCIE con el Fondo de Infraestructura para Países de Mesoamérica y el Caribe (FIMCA) de la República de México.

**Para el desarrollo e implementación de estos mecanismos financieros,** el Banco hará uso de las acreditaciones con las que actualmente cuenta para canalizar recursos destacando entre ellos el Fondo Verde para el Clima, el Fondo de Adaptación y la Unión Europea.

## COOPERACIÓN TÉCNICA

**El Banco fortalecerá el desarrollo de proyectos enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la República de Cuba**, por medio de la colocación de recursos de cooperación técnica que busquen fortalecer la formulación de los proyectos susceptibles de financiamiento por parte del Banco, mediante el desarrollo de estudios de pre-factibilidad y factibilidad técnica y económica de proyectos que sean de prioridad nacional y que se enmarquen en las áreas de focalización del BCIE. Los recursos de cooperación se alinearán con el pipeline de proyectos para el país, así mismo en conjunto con las autoridades del país, se identificarán nuevas operaciones que permitan generar impacto social y económico en el país.

## ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

**La oferta de valor del BCIE para la República de Cuba guarda coherencia y un adecuado alineamiento con el resto de los instrumentos de gestión estratégica del Banco.** En primer lugar, guarda correspondencia con los lineamientos, enfoque y modelo de negocios que el BCIE plantea en su planificación quinquenal. Asimismo, el alcance de la oferta programática y de los mecanismos para financiar las intervenciones para el desarrollo son consistentes con las definiciones existentes con los instrumentos de gestión sectorial. Finalmente, la implementación se realizará conforme a la programación operativa que apruebe el BCIE a través de sus planes operativos anuales.

## MECANISMO ESPECIALIZADO DE ATENCIÓN

**La puesta en marcha de las operaciones con la República de Cuba conlleva ciertas características de trabajo especiales comparadas a las que utiliza el BCIE**, derivado principalmente de las condiciones del bloqueo económico, comercial y financiero que los Estados Unidos mantiene sobre el país. Lo anterior requiere el establecimiento de salvaguardas que permitan mantener las relaciones bilaterales entre el Banco y la República de Cuba sostenibles en el tiempo, garantizando el normal desenvolvimiento de la atención de los intereses del país como socio pleno. Estos controles se materializan a través de un mecanismo especializado de atención alineado a la normativa interna del Banco, el cual permite cautelar el involucramiento de la jurisdicción de los Estados Unidos en operaciones con el país.

PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTOS MECANISMOS FINANCIEROS, EL BANCO HARÁ USO DE LAS ACREDITACIONES CON LAS QUE ACTUALMENTE CUENTA PARA CANALIZAR RECURSOS DESTACANDO ENTRE ELLOS EL FONDO VERDE PARA EL CLIMA, EL FONDO DE ADAPTACIÓN Y LA UNIÓN EUROPEA.





# RIESGOS Y

SECCIÓN  
**V**

# MITIGANTES

**La ejecución se encuentra expuesta a riesgos que pueden generar desviaciones en la implementación del planteamiento estratégico**, afectando el normal desenvolvimiento de las aprobaciones, desembolsos, la ejecución de proyectos y el impacto esperado en las intervenciones para el desarrollo, entre otros efectos. A continuación, se enumeran los principales riesgos tanto provenientes del contexto internacional, internos al país, e inherentes al BCIE.

## RIESGOS EXTERNOS

**Deterioro de las condiciones del contexto económico internacional.** La actual tensión comercial y bajo desempeño de algunas economías avanzadas especialmente en Europa, aumentan la probabilidad de una recesión en la economía mundial. Los impactos de esto pueden afectar la captación de fondos por parte del BCIE, así como los ingresos y capacidad de pago del país.

**Desastres naturales y/o efectos del cambio climático.** Por su situación geográfica, Cuba es un país expuesto a la ocurrencia de eventos naturales, los cuales podrían tener impactos negativos. Estos pueden ser amplificados en la medida que se interrelacionen con efectos sociales que aumenten la vulnerabilidad de determinados grupos de la población. La reacción del país ante estos eventos puede

afectar de manera directa las operaciones del Banco, o de manera indirecta al haber cambios en las prioridades del gobierno, por ejemplo, postergando o suprimiendo proyectos de inversión.

## RIESGOS INTERNOS

**Retrasos en los procesos de formalización y ejecución de operaciones por parte de las instancias correspondientes.** Eventos que generen retrasos en las distintas actividades conducentes a obtener las aprobaciones necesarias para la implementación de las intervenciones para el desarrollo, así como en las distintas fases de ejecución de estas.

## MITIGANTES RIESGOS EXTERNOS E INTERNOS

**Para mitigar el impacto potencial de los riesgos externos e internos, el Banco realizará un monitoreo constante de las variables más relevantes de la coyuntura nacional**, valorando la incidencia que su evolución pueda tener en las operaciones con el país, que permitan tomar medidas oportunas de prevención. Asimismo, el Banco mantendrá mecanismos de comunicación continua con las autoridades del país y podrá brindar apoyo técnico para propiciar mejoras en la capacidad de gestión de las unidades ejecutoras.

## RIESGOS BCIE Y SUS MITIGANTES

**Retrasos en la elaboración de contratos.** Esto se refiere a que pueden existir discrepancias en los estándares utilizados en el momento de elaboración de contratos, lo cual puede provocar retrasos inesperados en la formalización de operaciones. **Mitigantes:** Identificar ley aplicable y jurisdicción en temas relacionados a cumplimiento, arbitraje, entre otras, que sean consistentes con estándares BCIE y legislación local.

**Retrasos en el proceso de aprobación de proyectos.** Se refiere a problemas que puedan surgir debido a una falta de definición respecto de la operatividad de cooperaciones técnicas, créditos, entre otras. **Mitigantes:** Elaboración de manual de aprobaciones que defina lineamientos para someter a análisis y evaluación los proyectos que se presenten.

LA EJECUCIÓN SE ENCUENTRA EXPUESTA A RIESGOS QUE PUEDEN GENERAR DESVIACIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO, AFECTANDO EL NORMAL DESENVOLVIMIENTO DE LAS APROBACIONES, DESEMBOLSOS, LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y EL IMPACTO ESPERADO EN LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO, ENTRE OTROS EFECTOS.

**Retrasos en la ejecución de los procesos de adquisiciones y contrataciones.** Falta de experiencia aplicando los procedimientos de la política de adquisiciones BCIE por parte de las unidades ejecutoras cubanas. **Mitigantes:** i) Capacitación y acompañamiento continuo en materia de adquisiciones BCIE dirigido a unidades ejecutoras especializadas; ii) Implementar una planificación en detalle de cada operación a financiar y; iii) Acordar mecanismos de seguimiento continuo y periódico (entre otros la revisión de cartera).

**Fallas en la operatividad de proyectos.** Esto se refiere a riesgos derivados de iniciar operaciones en un nuevo país, está relacionado a temas de conformación de equipos que puedan implementar, monitorear y evaluar proyectos en este, así como la creación y/o adquisición de nuevos sistemas para la operación. **Mitigantes:** Establecer un mecanismo específico para cautelar riesgos operacionales relacionados al inicio de operaciones en un nuevo país. Este, deberá Identificar los principales requerimientos en la estructura organizacional necesarios para la operación, así como encontrar y cerrar brechas en los sistemas del banco, temas relacionados a legislación, contrataciones, adquisiciones, entre otras.

**Deterioro en las calificaciones de riesgo crediticio.** Esto podría limitar el acceso a recursos y encarecer las condiciones financieras que obtiene el BCIE en los mercados de capitales. **Mitigantes:** Fortalecimiento del capital accionario, diversificación geográfica de la exposición soberana y generación de utilidades.



# MISIÓN

El **Banco** tendrá por objeto promover la **integración económica y el desarrollo económico y social** equilibrado de la **región centroamericana**, que incluye a los países fundadores y a los países regionales no fundadores, atendiendo y alineándose con los intereses de todos los socios.



# NOTAS DE REFERENCIA

## SECCIÓN I

<sup>1</sup> Aprobado por la Asamblea de Gobernadores mediante Resolución No. AG-08/2017, del 27 de abril de 2017.

<sup>2</sup> Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.

## SECCIÓN II

<sup>3</sup> Entre ellos destacan la desintegración de la Unión Soviética y el bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos.

<sup>4</sup> Constitución de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 10 abril 2019.

<sup>5</sup> En la actualidad se lleva a cabo el tercer Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación.

<sup>6</sup> Human Development Index 2018. United Nations Development Program.

<sup>7</sup> Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. UNESCO.

<sup>8</sup> En este apartado se utilizan las estadísticas oficiales de Cuba publicadas por Oficina Nacional de Estadística e Información, excepto en los casos en que explícitamente se haga referencia a otra fuente.

<sup>9</sup> World Development Indicators. The World Bank.

<sup>10</sup> Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University. Global metrics for the environment.

<sup>11</sup> Anuario Estadístico de Cuba (2017).

<sup>12</sup> Este será el período de análisis de las estadísticas macroeconómicas, excepto se indique explícitamente otra fecha.

<sup>13</sup> Informe Económico y Comercial de Cuba. Oficina Económica y Comercial de España en La Habana. Marzo 2019.

<sup>14</sup> Cuba Country Risk Report. Fitch Solutions Macro Research, Fitch Solutions Group Ltd.

<sup>15</sup> De acuerdo a análisis publicados por Fitch Solutions, estos efectos provendrían de un enfoque más restrictivo en la política externa de los EE.UU.

# NOTAS DE REFERENCIA

<sup>16</sup> El menor flujo de petróleo de Venezuela incrementaría el déficit de la balanza de bienes, aunado a la desaceleración que podrían experimentar la menor demanda externa de servicios médicos de Brasil y Venezuela.

<sup>17</sup> Cuba Country Risk Q3 2019. Fitch Solutions Macro Research, Fitch Solutions Group Ltd.

<sup>18</sup> “Bases del Plan de Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos”. Documento del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1o de junio de 2017.

<sup>19</sup> OCDE 2019. Distribución geográfica de los flujos financieros a los países en desarrollo.

<sup>20</sup> Considera la cooperación de los países del Comité de Asistencia al Desarrollo (DAC).

<sup>21</sup> Entre ellas, la ONU, OMC, UNCTAD, IATA, FAO, ONUDI, OLADE, PNUD, OMS, AEC, UNESCO, OIEA, OIT.

<sup>22</sup> Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España – Oficina de Información Diplomática. “Ficha País de la República de Cuba”. Mayo 2018.

## SECCIÓN III

<sup>23</sup> La cual apunta a crear un espacio de integración en la zona del Mar Caribe a fin de unir a los países de la región en una asociación integral sin precedentes que traería beneficios tangibles para el desarrollo de dichas naciones.

## SECCIÓN IV

<sup>24</sup> Las relaciones financieras entre el BCIE y la República de Cuba se harán efectivas en euros o en cualquier otra moneda distinta del dólar de los EE.UU. En ese contexto, para efectos comparativos de este documento, las cifras han sido ilustradas en dólares, dando por entendido que, al momento de su aplicación, se realizará en euros al tipo de cambio vigente.

# ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AEC	Asociación de Estados del Caribe
AFD	Agencias Francesa para el Desarrollo
AG	Asamblea de Gobernadores del BCIE
ALC	América Latina y el Caribe
BCC	Banco Central de Cuba
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
DAC	Comité de Asistencia al Desarrollo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FASEP	Fondos de Estudios y Ayuda al Sector Privado
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIMCA	Fondo de Infraestructura para Países de Mesoamérica y el Caribe
GATT	Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles
GCF	Fondo Verde para el Clima
GEI	Gases de Efecto Invernadero
IATA	Asociación Internacional de Transporte Aéreo
JICA	Cooperación Internacional de Japón
LAIF	Facilidad de Inversión de América Latina
OFID	Fondo OPEP para el Desarrollo Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLADE	Organización Latinoamericana de Energía
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPF	Facilidad de Preparación de Proyectos
SICA	Sistemas de la Integración Centroamericana
UE	Unión Europea
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



**BCIE**

**ESTRATEGIA DE PAÍS  
CUBA 2019-2024**





**BCIE**

**ESTRATEGIA DE PAÍS**

**CUBA**

**2019-2024**