



Municipios Sostenibles

PROGRAMA PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA EN CUBA



PRIMER INFORME DE SITUACIÓN

Programa para la transición ecológica hacia municipios sostenibles

OPSYS 700001959

8 de julio de 2024- 31 de octubre de 2025

Fecha de envío del informe: 6 de Marzo de 2026

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACPA: Asociación Cubana de Producción Animal

AFD: Agencia Francesa para el Desarrollo

AICS: Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo

ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños

ARCS: Arci Culture Solidali APS

Axis: Agencia de Ciencias Sociales y Humanísticas

BCC: Banco Central de Cuba

CCS: Cooperativa de Créditos y Servicios

CCTM: Comité de Coordinación Técnico Municipal

CCTN: Comité de Coordinación Técnica Nacional

CDN: Comité Directivo Nacional

CDM: Comité Directivo Municipal

CEDEL: Centro de Desarrollo Local y Comunitario

CITERA: Centro Investigación Interdepartamental para el Territorio, Construcción, Restauración y Medio Ambiente de Universidad La Sapienza de Roma

CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

CPA: Cooperativa de Producción Agropecuaria

CUM: Centro Universitario Municipal

DEL: Desarrollo Económico Local

DMM: Dirección de Desarrollo Municipal

DMOTU: Dirección Municipal de Ordenamiento Territorial y Urbanismo

DUE: Delegación de la Unión Europea

EDM: Estrategias de Desarrollo Municipal

EE: Eficiencia Energética

EGAME: Empresa de Ganado Menor

ENEA: Agencia Nacional Italiana para las Nuevas Tecnologías, la Energía y el Desarrollo Económico Sostenible

FAMSI: Fundación Andaluza de Municipalidades para la Solidaridad Internacional

FIAPRODET: Foro Iberoamericano de Agencias y Entidades Promotoras del Desarrollo Territorial

FMC: Federación de Mujeres Cubanas

FRE: Fuentes Renovables de Energía

GAG: Grupo Empresarial Agrícola

GCyV: Grupo de Comunicación y Visibilidad

GEGAN: Grupo Empresarial Ganadero

GNUFRE: Grupo Nacional de Universidades para las Fuentes Renovables de Energía y la Eficiencia Energética

GRUPOR: Grupo Empresarial Porcino

IIA : Instituto de Investigaciones Avícolas

IIFT: Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical
IIG: Instituto de Investigaciones de Granos
IIP: Instituto de Investigaciones Porcinas
INAENE: Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales
INIFAT: Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical
INOTU: Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo
LEGACOO: Federación de cooperativas italianas
LIFE: Laboratorio de Innovación Financiera y Energía
MASE: Ministerio de Medio Ambiente y Seguridad Energética
MEIJ: Municipio Especial de Isla de la Juventud
MEP: Ministerio de Economía y Planificación MES: Ministerio de Educación Superior
MFP: Ministerio de Finanzas y Precios
MINAG: Ministerio de la Agricultura
MINCEX: Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINEM.: Ministerio de Energía y Minas
MINSAP: Ministerio de Salud Pública
NAE: Nuevos Actores Económicos
OBE: Organización Básica Eléctrica
OCPI: Oficina Cubana de la Propiedad Industrial
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
UIC: Unión de Informáticos de Cuba
ONDI: Oficina Nacional de Diseño Industrial
ONP: Oficina Nacional de Programa
ONURE: Oficina Nacional para el Control del Uso Racional de la Energía
OSC: Organización de la Sociedad Civil
PIM: Programa Indicativo Multianual de la UE
PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SAL: Sistemas Alimentarios Locales
SSAN: Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional
UBPC: Unidad Básica de Producción Cooperativa
UE: Unión Europea
UH: Universidad de La Habana
UIM: Unión Iberoamericana de Municipalistas
UNISS: Universidad de Sancti Spíritus
UCLV: Universidad Central de Villa Clara

ÍNDICE

1. DATOS GENERALES DE LA ACCIÓN	6
2. CONTEXTO	7
3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AVANCES LOGRADOS EN LA FASE DE INICIO Y APERTURA DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN	10
4. ACTIVIDADES REALIZADAS Y RESULTADOS ALCANZADOS	11
4.1 BLOQUE SUSTANTIVO	12
❖ SENSIBILIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS PARA INICIAR LA ACCIÓN	13
❖ FORMACIÓN DE CAPACIDADES METODOLÓGICAS Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS MUNICIPALES.....	15
❖ FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES.....	21
❖ VALIDACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES Y PREPARACIÓN DE CONDICIONES PARA INICIAR SU IMPLEMENTACIÓN	23
❖ APROVECHAMIENTO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES PARA ENRIQUECER LAS CAPACIDADES PARA DIAGNOSTICOS, FORMULACION Y EJECUCION DE PROYECTOS MUNICIPALES	26
❖ CONFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN DIÁLOGOS SOBRE TEMAS CLAVE PARA EL PROGRAMA EN EVENTOS ORGANIZADOS EN EL PAÍS.....	29
4.2 BLOQUE COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD	31
❖ CREACIÓN DEL GRUPO DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA.....	32
❖ ELABORACIÓN DEL MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL DEL PROGRAMA	33
❖ ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA.....	33
❖ ELABORACIÓN DE PRODUCTOS COMUNICATIVOS A PARTIR DE LOS DIAGNÓSTICOS MUNICIPALES	35
❖ DESARROLLO DE ACCIONES PARA LA VISIBILIDAD DEL PROGRAMA EN PRENSA, SITIOS WEB Y PLATAFORMAS DIGITALES	36
4.3 BLOQUE DEL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	37
❖ GESTIÓN ESTRATÉGICA	37
❖ APOYO TÉCNICO	38

❖ GESTIÓN OPERATIVA.....	40
❖ ASPECTOS PARA REFORZAR EN LA ESTRUCTURA CONFORMADA.....	40
4.4 VALORACIÓN SOBRE EL ABORDAJE DE ENFOQUES TRANSVERSALES.....	41
❖ TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO.....	41
❖ TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA.....	43
❖ TRANSVERSALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN.	43
❖ TRANSVERSALIZACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	44
4.5 SINERGIAS CON OTROS PROYECTOS DE COOPERACIÓN.....	44
5. EJECUCIÓN FINANCIERA Y ESTIMACIÓN DE GASTOS PARA EL SIGUIENTE PERIODO	46
6. LECCIONES APRENDIDAS	49
8. PLAN DE TRABAJO INDICATIVO PARA EL PROXIMO AÑO (1 DE NOVIEMBRE 2025 AL 31 DE OCTUBRE DE 2026).....	51
9. ANEXOS	59

1. DATOS GENERALES DE LA ACCIÓN

TÍTULO DE LA ACCIÓN: Programa para la transición ecológica hacia municipios sostenibles en Cuba

FECHA DE INICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN: 8 de julio de 2024

PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN: 72 meses

AGENCIAS IMPLEMENTADORAS:

Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) – la organización
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) –segunda contraparte

CONTRAPARTES NACIONALES VINCULADAS:

Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) – Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)

PRESUPUESTO TOTAL: 32,850,000 EUR

Contribución de la UE: 31,000,000 EUR

Contribución de AICS: 1,700,000 EUR

Contribución del PNUD: 150,000 EUR

PRINCIPALES BENEFICIARIOS:

531,266 habitantes de ocho municipios del país se beneficiarán con el incremento de la producción de alimentos con bases agroecológicas y el acceso a energía limpia, fortaleciéndose las capacidades de actores económicos (públicos, cooperativos y privados) vinculados a cadenas de valor territoriales, incorporando principios de economía circular y favoreciendo la inclusión de mujeres y jóvenes. Esta población también se beneficiará de una gobernabilidad descentralizada más efectiva y digitalizada, fortaleciéndose las capacidades de los funcionarios de los gobiernos locales y la participación de los actores económicos y la sociedad civil.

2. CONTEXTO

La Acción “*Programa para la transición ecológica hacia municipios sostenibles en Cuba*” (Municipios Sostenibles) inició su implementación el 8 de julio 2024, a partir de la firma del Convenio de Contribución entre DUE, AICS y PNUD. A este primer paso de formalización contractual, le siguieron otros acuerdos requeridos por la normativa nacional de Cuba y por las agencias internacionales participantes. En 18 de julio de 2024 se firmó entre PNUD y AICS un acuerdo bilateral (*Partnership Agreement*), con el objetivo de regular la relación entre las agencias para la ejecución del Convenio de Contribución. El MEP, el CITMA, el CEDEL, AICS y los ocho presidentes de Asambleas Municipales del Poder Popular de los territorios beneficiarios firmaron el 20 de agosto 2024 los Términos de Referencia. El MEP, el MINCEX y el PNUD firmaron el 21 de agosto de 2024 el PRODOC correspondiente a las responsabilidades del PNUD. Este proceso de firma de acuerdos complementarios implicó que el taller de lanzamiento del Programa Municipios Sostenibles se pudiera realizar a finales de septiembre de 2024.

La Acción forma parte del Programa Indicativo Multianual de la UE (PIM) para Cuba (2021–2027). Se enmarca en el proceso de descentralización de competencias que está desarrollando el gobierno cubano y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES 2030) que apunta hacia la inserción de prácticas, tecnologías e innovaciones que garanticen una mayor sostenibilidad del desarrollo, además es coherente con los principales planes, políticas, regulaciones y programas generales y sectoriales y con las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM). Se encuentra alineado con el Documento Indicativo País de AICS y con el actual programa de cooperación (2020-2025) del PNUD en Cuba. Además, contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente: ODS 2 (hambre cero), ODS 5 (igualdad de género), ODS 6 (agua limpia y saneamiento), ODS 7 (energía limpia y asequible), ODS 8 (crecimiento económico), ODS 9 (innovación), ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), ODS 12 (producción y consumo responsable), ODS 13 (acción por el clima), ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (alianzas).

Con el Programa se contribuye al proceso de descentralización que se está impulsando en el país, ya que el enfoque territorial del desarrollo local se integra en todos los componentes. Municipios Sostenibles promueve el desarrollo sostenible de los sistemas alimentarios locales (SAL), como establece la Ley 148/2022, Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional (SSAN), y contribuye a otras políticas encaminadas a promover la producción de alimentos mediante el uso de fuentes renovables, la transformación de la matriz energética del país (DL 345/2019 y Ley 118/2014). Además, contribuye a la implementación de la Política y la Estrategia Nacional de Transición Energética, sustentadas en el Decreto Ley No. 345 del 2019 “Del desarrollo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía”

Municipios Sostenibles se desarrolla en ocho municipios de cuatro provincias de Cuba: Guanabacoa, ubicado en la provincia de La Habana; Martí, en la provincia de Matanzas; Remedios y Manicaragua, en la provincia de Villa Clara; Yaguajay, Cabaiguán y Trinidad, en la provincia de Sancti Spíritus, y el municipio especial Isla de la Juventud. Su objetivo general es promover la transición ecológica y el desarrollo territorial participativo a nivel municipal en Cuba.

Cuenta con dos objetivos específicos:

O.E.1. Incrementar la autosuficiencia municipal vinculada a la producción agroecológica y de energía limpia, con eficiencia, innovación, gestión eficiente del agua e incorporando principios de economía circular, con enfoque de inclusión social, género y generacional y

O.E.2. Fortalecer la articulación y participación de los diversos actores del territorio en la EDM con énfasis en los sectores de energía, agroalimentario, ambiental y gestión del agua y, con enfoque de inclusión social, género y generacional.

Para lograr los resultados previstos, el proyecto se organiza en tres Fases, que en determinados momentos pueden coexistir temporalmente.

- 1) Fase inicial. El objetivo principal de esta fase es acompañar a los municipios en la finalización, en el marco de la Estrategia de Desarrollo Municipal, de sus iniciativas (Proyectos Municipales) que serán apoyadas por la Acción.
- 2) Fase de implementación. El objetivo es apoyar a los municipios en la realización de las transformaciones que se han propuesto en sus Proyectos Municipales.
- 3) Fase de sistematización, evaluación y apoyo al escalamiento. Su principal objetivo es sistematizar los resultados, aprendizajes, metodologías y prácticas que se consideren relevantes, realizar una evaluación conjunta con el país de los resultados e impacto obtenido, con especial atención a los sectores de población más vulnerable. En esta fase además se diseñará e implementará una estrategia de salida, asegurando los elementos necesarios de sostenibilidad institucional.

El 11 de noviembre 2025, de acuerdo con la cláusula 3.15 del Anexo II del contrato, ha sido compartido con la Delegación de la Unión Europea en Cuba, un informe de situación relativo al primer año de implementación (8 de julio 2024 – 8 de julio 2025), que no comprendió solicitud de desembolso. El presente informe integra y complementa la información compartida anteriormente, extendiendo su contenido desde el comienzo del programa (8 de julio 2024) hasta el 31 de octubre 2025 e incluyendo el informe de verificación de los gastos ejecutados por AICS (auditoría externa) y la solicitud del segundo pago de prefinanciación.

Al cierre del período que reporta este informe (31 de octubre de 2025), la Acción se encuentra iniciando la Fase de implementación, cuyo objetivo principal es apoyar a los municipios en la realización de las transformaciones que se han propuesto para la transición ecológica y la gobernanza participativa.

La fase inicial estaba prevista para un período de 9 meses; sin embargo, algunos elementos del contexto determinaron una ampliación en su temporalidad:

- El lanzamiento de la Acción ocurrió a finales de septiembre para finalizar el cumplimiento de los requerimientos formales previstos por la normativa nacional (como explicado al inicio de este epígrafe)
- Se constataron limitaciones en la existencia a nivel local de algunas premisas y factores habilitantes considerados durante la formulación del programa:

- Los proyectos municipales que se habían trabajado con antelación a la firma del Convenio de Contribución¹ no contenían una comprensión adecuada de los enfoques innovadores del programa, no mostraban total correspondencia con todas las dimensiones de la transición que se proponen y requerían mayor articulación con las EDM. Esto requirió un fuerte y sistémico trabajo para analizar las propuestas existentes, deconstruirlas y reconstruirlas con los actores involucrados a partir de un diagnóstico más exhaustivo de la situación territorial, que permitiera atender de manera coherente a las diversas dimensiones de los resultados que contiene el programa.
- Dado el avance que ha indicado el país en la implementación de la Ley SSAN, se consideraba que los municipios contaban como punto de partida con un diagnóstico con enfoque nutricional sobre la situación de los SAL, tal como establece la Ley. Sin embargo, se constató que gran parte de los municipios no contaban con este diagnóstico y, en otros casos, contenían errores metodológicos y/o datos desactualizados. Igualmente, se identificaron debilidades en las capacidades y funcionamiento de las comisiones municipales SSAN y una ausencia de apropiación y de condiciones metodológicas para que la política pública en materia de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional abordara la transición agroecológica. El contexto municipal no contemplaba el plan de soberanía y seguridad alimentaria y nutricional como parte de sus herramientas de gestión municipal (la Estrategia de Desarrollo Municipal). Esto requirió un intenso proceso de capacitación, construcción de alianzas, recopilación de datos y generación de herramientas metodológicas complementarias para que cada municipio pudiera incorporar el análisis de su SAL al diagnóstico de sus capacidades para la transición ecológica.
- El Programa se propuso apoyar a los municipios en la implementación de su Plan Energético Municipal, pero se constató que los municipios no cuentan con planes estratégicos energéticos que permitan una proyección hacia la transición en materia de FRE y eficiencia energética (EE) en perspectivas de autoabastecimiento y que tampoco existe una herramienta metodológica que lo oriente. Esto implicó un fuerte trabajo para capacitar a actores locales de las Organizaciones Básicas Eléctricas (OBE) para realizar un primer levantamiento sobre la situación energética del municipio que debió contar con la elaboración previa de una metodología.
- Los municipios cuentan con su EDM, pero al estar inmersos en encontrar soluciones y atender a problemas agravados por la crisis electro-energética que afecta al país, se constató la priorización a la atención a problemas urgentes y cierta carencia de una reflexión y proyección más estratégica sobre como transformar la gobernanza local para que fuera más efectiva, participativa y en capacidad para favorecer y gestionar la transición ecológica a nivel local. Esto requirió también un fuerte trabajo de formación de capacidades y puesta en valor de experiencias y metodologías del CEDEL para evaluar la situación de la gobernanza municipal.

¹ La formulación del Programa tuvo un largo periodo de negociación con las autoridades cubanas. Durante ese tiempo los municipios iniciaron un proceso de formulación de sus proyectos municipales, pero que no contó con una asesoría metodológica. Al inicio de la implementación, estos proyectos eran considerados un importante insumo para poder avanzar rápidamente en la fase inicial.

- La grave situación energética del país ralentizó la implementación de la fase inicial, por la disponibilidad de muy pocas horas con electricidad en los municipios beneficiarios. Esto limitó el avance en la elaboración de los diagnósticos y los proyectos municipales.
- Antes de la firma de los Términos de Referencia, el MEP decidió modificar la dirección nacional del Programa. Esta responsabilidad, como mencionado en el Anexo I al Convenio de Contribución estaba prevista para el INIE, pero fue reubicada en la Dirección de Agroindustria del MEP. Esto requirió un proceso de traspaso y de reconfiguración del equipo nacional para la implementación. El CEDEL mantuvo el liderazgo técnico.

A partir del análisis de estos elementos en el II Comité Directivo Nacional (CDN) del Programa Municipios Sostenibles, realizado el 8 de mayo de 2025, se aprobó extender la fase de inicio hasta el 31 de julio y presentar los proyectos municipales al CDN en septiembre de 2025.

Este documento refiere todo el trabajo realizado durante los primeros 16 meses de implementación, en los que se culminó la Fase I y se inició la Fase II. En sus contenidos se describe lo realizado, identificándose los principales resultados, los desafíos y las lecciones aprendidas

3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES AVANCES LOGRADOS EN LA FASE DE INICIO Y APERTURA DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Con la implementación de la Fase I de la Acción (julio 2024 - agosto 2025) y el inicio de la Fase II (septiembre-octubre 2025) se lograron los siguientes resultados:

- Conformada y en funcionamiento la estructura básica de la gobernanza para garantizar la gestión estratégica, operativa y técnica del programa a nivel local y nacional.
- Habilitada la Unidad Operativa Nacional en AICS, en proceso de habilitación las 8 oficinas municipales e iniciada la adquisición de los bienes para favorecer el trabajo de los equipos locales y nacional.
- Completada la contratación de los equipos del PNUD y AICS involucrados en la implementación del Programa.
- Realizados talleres de lanzamiento del programa a nivel nacional y local, que permitieron sensibilizar a altos directivos nacionales y actores locales relevantes sobre los contenidos del Programa y su lógica de implementación. Un total de 491 personas (274 mujeres y 74 menores de 35 años)² participaron en estos talleres, los cuales contaron con una amplia cobertura en los medios nacionales y locales.
- Formalizados 4 convenios de colaboración entre el MEP, CEDEL y el Ministerio de Educación Superior (MES), la Facultad de Derecho de Universidad de La Habana (UH), la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (EPPF) y Oficina Nacional de Diseño Industrial (ONDI), así como el establecimiento de alianzas con otras 25 instituciones nacionales, locales e

² Estos datos suman los participantes en el lanzamiento nacional y los lanzamientos locales

internacionales. Realizadas gestiones institucionales para promover la inserción del programa en espacios de alianzas nacionales e internacionales para el abordaje de la transición energética.

- Desarrollada una propuesta metodológica participativa para el diagnóstico municipal y 4 herramientas temáticas complementarias para abordar los sistemas alimentarios locales, energía, gobernanza y género. Un total de 221 personas (157 mujeres y 27 jóvenes) fortalecieron sus capacidades para la utilización de las herramientas creadas.
- Culminados los 8 diagnósticos sobre las capacidades municipales para realizar la transición ecológica, incluyendo un proceso local de validación que involucró a 286 personas (139 mujeres y 19 jóvenes).
- Concluida la formulación de 7 proyectos municipales, con excepción de Manicaragua, alineados con las problemáticas y oportunidades identificadas en los diagnósticos, formándose a 44 actores locales (29 mujeres y 3 jóvenes) para apoyar ese proceso.
- Aprobados por el Comité Directivo Nacional (CDN) el inicio de la implementación de los 8 proyectos municipales que muestran las líneas principales para fomentar la transición ecológica y la gobernanza participativa en los municipios³.
- Realizados dos intercambios con experiencias internacionales (España y México) para contribuir a la implementación del Programa, donde se identificaron oportunidades para la colaboración con la UIM, FAMSI y Agencias de Desarrollo del País Vasco. 14 personas (9 mujeres) participaron en estas acciones.
- Elaborada de forma participativa la identidad visual del Programa y los primeros productos comunicacionales, respetando las pautas y lineamientos de la visibilidad de la Unión Europea, las agencias internacionales y las contrapartes nacionales. Fortalecidas las capacidades de 19 comunicadores e iniciada la elaboración de la Estrategia de Comunicación y Visibilidad del Programa.
- Identificadas las lecciones aprendidas derivadas de la Fase I y concertadas acciones formativas y organizativas necesarias para iniciar la implementación de la Fase II, a partir de la mejora de los proyectos municipales.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS Y RESULTADOS ALCANZADOS

Mediante un proceso de construcción colectiva con los equipos municipales, la fase de inicio se estructuró en tres bloques de trabajo: el abordaje sustantivo, el fortalecimiento de capacidades organizativas y el establecimiento de pautas de comunicación y visibilidad.

En la Tabla 1 se presentan los focos fundamentales a los que se atiende en cada bloque y los productos esperados.

³ En el caso de Manicaragua se presentó al CDN una nota conceptual.

Tabla 1. Bloques de trabajo para la fase inicial

Bloques	Focos	Productos
Bloque sustantivo	1. Realización del diagnóstico municipal sobre capacidades locales para realizar la transición ecológica. 2. Formulación y validación de las iniciativas locales para promover la transición (Proyectos Municipales). 3. Realización de capacitaciones, estudios y asistencias técnicas e intercambios de experiencias para facilitar el diagnóstico y el proyecto municipal 4. Elaboración de la línea de base y metas en todos los municipios en correspondencia con los indicadores definidos en el marco lógico de la Acción.	• Diagnósticos municipales • Proyectos municipales • Personas con capacidades para diagnosticar y elaborar proyectos para impulsar la transición ecológica • Herramientas metodológicas para implementar los diagnósticos y proyectos y favorecer la replicación del proceso • Marco lógico del Programa actualizado con las contribuciones de los proyectos municipales
Bloque de comunicación y visibilidad	1. Establecimiento de pautas básicas para la comunicación y visibilidad del programa 2. Organización y formación de capacidades para el grupo de comunicación del programa (nacional y locales) 3. Elaboración de la Estrategia de comunicación del programa	• Identidad visual del programa • Primeros productos comunicativos • Personas a nivel nacional y local responsabilizados con la Comunicación y Visibilidad • Estrategia de Comunicación y Visibilidad
Bloque de fortalecimiento de capacidades organizativas	1. Completamiento de los equipos para la gestión a nivel nacional y local 2. Acondicionamiento para el trabajo de los equipos de gestión nacional y municipales. 3. Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en temáticas relevantes para la implementación	• Equipos para la gestión (ONP, AICS y PNUD y equipos municipales) • Locales acondicionados (infraestructura, muebles, ICT y transporte) a nivel nacional y local • Personas con capacidades incrementadas para gestionar el programa

A continuación, se presenta un análisis del progreso en cada uno de estos tres bloques.

4.1 BLOQUE SUSTANTIVO

Durante el primer año de implementación, el bloque sustantivo organizó sus acciones en seis ejes de trabajo:

- ❖ Sensibilización y construcción de alianzas para iniciar la acción
- ❖ Formación de capacidades metodológicas y acompañamiento técnico para la elaboración de los diagnósticos municipales

- ❖ Fortalecimiento de capacidades y acompañamiento para la elaboración de los proyectos municipales.
- ❖ Validación de los proyectos municipales y preparación de condiciones para iniciar su implementación.
- ❖ Aprovechamiento de experiencias internacionales para enriquecer las capacidades para diagnósticos y formulación de proyectos municipales
- ❖ Conformación y participación en diálogos sobre temas clave para el programa en eventos organizados en el país

A continuación, se detalla lo realizado en cada uno de estos seis ejes.

❖ **SENSIBILIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS PARA INICIAR LA ACCIÓN**

La sensibilización y construcción de alianzas inició con los eventos de lanzamiento del programa a nivel nacional y local y con la formalización de convenios de colaboración.

Lanzamiento del programa

Con el objetivo de sensibilizar a los actores locales y nacionales con roles relevantes en la implementación del Programa Municipios Sostenibles, a finales de septiembre se realizó el taller de lanzamiento, marcando el inicio de la implementación de la fase 1.

Con la participación de altos directivos del MEP, CITMA, MINCEX, UE, AICS, PNUD, gobiernos locales y otras instituciones interesadas se realizó un taller que contó con la participación de 99 personas (51 mujeres) para presentar la estrategia del programa y abordar los nuevos enfoques que se propone la Acción. En el evento se debatió sobre las expectativas y oportunidades que los gobiernos municipales identificaban a partir de su participación en el programa y se insistió en la relevancia de impulsar un proceso de transformación a nivel territorial que tributara a la autonomía de los municipios para construir un modelo de desarrollo más sostenible que apoyara la implementación de las EDM. El evento contó con una amplia cobertura mediática a nivel internacional y local en medios de prensa y radio (Ver Anexo 1 que resume la cobertura de medios impresos y digitales que ha tenido el Programa durante su primer año de implementación).

Seguidamente a este primer evento nacional, entre los meses de octubre y enero se desarrollaron talleres municipales de lanzamiento que contribuyeron a sensibilizar a un amplio número de actores locales y a consolidar alianzas intersectoriales e interinstitucionales para iniciar la implementación de la fase 1. Un total de 425 personas (238 mujeres y 74 menores de 35 años) se involucraron en estos lanzamientos locales. La Tabla 2 muestra la fecha de realización y la participación lograda en cada municipio.

Tabla 2. Talleres municipales para el lanzamiento del Programa Municipios Sostenibles				
Municipio	Fecha	Participantes	Mujeres	Menores de 35 años
Martí	14 de octubre 2024	83	49	5
Guanabacoa	19 de noviembre 2024	62	41	12

Isla de la Juventud	19 de noviembre 2024	33	18	8
Remedios	20 de noviembre 2024	30	19	11
Yaguajay	20 de noviembre 2024	40	16	9
Trinidad	21 de noviembre 2024	44	24	5
Manicaragua	22 de noviembre 2024	69	37	12
Cabaiguán	10 de enero 2025	31	19	3
Total		392	223	65

Formalización y revitalización de alianzas

Para contribuir a fortalecer las alianzas necesarias para la implementación de la Fase 1, el MEP y el CEDEL han establecido 4 convenios de colaboración con entidades nacionales:

- Oficina Nacional de Diseño Industrial (ONDI), para contar con su asesoría y experticia en temas relacionados con el diseño de la identidad visual y de otras solicitudes relacionadas con la implementación de los proyectos municipales
- Ministerio de Educación Superior (MES), para apoyar todos los procesos de formación de capacidades que contenga el Programa vinculando a las Universidades y Centros de Investigación.
- Estación Experimental de Pastos y Forrajes (EPPF) Indio Hatuey, para contar con su experiencia en temas de agroecología y desarrollo agro-energético sostenible.
- Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana (UH), para asesorar al Programa en los temas jurídicos relacionados con la descentralización y otros aspectos vinculados a la transición agro-energética de los municipios.

Se encuentran en proceso de definición y firma se también acuerdos con las siguientes entidades nacionales:

- Instituciones del sistema de Ministerio de la Agricultura (MINAG), para apoyar y validar los procesos relacionados con el manejo de sistemas alimentarios locales a partir de la implementación de cadenas de valor agroecológicas en respuesta a brechas nutricionales identificadas en los municipios, para lo cual se están construyendo alianzas con diferentes instituciones del sistema de la agricultura como: Grupo Empresarial de Ganadería (GEGAN), Instituto de Investigaciones Porcinas (IIP), Instituto de Investigaciones Avícolas (IIA), Instituto de Investigaciones de Granos (IIG), Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT), el Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical (INIFAT), entre otros.
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM), para apoyar y validar, a través de su dirección de energías renovables y el asesoramiento técnico del Grupo Nacional de Universidades para las Fuentes Renovables de Energía y la Eficiencia Energética (GENUFRE), los procesos relacionados con la transición y la eficiencia energética, a partir del acompañamiento técnico y metodológico en la construcción e implementación de planes energéticos municipales, así como a la implementación de iniciativas con visión de comunidad energética sostenible adaptadas al

contexto cubano y de servicios energéticos sostenibles, así como en la identificación de nuevas alianzas nacionales e internacionales para el abordaje de la transición energética.

- Unión de informáticos de Cuba (UIC), para el acompañamiento técnico a los procesos de digitalización e innovación previstos en el Programa como parte de las acciones relacionadas con la gobernanza eficiente y la adopción de soluciones tecnológicas sostenibles.
- Instituto de Investigaciones de la Industria Alimentaria (IIIA), para la asesoría técnica a procesos de industrialización, procesamiento y comercialización de productos generados como parte de la implementación de los sistemas alimentarios locales, así como contribuir a procesos de sensibilización.

A nivel internacional se ha valorizado la alianza que tiene consolidada el CEDEL con la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) y la Fundación Hanns Seidel⁴.

En esta fase también se favoreció la revitalización de las alianzas municipales con un amplio grupo de instituciones y actores. Se ha trabajado de forma conjunta con:

- Direcciones Municipales de Salud, Educación, Finanzas y Planificación
- Delegaciones locales del CITMA y MINAG y sedes municipales de la Unión de informáticos de Cuba (UIC), de la Organización Básica Eléctrica (OBE), de la Oficina Nacional para el Control del Uso Racional de la Energía (ONURE) y del Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (INOTU).
- Organizaciones de la sociedad civil: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Asociación Cubana de Técnicos Agroforestales (ACTAF), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA) y Federación de Mujeres Cubanas (FMC)
- Oficina Municipal de Estadística
- Universidades, Centros Universitarios Municipales (CUM) e instituciones científicas
- Medios de prensa locales y provinciales
- Actores económicos estatales, privados y cooperativos existentes en los municipios

Estas alianzas han sido de vital importancia para el acompañamiento a los municipios en la implementación de la Fase I y en el inicio de la Fase II. Durante esta nueva fase deben consolidarse y ampliarse para lograr una implementación más efectiva y una mayor sostenibilidad institucional de los cambios que se promueven.

❖ **FORMACIÓN DE CAPACIDADES METODOLÓGICAS Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DIAGNÓSTICOS MUNICIPALES**

La elaboración de los diagnósticos municipales requirió un intenso trabajo metodológico, formativo y de acompañamiento que se realizó entre los meses de octubre de 2024 y mayo de 2025. A continuación, se explicita el trabajo realizado.

⁴ La Fundación Hanns Seidel es una fundación alemana que trabaja en 57 países diferentes en proyectos de cooperación para el desarrollo, apoyando formación democrática y ciudadana en amplios sectores de la población. Actualmente colabora con CEDEL para fomentar el desarrollo local sostenible (https://www-hss-de.translate.google/en/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc).

Construcción de propuesta metodológica para el diagnóstico municipal

El Programa partió de reconocer la necesidad de realizar un diagnóstico participativo en cada municipio para poder contar con un conocimiento sobre las condiciones y capacidades de cada territorio para implementar un proceso de transición ecológica. Se consensuó la importancia de contar con la caracterización del punto de partida para poder identificar con mayor claridad las potencialidades, las posibles áreas de trabajo y los resultados a alcanzarse.

Para ello, a finales de septiembre de 2024 se inició un proceso de construcción colectiva sobre una propuesta metodológica a partir de la interacción entre actores nacionales y locales. Después del taller de inicio nacional se realizó el Taller Marco metodológico común para el diagnóstico y la proyección de la transición ecológica hacia un municipio sostenible que contó con la participación de 46 personas (30 mujeres y 2 jóvenes). En este taller se acordaron importantes premisas metodológicas:

- Establecer cuatro componentes analíticos como parte del diagnóstico: situación del SAL, situación energética del municipio, situación de la gobernanza descentralizada y características de la red de actores existentes que pueden integrarse al proceso.
- Reconocer la importancia de contar con un equipo municipal que liderara el proceso de diagnóstico con amplio dominio sobre los contenidos y enfoques del programa y con el apoyo de las autoridades locales para acceder y analizar los datos confiables. Se valoró la opción de estructurar el grupo local en correspondencia con las 4 dimensiones identificadas.
- Resaltar la pertinencia de recopilar estudios y diagnósticos existentes para poder aprovecharlos e integrarlos al análisis y de sumar a instituciones y proyectos interesados en el tipo de análisis que se estará realizando.
- Aprovechar el estudio para reflexionar con transparencia sobre las capacidades del municipio para la gobernanza descentralizada y la implementación de la EDM.
- Contar con un proceso amplio de validación de los resultados del diagnóstico, involucrando a la diversidad de actores locales que deben sumarse a la transición ecológica que se promueve.

A partir de una propuesta metodológica inicial se realizó un proceso participativo que permitió enriquecer los contenidos del análisis de cada una de las dimensiones y se generó un documento metodológico orientador: Orientaciones metodológicas para el diagnóstico de las condiciones y capacidades municipales para la transición ecológica. Este documento, incluyó además de las pautas metodológicas esenciales, un grupo de guías y herramientas para apoyar el proceso de levantamiento y análisis de la información (ver Anexo 2).

Elaboración de herramientas metodológicas por componentes y formación de capacidades para su utilización

En diciembre de 2024, con el objetivo de monitorear el avance en la elaboración de los diagnósticos municipales se realizó un primer taller nacional con los equipos municipales, quienes compartieron los avances y participaron en la identificación de acciones requeridas para apoyar la continuación del proceso. En este espacio los municipios mostraron contar con una adecuada organización del trabajo,

basada en equipos técnicos por componentes que integraron a varias instituciones locales, lo que les permitió alcanzar diversos grados de avance. Como aspectos comunes para poder culminar los diagnósticos se identificaron las siguientes necesidades:

- Fortalecer el conocimiento de la herramienta metodológica del diagnóstico nutricional y del enfoque de cadenas para utilizarlos en el análisis de los SAL y pertinencia de implementar un proceso de acompañamiento técnico especializado. Se identificó que en la mayor parte de los municipios el diagnóstico de la Ley SSAN, que se consideraba un punto de partida existente, no estaba correctamente realizado o se basaba en datos desactualizados y la apropiación a nivel local sobre la metodología y su aplicación por las comisiones SSAN era insuficiente
- Ampliar el acompañamiento técnico en el análisis energético para lograr un mejor análisis de los datos compilados.
- Fortalecer los análisis de la gobernanza territorial, poniendo en mayor valor herramientas y experiencias del CEDEL.
- Desarrollar capacidades en los equipos locales para abordar el tema de género y elaborar herramientas para favorecer su transversalización en los diagnósticos municipales.

A partir de este primer balance, se organizó un intenso trabajo para la elaboración de herramientas metodológicas complementarias para poder profundizar el análisis en los diversos componentes del diagnóstico e implementar acciones de seguimiento a los diagnósticos que incluyeran procesos formativos para que los equipos locales utilizaran las herramientas conformadas.

Entre las herramientas metodológicas elaboradas se encuentran:

- Metodología para el análisis de las capacidades y oportunidades para la transición ecológica de los Sistemas Alimentarios Locales (Anexo 3.1 y Anexo 3.2)⁵
- Metodología para el análisis de la situación energética municipal (Anexo 4)
- Lista de chequeo para el abordaje del enfoque de género (Anexo 5)
- Guía metodológica para el análisis de la situación de la gobernanza a nivel territorial (Anexo 6)

Como muestra la Tabla 3, para garantizar la formación de capacidades y el acompañamiento durante la elaboración de los diagnósticos municipales se realizaron un total de 7 talleres y se estableció sinergia con taller formativo sobre las EDM y la participación de la sociedad civil, organizado por el CEDEL en trabajo conjunto con la Fundación Hanns Seidel. Un breve resumen sobre los objetivos de cada uno de estos talleres puede verse en el Anexo 7.

⁵ Este trabajo tomó como referencia la metodología elaborada por el proyecto ALASS y que fue generalizada a todo el país como parte de la implementación de la Ley SSAN.

Tabla 3. Talleres realizados para el seguimiento a los diagnósticos municipales

Actividad	Fecha	Participantes	Mujeres	Menores de 35 años
I Taller de Seguimiento al Diagnostico Municipal	2 al 6 diciembre 2024	64	39	5
II Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales. Componente SAL - municipios de la región occidental.	21 al 23 enero 2025	19	14	3
III Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales: situación energética municipal	29 al 31 enero 2025	35	11	3
IV Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales. Avances Etapa I del componente de los SAL y orientaciones para la Etapa II	24 al 27 febrero 2025	69	38	10
V Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales situación energética municipal	10 al 14 marzo 2025	35	29	2
VI Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales: Sistemas Alimentarios Locales	27 al 30 abril 2025	60	37	4
VII Taller de Seguimiento a los Diagnósticos municipales. Completamiento de los diagnósticos asesoramiento para completar el análisis de los SAL y la caracterización de las cadenas	12 al 14 mayo 2025	19	11	0
Taller estrategias de desarrollo en municipios sostenibles y participación de la sociedad civil (organizado por CEDEL con Hanns Seidel Stiftung)	18-22 de mayo 2025	32	15	0

Gran parte de esta formación y acompañamiento estuvo dirigido al análisis de los SAL, contando con el apoyo de consultoras nacionales con experticia en temas de nutrición y sistemas alimentarios locales. Igualmente, para la caracterización de las cadenas con potencialidades para la transición ecológica se contó con el apoyo de expertos del IIG, el IIFT, IIP, GEGAN, EGAME. Miembros de los gobiernos locales, de las DDM, de las delegaciones del MINAG y del CITMA, de empresas agropecuarias locales y productores líderes fueron beneficiarios de estos procesos formativos. A nivel local también se realizaron importantes trabajos conjuntos con la Estación Experimental Indio Hatuey, la UCLV, la UNISS, el CEDEL, entre otros actores.

Para el componente de energía se contó con el liderazgo de la UNISS y la participación de la Red GNUFRE. La formación de capacidades se dirigió hacia especialistas de las OBE municipales y miembros de las comisiones energéticas municipales. Los contenidos estuvieron centrados en formar los actores participantes hacia un abordaje integral del componente de la energía en la gestión municipal y desarrollar la ruta metodológica establecida para la ejecución del diagnóstico de la situación energética

de los municipios del Programa. Con el apoyo y facilitación de los expertos de GNUFRE, los talleres ofrecieron una oportunidad para:

- i)* profundizar sobre los servicios energéticos a nivel local con énfasis en las necesidades y su relación con respecto a la gestión energética municipal;
- ii)* formar sobre la recopilación de informaciones relacionadas con la demanda acceso, calidad y asequibilidad y el consumo energético y,
- iii)* formar sobre la implementación de herramientas para realizar el diagnóstico energético.

El proceso de acompañamiento incluyó la realización de sesiones teóricas y ejercicios prácticos dirigidos a identificar brechas y oportunidades para mejorar la gobernanza energética municipal, promover la construcción de una cultura energética y soluciones basadas en las potencialidades ofrecidas por las FRE y su posible aplicación y difusión a través de un enfoque de comunidad energética sostenible ajustado al contexto cubano. A continuación, se presentan las principales brechas y oportunidades identificadas:

Brechas:

- Baja representatividad y aprovechamiento de las FRE dentro de las matrices energéticas municipales, las cuales son altamente dependientes de elementos externos, como los combustibles fósiles y disponibilidad de la red de distribución nacional, lo cual se traduce en disponibilidad energética limitada, falta de electricidad y efectos negativos en la gestión socioeconómica municipal y en la calidad de vida de las personas (dificultades para garantizar servicios básicos vitales a la población y otras).
- insuficientes capacidades y recursos de los consejos energéticos municipales y otros actores locales relacionados para diseñar y proyectar acciones y planes con enfoque de transición energética.
- Obsolescencia tecnológica que atenta contra la eficiencia, eficacia y sostenibilidad en la gestión energética de los municipios.

Oportunidades /potencialidades:

- Existencia de biomasa vegetal, ganadera y otras fuentes energéticas en los municipios con potencial de aprovechamiento para la generación de FRE.
- Marco normativo favorable y voluntad política para la transición energética.
- Presencia de iniciativas y experiencias previas en algunos municipios que pueden constituir referentes y se pueden articular con otras acciones a desarrollar como parte del Programa o dentro de los planes energéticos municipales a implementar.

La formación de capacidades para la caracterización de la gobernanza local y la red de actores estuvo liderada por CEDEL y la Universidad de La Habana (Facultad de Derecho) y también en alianza estratégica con organizaciones internacionales como la UIM y la Fundación Hanns Seidel. Este grupo de talleres fue un excelente espacio para que los equipos municipales intercambiaran sus experiencias, inquietudes y aprendizajes, generándose una construcción colectiva que delineaba los próximos pasos a partir de la

identificación de necesidades desde la propia perspectiva de los territorios. Se favorecieron procesos de ayuda y complementariedad entre los equipos municipales.

A través de estos talleres, un total de 221 personas (157 mujeres y 27 jóvenes) fortalecieron sus capacidades técnicas y metodológicas para abordar las diversas dimensiones contenidas en los diagnósticos.

Finalización y validación local de los diagnósticos.

Como resultado del proceso de diseño metodológico, formación de capacidades y acompañamiento en el terreno, al inicio de mayo de 2025 los equipos municipales culminaron una primera versión de los diagnósticos municipales e iniciaron un proceso de socialización con los actores clave de cada territorio.

Con un amplio poder de convocatoria, liderado por los gobiernos municipales, durante el periodo del presente informe. Se realizaron 8 talleres de socialización (uno en cada municipio) que permitieron a un total de 286 personas (139 mujeres y 19 menores de 35 años) contribuir a la validación y enriquecimiento de los hallazgos develados por los diagnósticos municipales. En estos espacios se ratificaron las líneas básicas del proyecto municipal y se visitaron algunas de las posibles ideas que para la transformación de los SAL estaba visualizando el municipio. La Tabla 4 muestra la participación lograda en cada municipio en estos talleres de socialización.

Tabla 4. Talleres municipales para la validación de los diagnósticos				
Actividad	Fecha	Participantes	Mujeres	Menores 35 años
Guanabacoa	3 de junio de 2025	44	27	2
Remedios	4 de junio de 2025	30	18	4
Yaguajay	5 de junio de 2025	40	19	3
Trinidad	6 de junio de 2025	42	14	2
Cabaiguán	10 de junio 2025	29	16	1
Martí	12 de junio de 2025	41	16	3
Isla de la Juventud	12 mayo de 2025	32	13	0
Manicaragua	22 de julio de 2025	28	16	4
Total		286	139	19

A partir de este proceso de socialización y con la ayuda de los expertos nacionales, las versiones iniciales de los diagnósticos fueron enriquecidas y mejoradas. Teniendo en cuenta la importancia del análisis realizado y la incidencia que este estudio puede tener en el desarrollo de la EDM, el Programa decidió convertir estos documentos en un producto comunicacional que pudiera apoyar la toma de decisiones a nivel municipal identificándose la necesidad del apoyo de una consultoría externa gestionada por AICS.

En la tabla 4, puede notarse un retraso en el cierre del diagnóstico en Manicaragua. Esta situación se debió fundamentalmente a que el equipo de coordinación municipal se reestructuró completamente y hubo que realizar un proceso de inserción de los nuevos integrantes para poder asumir las acciones. A pesar del retraso, el nuevo equipo ha asumido sus roles de manera dinámica y pudo validar su diagnóstico municipal en la fecha prevista.

Este desfase de Manicaragua fue informado y analizado en cada una de las instancias de la gobernanza de la Acción, incluido el II Comité Directivo realizado en el mes de mayo de 2025. Para contribuir a acelerar el proceso en ese municipio se implementó un intenso programa de visita al territorio para asegurar el seguimiento y apoyo desde el equipo nacional. Igualmente, los equipos de coordinación de otros municipios ofrecieron apoyo para contribuir al avance de Manicaragua.

❖ **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y ACOMPAÑAMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES.**

Una vez concluidos y validados los diagnósticos se inició el proceso de elaboración de los proyectos municipales en correspondencia con las problemáticas y oportunidades identificadas.

Para dar inicio al proceso de formulación, a mediados de mayo de 2025 se realizó un encuentro metodológico nacional en el que se conformó una propuesta de plantilla para la elaboración del proyecto (Anexo 8) y se consensuó la ruta metodológica para la formulación, evaluación y apropiación de los proyectos municipales, conjugándola con un fuerte trabajo de apoyo y acompañamiento a los equipos municipales.

La mayor parte de los equipos municipales contaban con una insuficiente experiencia elaborando proyectos y, además, los propios resultados de los diagnósticos revelaron áreas de trabajo nuevas que requerían deconstruir la visión inicial que se tenía en los territorios para la promoción de la transición ecológica para construir un proyecto municipal que integrara las cuatro dimensiones abordadas por el diagnóstico y se convirtiera en una herramienta clave para la implementación descentralizada y participativa de las EDM.

Así, entre los meses de mayo y agosto de 2025, se desarrollaron 2 talleres nacionales para contribuir a la comprensión de las pautas metodológicas para elaborar el proyecto municipal, a través de los cuales un total de 44 actores locales (29 mujeres y 3 menores de 35 años), fortalecieron sus capacidades para la formulación. Un breve resumen sobre los objetivos de estos dos talleres puede verse en el Anexo 7.

Complementando estas acciones formativas y en respuesta a solicitud de los propios municipios, de junio a septiembre de 2025 se garantizó un asesoramiento particularizado a los municipios a través de un programa de mentorías. Cada municipio ha podido por tanto contar con la asistencia técnica de 5 mentores pertenecientes a los equipos de CEDEL, AICS y PNUD, quienes realizaron 18 visitas a terreno, y 39 sesiones de trabajo con los equipos locales responsables de la formulación de los proyectos municipales, como refleja la Tabla 5.

Tabla 5. Acciones de mentoría y acompañamiento metodológico a formulación de proyectos municipales				
Actividad	Acción	Organizaciones implicadas	Participantes	Mujeres
Guanabacoa	2 visitas para el acompañamiento técnico en terreno, 2 sesiones de trabajo de mesa presenciales y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, Instituto de Frutales, GEGAN, GNUFRE, EPF Indio Hatuey, actores municipales	39	21
Remedios	2 visitas para el acompañamiento técnico en terreno y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, Instituto de Granos, GEGAN, Instituto porcino, GNUFRE, EPF Indio Hatuey y actores municipales	44	20
Yaguajay	3 visitas para el acompañamiento técnicos en terreno y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, GEGAN, Instituto porcino, GNUFRE, EPF Indio Hatuey, Instituto de Granos y actores municipales	52	22
Trinidad	2 visitas para el acompañamiento técnico en terreno y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, EGAME, GEGAN, Instituto de Granos, EPF Indio Hatuey, GNUFRE, actores municipales	48	27
Cabaiguán	3 visitas para el acompañamiento técnico en terreno y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, , GEGAN, Instituto de Granos, EPF Indio Hatuey, Instituto Porcino, GNUFRE, actores municipales	44	20
Martí	2 visitas para el acompañamiento técnico en terreno y 4 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, GEGAN, Instituto de frutales, Instituto Porcino EPF Indio Hatuey, GNUFRE, actores municipales	47	25
Isla de la Juventud	1 visita para el acompañamiento técnico en terreno y 6 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, INISAV, GEGAN, Instituto Avicultura, GNUFRE, actores municipales	28	13
Manicaragua	3 visitas para el acompañamiento técnico en terreno, 1 sesión de trabajo de mesa presencial, 6 sesiones de trabajo a distancia	AICS, PNUD, CEDEL, MEP, GEGAN, Instituto de Granos, Instituto Porcino, GNUFRE, actores municipales	39	18
Total			341	166

Es importante destacar que en las visitas realizadas se incluyó a un grupo de expertos perteneciente a institutos, centros de investigación, grupos empresariales del Ministerio de la Agricultura (GEGAN, IIFT, IIG, GRUPOR, Grupo Avícola), con experiencias relacionadas con las cadenas de valor agroecológicas

previstas a desarrollar en los municipios (ganado menor, granos, frutales, porcino, avicultura, hortalizas). También participaron expertos de GENUFRE para atender a las temáticas como transición energética y de la Estación de Pastos y Forrajes Indio Hatuey para brindar asesoría en la temática de agroecología. En estas visitas a los municipios se llegó a los escenarios identificados como posibles áreas de implementación de las acciones y se realizaron trabajo de mesa con los equipos municipales a cargo de la formulación, dejándose recomendaciones puntuales para la mejora de las propuestas.

Como resultado del programa de mentorías y acompañamiento técnico se lograron fortalecer las propuestas de las propuestas locales con los siguientes resultados:

- Fortalecida la comprensión local de la multidimensionalidad del programa, los resultados que se pretenden y la importancia de construir un camino que tribute a la sostenibilidad y la gobernanza descentralizada y participativa, en coherencia con la EDM.
- Desarrollada una mirada más focalizada de las acciones del municipio lográndose concentración en cadenas de valor locales y accionar a nivel de consejos populares.
- Priorizadas acciones que complementen procesos ya en marcha y/o que puedan constituir referencias para un futuro escalamiento.
- Incrementada las oportunidades para la participación de la diversidad de los actores socioeconómicos locales, enfatizándose en cooperativas, nuevos actores económicos y la sociedad civil.
- Identificada la necesidad de profundizar en el empoderamiento de las mujeres y la participación de jóvenes, como elementos de inclusión, sostenibilidad y justicia social.
- Consensuada la pertinencia de desarrollar un adecuado proceso de selección de los escenarios de actuación, beneficiarios y tecnologías que permita desarrollar pilotajes con oportunidades para construir aprendizajes y generar procesos de escalamiento.
- Impulsado el liderazgo de los gobiernos locales y la apropiación sobre la importancia del programa para contribuir a una gestión descentralizada y efectiva de la EDM.

❖ **VALIDACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES Y PREPARACIÓN DE CONDICIONES PARA INICIAR SU IMPLEMENTACIÓN**

Presentación de los proyectos municipales al CDN

Como se ha mostrado en los epígrafes anteriores, entre los meses de julio a septiembre los equipos municipales trabajaron intensamente en la formulación y conclusión de sus proyectos. Estas propuestas fueron validadas previamente en cada territorio y posteriormente fueron presentadas por las autoridades locales en el III Comité Directivo Nacional del Programa Municipios Sostenible, que se desarrolló en Trinidad el 24 y 25 de septiembre 2025. En el caso de Manicaragua, municipio que había acumulado algunos retrasos en el proceso de formulación, en acuerdo previo con el CDN, se presentó una Nota Conceptual.

Los proyectos municipales incluyen en sus contenidos los hallazgos más relevantes del diagnóstico como base para su formulación y detallan las acciones previstas en correspondencia con los resultados y actividades previstas en el ML de la Acción, el presupuesto estimado para la implementación, (incluyendo el aporte local), los principales beneficiarios, los impactos esperados y los riesgos

identificados que podrían afectar la sostenibilidad. En el Anexo 13, puede verse un ejemplo de los proyectos elaborados.

Durante el intercambio desarrollado en el III CDN, una vez presentados los proyectos, se reflexionó sobre cada propuesta y se compartieron recomendaciones específicas para cada territorio, así como sugerencias generales aplicables a todos los proyectos. Como resultado, el CDN aprobó iniciar la implementación de los proyectos municipales en los 8 municipios, destacando la importancia de introducir en cada proyecto las mejoras enunciadas.

Concertación de aspectos a fortalecer para iniciar la implementación de los proyectos municipales

A partir de las sugerencias realizadas por el CDN a los proyectos municipales, la dirección nacional del Programa consideró pertinente favorecer un proceso de tránsito entre las fases I y II del programa, facilitara la mejora de los proyectos municipales.

Para favorecer ese tránsito, se compartió con los territorios un documento que sintetizaron las recomendaciones realizadas por los miembros del CDN, fomentándose un proceso local de mejora de las propuestas de proyectos. El documento elaborado con las sugerencias del CDN puede verse en el Anexo 9, el cual destaca como principales áreas de mejora:

Planificación y gestión de proyectos municipales

- Precisar aportes locales y fuentes de cofinanciamiento; incluir en el Plan de la Economía.
- Alinear recursos, tiempos y potencialidades territoriales.
- Definir actividades, resultados e indicadores realistas.
- Clarificar responsables y mecanismos de implementación.
- Fortalecer análisis de riesgos y mitigación financiera.
- Diseñar sistema de monitoreo y evaluar plataforma digital.

Capacidades locales y gobernanza municipal

- Crear metodología común para medir transición ecológica.
- Incorporar enfoques: economía circular, innovación, transparencia y participación ciudadana.
- Fortalecer gobernabilidad: presupuesto, fiscalidad, alianzas público-privadas.
- Incluir educación financiera y enfoque de género/generacional.
- Alinear proyectos con políticas nacionales.

Replicabilidad y Sostenibilidad

- Garantizar que las inversiones sean replicables y escalables.
- Diseñar ficha por acción con indicadores, riesgos y sostenibilidad.
- Priorizar beneficiarios vulnerables.
- Evaluar factibilidad financiera y promover tecnologías apropiadas.
- Definir metodologías para redes y espacios de articulación.

También, del 21 al 24 de octubre se desarrolló el taller de cierre de la fase inicial y apertura de la segunda fase, cuyos objetivos fueron realizar de manera conjunta una mirada retrospectiva para reflexionar sobre los resultados alcanzados y principales aprendizajes, identificar aspectos clave para contar con un puente de tránsito efectivo entre las fases I y II y consensuar pautas para la operatividad que se requiere para la implementación de la fase II. Participaron autoridades locales, equipos de coordinación municipal y nacional, así como representantes de instituciones que colaboran con el Programa, para un total de 61 personas, de ellas 36 mujeres y 4 jóvenes. Este taller propició espacios de reflexión participativa y una feria donde cada municipio presentó a su proyecto en un stand expositivo.

Entre los aspectos que los participantes indicaron como necesarios a ser atendidos para garantizar un adecuado inicio de la implementación de los proyectos municipales (Fase II) se encuentran:

- Fortalecer las alianzas con instituciones técnicas especializadas (nacionales, provinciales y locales) para el abordaje de las cadenas de valor.
- Ofrecer mayor acompañamiento desde el equipo nacional para el abordaje transversal de gobernanza, economía circular, innovación, igualdad de género y participación de jóvenes.
- Ampliar las capacidades en administración de proyecto de los equipos de coordinación municipal.
- Reforzar el involucramiento de las autoridades locales en todo el proceso y dinamizar la estructura de gobernanza local que tiene el Programa.
- Profundizar en los criterios de selección de los beneficiarios y áreas de intervención, a través de una gestión basada en resultados y con una perspectiva de posible replicabilidad.
- Perfeccionar la identificación de indicadores, líneas de base y metas y construir un sistema de monitoreo que facilite el seguimiento y la medición de impactos.

Durante el taller también se identificaron diferentes aprendizajes a nivel organizativo, operativo y estratégico, incluidos en el epígrafe 7 de este informe, además se realizaron varias coberturas de prensa en medios locales y nacionales, que pueden verse en el Anexo 1.

Diseño del sistema de Monitoreo y Seguimiento (M&S)

Otro aspecto importante para el inicio de la fase de implementación es el establecimiento de un sistema de monitoreo y seguimiento. El completamiento y actualización de la línea base, en función de las metas e indicadores del Programa se identificó como parte importante del proceso de formulación de los 8 proyectos municipales. En función de las acciones proyectadas en los territorios y bajo la mirada a los indicadores del Programa, los municipios continúan el perfeccionamiento de sus líneas de base y metas, teniendo la oportunidad de contribuir a la actualización del Marco Lógico existente, proceso que todavía está en desarrollo, mostrándose avances en la conceptualización y diseño del sistema de monitoreo y seguimiento del Programa.

Actualmente, se están consensuando las especificaciones, alcance y profundidad que debe de caracterizar el Sistema de M&S ya que se pretende que, además de informar con respecto al estado de avance de los indicadores del Marco Lógico, pueda brindar informaciones y datos útiles en función de la gestión del programa tanto a nivel nacional como para los municipios. Se espera que el Sistema de M&S pueda convertirse en una herramienta útil también en función de la gestión del conocimiento para evaluar las transformaciones, sistematizar aprendizajes (organizativos, tecnológicos, sociales y culturales) y rendir cuentas con legitimidad territorial. Para estructurar e implementar el sistema se establecieron diferentes áreas de monitoreo: *i)* Marco Lógico; *ii)* actividades y acciones; *iii)* ejes transversales; *iv)* gestión del conocimiento; *v)* gestión de financiamiento y ejecución financiera; *vi)* riesgos del programa y *vii)* nivel de satisfacción de los actores, entidades y población. Para avanzar en este proceso se creó el grupo de monitoreo del Programa conformado por personal de AICS, PNUD y CEDEL y en cada equipo municipal se designó a una persona a cargo del tema.

❖ APROVECHAMIENTO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES PARA ENRIQUECER LAS CAPACIDADES PARA DIAGNOSTICOS, FORMULACION Y EJECUCION DE PROYECTOS MUNICIPALES

Con el objetivo de fomentar el conocimiento de otras experiencias internacionales y las alianzas con instituciones que trabajan temáticas de interés para el proceso de transición ecológica y de gobernanza participativa que se propone el Programa, durante el primer año de implementación se organizaron 2 misiones de intercambio:

1. Misión para asistir al VI Foro Mundial de Desarrollo Económico Local en Sevilla, España y participar en intercambio “Ecosistemas territoriales para el emprendimiento y la innovación” en el País Vasco (abril, 2025)

Esta misión fue organizada en colaboración con la UIM y persiguió los propósitos de favorecer el conocimiento de actores nacionales y locales sobre problemáticas, experiencias y soluciones representativas para promover el desarrollo local a nivel internacional y profundizar en la experiencia del País Vasco; así como crear/fortalecer alianzas institucionales que puedan favorecer la inserción de entidades internacionales en la implementación del Programa Municipios Sostenibles.

En la misión participaron un total de 13 personas (7 mujeres), incluyendo a representantes de los equipos e instituciones nacionales y locales involucradas en la elaboración de los diagnósticos y los proyectos municipales, quienes tuvieron la oportunidad de:

- Conocer y compartir buenas prácticas sobre ecosistemas de emprendimiento consolidados, que se articulan sobre un marco normativo, fiscal e institucional robusto y confiable, con bases y resultados contrastados para fomentar el emprendimiento y la innovación en el territorio.
- Reflexionar sobre las capacidades multidisciplinares al servicio del emprendimiento: profesionales, servicios, financiación, redes, infraestructuras, programas de apoyo y difusión, etc.
- Realizar visitas de observación para conocer iniciativas que permitan evaluar los resultados de ecosistemas de emprendimiento, tanto los de base tecnológica (industria inteligente, energías limpias, salud personalizada, alimentación saludable, etc.) como los de autoempleo y el microemprendimiento con su papel fundamental en la reducción de desigualdades, cohesión social y equilibrio territorial.
- Potenciar el trabajo en red y crear lazos de colaboración entre las entidades participantes (España, América Latina y Europa) para fortalecer el desarrollo territorial.
- Participar en la reunión anual del Foro Iberoamericano de Agencias y Entidades Promotoras del Desarrollo Territorial (FIAPRODET) de cara a su consolidación como red.

Entre los principales resultados de la misión se destacan:

- Identificadas buenas prácticas a nivel internacional que puedan ser aplicadas a las estrategias municipales para promover una transición ecológica con énfasis en seguridad alimentaria y energía.
- Identificadas áreas temáticas en las que se puede colaborar con FAMSI y UIM en la implementación de MS.
- Ampliadas las alianzas institucionales del MEP y el CEDEL para abordar las temáticas de seguridad alimentaria y energía como parte de la gobernanza territorial
- Facilitado el acceso de los municipios del programa a la red que promueve la Unión Iberoamericana de Municipios (UIM) y que CEDEL es miembro activo.
- Exploradas oportunidades para la colaboración más bilateral de Cuba con el País Vasco en temas de descentralización y desarrollo local
- Fortalecido el conocimiento de actores locales y nacionales del programa sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el DEL a nivel internacional.

Para más detalles sobre esta misión, puede consultarse su informe en el Anexo 10.

2. Misión para participar en VII Cumbre de Agendas Locales de Género y el XV Congreso Iberoamericano de Municipalistas, Zapopán, México (26-30 de mayo, 2025).

Un total de 3 personas de la coordinación nacional del Programa MS participaron para capitalizar las experiencias existentes en Iberoamérica para favorecer la articulación y participación de los diversos actores con el liderazgo de los gobiernos municipales, identificar aprendizajes y buenas prácticas para la participación e inclusión de las mujeres desde el municipalismo y fortalecer las alianzas con la UIM dada sus potencialidades para contribuir a la implementación del Programa MS. Constituyó una oportunidad para fortalecer las capacidades del equipo del CEDEL para acompañar de manera creativa a los municipios que participan en el Programa para:

- Desarrollar herramientas desde la gobernanza local que incentiven/dinamicen la inclusión y participación de OSC (incluidas las organizaciones de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables) para facilitar su contribución al desarrollo local en correspondencia con la EDM.
- Conformar mecanismos de rendición de cuentas, donde se involucren a las OSC y los actores económicos del territorio, basados en el uso de herramientas digitales con información actualizada y oportunidades de interacción relacionadas con el desarrollo territorial.
- Fortalecer la inclusión en el desarrollo territorial de organización de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables
- Impulsar una agenda local de género como parte de las EDM.

Durante este evento, también hubo una reunión de la Red Iberoamericana de Profesionales por la Comunicación Pública (Red IberCom) en la que se abordó la temática para Cuba. Esto constituyó un importante espacio para posicionar al programa y para alinear con la Red la estrategia de comunicación que se está diseñando. Es un espacio que puede ofrecer oportunidades formativas y de asesoría técnica en esta temática.

Los resultados obtenidos, se reflejan a continuación:

- Identificadas buenas prácticas a nivel internacional en materia de género e inclusión generacional, que puedan ser aplicadas a las estrategias municipales para promover una transición ecológica con énfasis en seguridad alimentaria y energía.
- Identificadas áreas temáticas en las que se puede colaborar con la UIM en la implementación de MS, en específico en temas relacionados con igualdad de género y equidad generacional, potenciando acciones de gestión del conocimiento.
- Ampliadas las alianzas institucionales para abordar las temáticas de género como parte de la gobernanza municipal y la identificación de oportunidades para trabajo futuro dentro del marco de MS.
- Facilitado el acceso del Programa a la Red que promueve la UIM.

- Fortalecido el conocimiento en materia de financiamiento como acelerador de la igualdad, los enfoques de las nuevas masculinidades y en la relación de género y las nuevas tecnologías para contextualizar e incorporar al Programa.

Para más detalles sobre esta misión, puede consultarse su informe en el Anexo 10.

3. Contactos y posibles alianzas con organizaciones italianas con experticia en el abordaje de la transición energética con enfoque municipalista.

Italia se identifica como uno de los países que cuenta con un liderazgo importante en las temáticas relacionadas y que además posee antecedentes de trabajo previo en Cuba, a través de organizaciones e instituciones como es el caso de ARCS (Arci Culture Solidali APS), organización que con el apoyo de la AICS, acompañamiento técnico de CITERA (Centro de Investigación Interdepartamental para el Territorio, la Construcción, la Restauración y el Medio Ambiente de la Universidad La Sapienza de Roma), ENEA (Agencia Nacional Italiana para las Nuevas Tecnologías, la Energía y el Desarrollo Económico Sostenible) y LEGACOOP (Federación de cooperativas Italianas), ejecuta en colaboración con el Instituto de Investigaciones Agroforestales de Cuba -INAF, el proyecto bilateral AID 12821, denominado LINEA VERDE en la región de Pinar del Río, Cuba.

La Coordinación Técnica Nacional del Programa MS ha identificado como una oportunidad el poder contar con actores del “Sistema Italia” especializados en el sector, que pudiera contribuir al proceso de fortalecimiento de capacidades y la asistencia técnica para la temática de transición energética. En tal sentido, durante la etapa se realizaron los primeros contactos exploratorios con estas organizaciones y se trabaja en el diseño de acciones de continuidad para consolidar estas alianzas de cara a 2026.

❖ CONFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN DIÁLOGOS SOBRE TEMAS CLAVE PARA EL PROGRAMA EN EVENTOS ORGANIZADOS EN EL PAÍS

El Programa también ha participado en eventos nacionales e internacionales realizados en Cuba que han abordado temas de relevancia para el Programa. Estos espacios han representado una oportunidad para diálogos que han permitido visibilizar y posicionar el Programa, así como favorecer el intercambio sobre temas relevantes y fortalecer las capacidades de los participantes. En particular se destacan:

1. III Salón internacional de energía renovable y eficacia energética (18 al 20 de septiembre, 2024).

En el marco de este evento, organizado por el Ministerio de Energía y Minas y con la colaboración de diferentes instituciones nacionales e internacionales, incluyendo La Unión Europea y PNUD, se desarrollaron diversas actividades como feria comercial, foro de energía sostenible y un foro de inversiones para el cambio de la matriz energética. Por el Programa MS participaron 9 personas en el III Foro de energía sostenible “MESA DE DIÁLOGO para el fomento de la EE y FRE en el Desarrollo Municipal”. En ese espacio se debatió sobre el reto de Cuba para transformar su matriz energética hacia el desarrollo de opciones basadas en fuentes renovables de energía. El Programa MS colocó en el debate la necesidad de que además de las políticas a nivel país, se incentive la adopción de soluciones locales en aras de contribuir desde los territorios hacia una mayor autonomía energética local sobre bases sostenibles.

2. Convención Internacional Agrodesarrollo (21 al 24 de octubre, 2024).

Este evento, organizado por la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey, reunió a expertos y representantes de diferentes países, así como a instituciones nacionales e internacionales del ramo de las ciencias agropecuarias, con el objetivo principal de promover el intercambio de conocimientos y experiencias sobre el desarrollo sostenible en esos ámbitos. Entre los temas que se abordaron durante las sesiones se destacan la agroecología, la biodiversidad y el desarrollo agrario sostenible. En el evento, específicamente en el Taller “Innovación, desarrollo territorial y equidad social” participó el Coordinador Técnico del Programa MS, quien presentó a Municipios Sostenibles, y se favoreció el debate sobre diversas iniciativas y experiencias locales que ya existen en los territorios, así como potencialidades existentes para seguir impulsando el desarrollo agrario sostenible desde lo local, aún en el complejo escenario actual.

3. Feria de innovación para el desarrollo sostenible (15 al 17 de enero, 2025).

Este evento, organizado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, reunió a representantes de la comunidad científica, el sector empresarial y cooperativo, proyectos internacionales y de desarrollo local, trabajadores por cuenta propia, centros de investigación y ministerios. En su primera edición, la Feria se propuso propiciar el intercambio teórico práctico de experiencias, mostrar resultados y trazar hojas de rutas entre los actores de los diferentes sectores, vinculados a la actividad innovadora y al aporte de conocimientos que contribuyan a la búsqueda de soluciones ante las urgencias del país. Por el Programa participaron 14 personas, las cuales compartieron los retos del Programa y de los municipios implicados en materia de innovación, aspecto que se aborda en el Programa de manera transversal.

4. XV Convención Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo realizada en Cuba (1-5 de julio, 2025).

En el marco de este evento que organiza el CITMA, el Programa Municipios Sostenibles desarrolló el Foro: “Desarrollo, Gobernanza y Transición justa para municipios sostenibles en Cuba”, con el objetivo de establecer un espacio para el diálogo sobre desafíos y oportunidades en la gestión estratégica y de gobernanza para el desarrollo, en el proceso de transición ecológica hacia municipios sostenibles en el país. El Foro contó con conferencias y paneles enfocados en profundizar sobre la transición justa con particular atención hacia la gobernanza participativa desde una mirada renovadora a las EDM, la innovación y la realización de una mesa redonda de debate con instituciones y actores de la cooperación internacional para intercambiar sobre el paradigma de la transición hacia municipios sostenibles. En este debate participaron 30 personas (15 mujeres y 5 jóvenes) y representó una oportunidad para identificar alianzas con actores nacionales e internacionales, autoridades, investigadores, empresarios, profesionales, productores y actores de la sociedad civil, y para intercambiar sobre la fase inicial de implementación del Programa, con particular atención a los hallazgos del diagnóstico participativo realizado en los 8 municipios beneficiarios.

En el Anexo 1 puede verse la cobertura de prensa que generaron algunos de estos eventos.

5. Inserción en espacios de coordinación nacionales como el Laboratorio de Innovación Financiera y Energía (LIFE).

El LIFE es una iniciativa impulsada por el Banco Central de Cuba (BCC) y el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), con acompañamiento de PNUD, la Unión Europea y otras instituciones multilaterales. Esta iniciativa tiene el objetivo de contribuir a acelerar la transición energética del país mediante el diseño de mecanismos de articulación y financieros innovadores, enfocándose en crear garantías, estructuras de financiamiento combinado, incentivos para el desarrollo local, entre otros. Dentro de sus acciones principales se encuentran coordinando la creación de un fondo de fomento para la transición energética, así como el desarrollo de un estudio sobre la cadena de valor de la energía a nivel de país. El Programa ha comenzado a insertarse en los espacios de coordinación de esta iniciativa, lo cual ha servido como marco de actualización acerca de la temática energética en el contexto cubano y también como espacio de socialización y aportes a la incorporación de la mirada municipal sobre la gestión energética a partir de las metas del Programa.

4.2 BLOQUE COMUNICACIÓN Y VISIBILIDAD

La comunicación para el desarrollo juega un papel fundamental y altamente estratégico en el Programa Municipios Sostenibles. Además de la comprensión de la comunicación como un elemento transversal que aborda resultados, alianzas y enfoques, el Marco Lógico del Programa integra un resultado específico relacionado con la comunicación (R.2.3) dirigido a promover cambio de actitudes, transformaciones sociales y a sensibilizar la población, mediante la ejecución de campañas comunicacionales inclusivas y sensibles a género relacionadas con la implementación y gestión de la EDM en los territorios, así como actividades divulgativas y demostrativas para la promoción de la transición ecológica de los municipios, incluyendo elementos de la cultura tradicional sostenibles.

De igual modo, se espera que la comunicación del Programa pueda jugar un papel importante en el acompañamiento y fortalecimiento de los procesos de gobernanza a nivel municipal, para lo cual la estrategia de comunicación tendrá que identificar objetivos claros, públicos meta y ser funcional al logro de los resultados esperados, contribuyendo de esta forma a la sostenibilidad y legitimación de la Acción.

Como reflejó este documento en la tabla 1, para el bloque de comunicación en la fase de inicio se previó crear la identidad visual del programa, construir los primeros productos comunicativos, fortalecer las capacidades a nivel nacional y local de las personas responsabilizadas con este tema y elaborar la estrategia de comunicación y visibilidad.

El trabajo realizado en este bloque durante los primeros 16 meses de implementación se ha dirigido a cuatro ejes:

- Creación del grupo de comunicación del programa
- Elaboración del manual de identidad visual del programa
- Inicio de la elaboración de la estrategia de comunicación
- Desarrollo de acciones para la visibilidad del programa en prensa, sitios web y plataformas digitales

A continuación, se detalla lo realizado en cada uno de estos cuatro ejes. En cumplimiento de las principales acciones pautadas para la fase 1 e inicio de la fase de implementación del Programa en materia de comunicación y visibilidad, destacan los siguientes hitos:

❖ **CREACIÓN DEL GRUPO DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA**

En octubre del 2024 el Programa inició la conformación de un Grupo de Comunicación y Visibilidad (GCyV) que incluye a personas referentes de comunicación de las agencias implementadoras, contrapartes nacionales y equipos locales de los municipios involucrados. El grupo es liderado por CEDEL y AICS y se encarga de coordinar los temas de comunicación previstos por el Programa. Un total de 12 personas (8 mujeres y 3 jóvenes) se han integrado a este grupo.

Con el objetivo de promover la estructuración y funcionamiento del GCyV, armonizar los enfoques y fortalecer las capacidades en función de la comunicación y visibilidad, en diciembre 2024 se realizó un taller de comunicación en colaboración con la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, la ONDI, expertos de comunicación de la Estación Experimental Indio Hatuey, expertos de la Agencia de Ciencias Sociales y Humanísticas (Axis).

Un total de 19 comunicadores/as (14 mujeres y 6 jóvenes) pertenecientes a las agencias implementadoras y a los municipios involucrados en el Programa realizaron reflexiones colectivas con los siguientes objetivos: identificar las pautas y condicionantes del trabajo de comunicación de las entidades que representan a los municipios participantes en el Programa, favorecer la articulación de las personas responsables de la comunicación, a nivel nacional y municipal, distinguir referentes para una Estrategia de comunicación del programa y su identidad visual y facilitar conocimientos y prácticas para la comunicación efectiva en el marco de proyectos de cooperación internacional. Se realizaron ejercicios prácticos y sesiones formativas orientadas a profundizar con respecto a la cooperación para el desarrollo, la comunicación en contexto comunitarios, identificar pautas para comunicar de modo estratégico en ámbito de proyectos de cooperación, intercambiar sobre creación y socialización de contenidos comunicativos e identificar buenas prácticas de comunicación.

Como resultado de este trabajo, y para poder acompañar el desarrollo de las primeras actividades, el Grupo de Comunicación del programa elaboró una identidad visual básica, caracterizada por formas, colores y lenguajes muy esenciales y pensada como punto de partida para la construcción de la identidad visual del Programa que se desarrollaría a partir de diagnósticos participativos, en alianzas con actores colaboradores y en sinergia con la Estrategia de Comunicación. El grupo de comunicadores estableció algunas pautas básicas para la comunicación en redes, prensa y eventos, a nivel municipal y nacional, así como para responder a las reglas de visibilidad de la UE. Se acordó el cumplimiento de los lineamientos gráficos para la visibilidad y el uso correcto de los logotipos de la UE y se estableció como indicación de carácter obligatorio visibilizar en todos los materiales, plataformas o soportes comunicativos el apoyo, la cooperación y participación de la UE, de las agencias implementadoras AICS y PNUD, y de las contrapartes nacionales MEP y CEDEL. La sede AICS de la Habana ha mantenido una coordinación continua con la DUE con el fin de informar respecto a los avances en la comunicación. Se han compartido con los referentes de comunicación y del programa de la DUE ejemplos de materiales de visibilidad a producir y las diferentes

publicaciones relacionadas con el Programa para que pudiese utilizarlas en el marco de su propia visibilidad institucional.

❖ **ELABORACIÓN DEL MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL DEL PROGRAMA**

Una de las acciones fundamentales efectuadas en el Programa para la elaboración de su identidad visual fue el establecimiento de una alianza estratégica con la ONDI, la cual se formalizó mediante un convenio de colaboración, firmado entre las tres instituciones cubanas MEP, CEDEL y ONDI.

Entre los acuerdos, el convenio ha previsto la asistencia técnica de la ONDI para la elaboración del Manual de Identidad del Programa y su colaboración para la elaboración de un grupo de materiales de visibilidad. Esta actividad se efectuó de marzo a julio de 2025 y culminó con la elaboración y validación del manual de identidad visual del programa (Anexo 11). La identidad visual del Programa se registró ante la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI), dicho registro se efectuó por el CEDEL. De igual modo, se diseñaron 35 materiales de visibilidad con la identidad del Programa (hoja membretada, tarjeta de presentación, invitación, tríptico, agenda, carpeta, roll up, firma de correo, presentación digital, stickers, pin, pulóver, gorra, mochilas, riñonera, lanyard, bolígrafo, portacelular, sombrilla, botella de agua, jarra de agua, botas de agua) para su posterior producción y personalización.

La participación de la DUE en el proceso de construcción de la identidad visual y más en general sus retroalimentaciones en la comunicación del Programa, han permitido recoger recomendaciones útiles en función del alcance y la definición de la ruta metodológica para la elaboración de la Estrategia de Comunicación y la aplicación de los instrumentos del diagnóstico de comunicación en los municipios.

El Manual tiene en cuenta las normas y lineamientos en materia de comunicación y visibilidad establecidas por la Unión Europea, por las agencias internacionales (AICS y PNUD) y las contrapartes nacionales (MEP, CEDEL) del Programa.

❖ **ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA**

En enero 2025 se confeccionaron los Términos de Referencia de la consultoría para la elaboración de la Estrategia de Comunicación del Programa. Uno de los principales desafíos de este proceso radica en la importancia de contar con una estrategia que, considerando las peculiaridades de cada municipio, sea participativa, homogénea y concertada a todos los niveles.

Para la consultoría se contrató a una agencia de comunicación responsable de elaborar una estrategia que orientase a los actores involucrados con la transición ecológica hacia municipios sostenibles, desde principios de la comunicación para el desarrollo y acorde a las normas y lineamientos en materia de comunicación y visibilidad establecidas por la Unión Europea y las agencias internacionales (AICS y PNUD) y contrapartes nacionales (MEP, CEDEL) del Programa. La estrategia deberá caracterizarse por acciones inclusivas y sensibles a género relacionadas con la implementación y gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) en los territorios, así como actividades divulgativas y demostrativas para la promoción de la transición ecológica de los municipios, incluyendo elementos de la cultura tradicional sostenibles.

La consultoría se planteó como objetivos:

- Diagnosticar y analizar de forma participativa el estado de la comunicación en los municipios, identificar oportunidades y detectar posibles alianzas;
- Definir elementos claves en la estrategia de comunicación del programa que permitan divulgar impactos, dar a conocer las potencialidades de los territorios y mejorar los conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal sobre consumo responsable, producción agroecológica de alimentos, eficiencia energética y uso de FRE, enfocados hacia la transición ecológica;
- Establecer pautas del sistema de gobernanza para coordinar la comunicación de forma participativa en el marco del Programa;
- Diseñar y validar un plan de seguimiento y evaluación para la implementación de la estrategia.

A partir de los objetivos, la Estrategia de Comunicación del Programa debe incluir en su metodología y contenido:

- Diagnóstico del contexto/definición de cuestiones de comunicación de partida, oportunidades y posibles alianzas a nivel nacional y municipal;
- Objetivos de comunicación;
- Públicos;
- Líneas temáticas y líneas de acción;
- Mensajes clave;
- Plan y descripción detallada de las actividades comunicativas propuestas;
- Coordinación de la Comunicación, pautas del sistema de gobernanza;
- Plan de evaluación y seguimiento de la estrategia;
- Otras precisiones necesarias para la implementación de la estrategia.

Para el diagnóstico y análisis de forma participativa del estado de la comunicación en los municipios se desarrolló una investigación previa (junio de 2025), que constituye antecedente y base para la elaboración de la estrategia. Para ello se emplearon como recursos metodológicos:

- la revisión de bibliografía, documentos rectores y relatorías relacionadas con el programa;
- un taller de diagnóstico con la participación de diversos actores a nivel municipal, diseñado desde la concepción y metodología de la educación popular con una muestra de 40 cuestionarios aplicados durante la sesión del taller;
- 14 grupos de discusión y 16 entrevistas realizadas durante recorrido por los municipios (ejercicio de aplicación de instrumentos de diagnóstico) y las entrevistas realizadas a integrantes del Comité Técnico de Coordinación Nacional y el Grupo de Comunicación.

Un total de 156 personas (72 mujeres y 16 jóvenes) participaron en la investigación. Como puede apreciarse, la participación por género fue equilibrada, con proporciones similares de mujeres y hombres; no obstante, la presencia de jóvenes fue baja, representados por el 10,3% del total.

La metodología y las herramientas aplicadas en el proceso de diagnóstico comunicacional estuvieron centradas en conocer la función y la importancia que le otorga el programa a la comunicación, cuáles son los públicos más importantes y en qué niveles se encuentran ubicados, cuáles son los tiempos idóneos en los que se prevé implementar la estrategia, qué estrategias de mensajes potenciar y cómo se comprende la gobernanza de la comunicación en el Programa. Los instrumentos propuestos han sido orientados a

obtener informaciones relacionadas con el contexto en el cual se desarrolla el programa, la situación actual de la gestión de la comunicación y las aspiraciones y metas que, en materia de comunicación, se trazan quienes hoy tienen la responsabilidad de implementar el programa, tanto a nivel municipal como nacional.

De acuerdo con los resultados preliminares del proceso, las motivaciones de los actores para participar en el programa se centran en impulsar el desarrollo municipal y demostrar la viabilidad de la agroecología, mientras que las principales barreras son la falta de recursos, la capacitación insuficiente y la complejidad de la gobernanza. La población en los municipios espera transformaciones culturales y conductuales hacia la sostenibilidad, así como mejoras concretas en la calidad de vida: mayor acceso a alimentación saludable, disponibilidad de energía limpia, reducción de precios y generación de empleo juvenil para frenar la emigración.

Posterior a la revisión y análisis de los resultados del diagnóstico comunicacional, el equipo consultor inició la elaboración de la estrategia. Al cierre del 31 de octubre de 2025 se cuenta con un primer borrador de esta, a la cual el grupo de comunicación nacional y municipal aportó observaciones y sugerencias en función de llegar a un resultado superior que, a través del trabajo de mesa y debate con el equipo consultor, permitan comenzar la realización de acciones sustantivas de comunicación para el Programa. Una vez que el equipo consultor devuelva el documento de la estrategia con las observaciones y sugerencias incorporadas se someterá a la revisión y aprobación por parte de la DUE.

Luego de este proceso de mejora del borrador de la estrategia, se procederá a su aprobación y validación definitiva en un taller metodológico cuyo diseño se enfocará en promover una mirada integral hacia la transición ecológica, alineada con el Resultado 2.3 del Programa MS y en potenciar habilidades y capacidades necesarias para la implementación de la estrategia y la adecuación de sus pautas generales a las peculiaridades de cada municipio.

Este ejercicio se valida con la construcción colectiva de la comunicación a la que se aspira en el Programa: una comunicación para el desarrollo que permita impulsar la participación social en procesos de cambios significativos a nivel local y nacional, así como la movilización de la opinión pública en favor de un desarrollo sostenible y una gobernanza participativa en Cuba.

❖ ELABORACIÓN DE PRODUCTOS COMUNICATIVOS A PARTIR DE LOS DIAGNÓSTICOS MUNICIPALES

Uno de los resultados más relevantes obtenidos durante la Fase I ha sido la elaboración de los 8 diagnósticos municipales. Estos documentos, a partir de una construcción participativa ofrecen una valoración sobre las condiciones y oportunidades de cada municipio para avanzar en una transición ecológica y una gobernanza participativa que la lidere. Teniendo en cuenta la relevancia que los gobiernos locales han reconocido a los análisis realizados (tanto como proceso como producto) se decidió trabajar con los informes elaborados por cada equipo municipal para conformar productos comunicativos que faciliten la socialización de los análisis y hallazgos entre todos los actores del territorio y también contribuyan divulgar la metodología y enfoque que tiene Municipios Sostenibles.

Al cierre del 31 de octubre se ha finalizado la elaboración de los términos de referencia (TdR) para una consultoría que asuma dicho encargo con la participación y asesoría conjunta de los actores municipales,

nacionales y expertos en las temáticas que abordan los diagnósticos. Según estos TdR, se trabaja en dos productos comunicacionales:

1. Ocho documentos publicables con una extensión máxima de 100 cuartillas.
2. Ocho productos comunicativos con una extensión máxima de 5 cuartillas (versión resumen de los documentos).

Los productos serán elaborados de manera escalonada (por municipio) y se estima que todos los productos estén elaborados en el primer semestre del 2026.

❖ **DESARROLLO DE ACCIONES PARA LA VISIBILIDAD DEL PROGRAMA EN PRENSA, SITIOS WEB Y PLATAFORMAS DIGITALES**

El acompañamiento del GCyV del Programa ha garantizado una amplia visibilidad y cobertura a nivel nacional e internacional con respecto al desarrollo de las actividades de la fase de inicio del programa. En total se cuenta con evidencias de 28 artículos publicados en las versiones digitales de periódicos nacionales e internacionales. Como explicado anteriormente en este documento, para los detalles y links de esas publicaciones, puede consultarse el Anexo 1.

La visibilidad del programa ha sido planificada y sistematizada por parte del GCyV a través de una revisión sistemática de sitios web informativos, institucionales y de cooperación internacional donde se identifican los temas más recurrentes, los actores involucrados y los enfoques clave en la visibilidad del Programa durante su etapa de inserción.

Debe destacarse que algunos de los sitios web donde se han publicado las noticias del Programa cuentan con versiones en inglés, lo cual representa un aspecto muy positivo para alcanzar públicos de habla no hispana. Algunos de estos sitios también ofrecen contenido en italiano; en el caso de *Cubadebate*, incluso están disponibles en varios idiomas. Además, el elevado tráfico de usuarios que acceden a estas plataformas garantiza un alto nivel de visibilidad para las publicaciones.

Un valor agregado para la visibilidad del Programa Municipios Sostenibles es que cuenta con coordinadores de comunicación municipal que, además de sus funciones locales, se desempeñan como periodistas, reporteros o corresponsales en diversos medios de comunicación. Algunos de ellos también ocupan cargos institucionales, como jefe de Comunicación e Información de la Asamblea Municipal del Poder Popular. Esta articulación fortalece significativamente las posibilidades para que las noticias relevantes del proyecto sean difundidas en plataformas oficiales reconocidas, con alto impacto tanto a nivel nacional como internacional.

Entre los medios nacionales, municipales e internacionales que han visibilizado al Programa destacan *Cubadebate*, *CubaHora*, *Prensa Latina*, *Victoria* (Isla de la Juventud), *La Voz de Cabaiguán*, *Escambray* y los sitios web oficiales de CEDEL, AICS-La Habana y PNUD, respectivamente.

Esta diversidad de medios refleja un alcance territorial amplio, desde municipios específicos hasta plataformas internacionales vinculadas a la cooperación y al desarrollo sostenible. En el anexo 1 puede verse de manera detallada la visibilidad del Programa en plataformas digitales (Facebook, Instagram, Youtube) y en sitios web municipales, nacionales e internacionales. Además, se presentan gráficos, tablas

e infografías que ilustran la evolución de la cobertura mediática durante el primer año del Programa, lo que permite valorar su posicionamiento en el ecosistema digital cubano y global.

4.3 BLOQUE DEL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Para favorecer una implementación coordinada y efectiva, durante los primeros meses de implementación el Programa Municipios Sostenibles ha realizado importantes acciones para conformar una estructura que contiene instancias nacionales y locales encargadas de la gestión operativa, el apoyo técnico y la gestión estratégica, como refleja la Tabla 6.

Tabla 6. Estructura conformada para la implementación del proyecto		
Gestión estratégica	Gestión operativa	Apoyo técnico
Comité Directivo Nacional (CDN)	Equipo Nacional para la implementación	Comité de coordinación técnica nacional (CCTN)
Comités Directivos Municipales (CDM)	Equipos Municipales para la implementación	Comité de coordinación técnica municipal (CCTM)
		Grupos temáticos: - Comunicación - Género - Gobernanza - Expertos técnicos en CVA

A continuación, se explica el avance logrado en la conformación de esta estructura, valorando resultados y desafíos para su funcionalidad.

❖ GESTIÓN ESTRATÉGICA

Comité Directivo Nacional

En septiembre de 2024 (Junto al Taller de Lanzamiento Nacional del Programa) se realizó el primer encuentro del Comité Directivo Nacional (CDN) del Programa, donde se formalizó su constitución y funciones y se presentó el programa de trabajo para la fase de inicio. Este Comité volvió a sesionar en mayo de 2024 para analizar los avances logrados en la implementación y aprobar la extensión de la fase de inicio para poder ofrecer mayor apoyo a la formulación de los proyectos municipales, y en septiembre de 2025 para aprobar los proyectos municipales, donde se compartieron un conjunto de recomendaciones generales dirigidas al perfeccionamiento de las propuestas y su posterior etapa de implementación. En las sesiones se ha contado con la participación de viceministros del MEP y CITMA, Jefe de Cooperación de la DUE, Gestor de programas de la DUE, Director de la AICS y Representante Residente del PNUD en Cuba, Directora de Europa-MINCEX, Directora del CEDEL y representantes de los gobiernos municipales (presidentes o intendentes) y miembros de los equipos de implementación a nivel nacional y municipal.

Comités Directivos Municipales

También en paralelo con los talleres municipales para el lanzamiento del Programa se realizó la constitución y primera sesión de los Comités Directivos Municipales (CDM). Esta instancia es presidida por los/as Presidentes de las Asambleas del Poder Popular Municipal y aglutina a los actores locales con responsabilidades en la implementación del proyecto. Aunque la composición de los CDM es determinada por cada municipio, en general están insertados representantes municipales del CITMA, MINAG, MINSAP, MES y otras instituciones científicas existentes. El funcionamiento de esta estructura municipal debe fortalecerse durante la Fase II del Programa, teniendo en cuenta su relevancia para el seguimiento a la implementación y debe fortalecer los vínculos con las Comisiones SSAN y los Consejos Energéticos a nivel municipal. Debe destacarse que la existencia de CDM a nivel municipal es una innovación organizacional, en coherencia con el proceso de descentralización que se promueve⁶.

❖ APOYO TÉCNICO

Comité de Coordinación Técnica Nacional (CCTN)

Este Comité tiene el encargo de favorecer la integración de las diversas instituciones técnicas que participan en el programa y conciliar enfoques, metodologías y procesos de formación de capacidades. Bajo la coordinación de CEDEL, el grupo está conformado por 10 integrantes y personal técnico de AICS y PNUD. En el primer año de implementación se han realizado 26 reuniones y sesiones de trabajo con el fin de coadyuvar la coordinación del Programa en función de una apropiada planificación y ejecución de las actividades previstas. En este espacio se ha concertado la metodología para el diagnóstico y el formato de elaboración de los proyectos municipales junto al proceso de acompañamiento a los municipios para apoyar el proceso de formulación. El CCTN ha propiciado también la identificación de necesidades para garantizar el apoyo técnico especializado para la caracterización y proyección de la transformación de las cadenas de valor a nivel local, la elaboración de propuestas para el abordaje de la gobernanza y de la transición energética del Programa, la conformación de grupos temáticos con expertos y expertas clave, la evaluación de consultorías diversas como el diseño de identidad visual del programa, entre otras acciones.

Comité de Coordinación Técnico Municipal (CTM) o Grupo de Apoyo Técnico Municipal.

Con una composición de entre 15 y 20 personas, estos grupos han sido creados por cada municipio aglutinando a especialistas de diversas instituciones. La composición y frecuencia de los encuentros es determinada según las necesidades de los territorios. Entre las instituciones que integran estos grupos se encuentran la Dirección de Finanzas, la de Planificación, la de Trabajo y Seguridad Social, el DMOTU, Oficina de Estadísticas, la Dirección de Desarrollo Municipal, a delegación del MINAG, ONURE, CUM, etc. La composición de estos equipos ha sido aprobada por el CDM y por el Consejo de la Administración de los gobiernos municipales.

⁶ En general los proyectos de cooperación que se implementan en el país cuentan únicamente con comités Directivos a nivel nacional.

Otros grupos técnicos temáticos

- **Grupo de Comunicación y Visibilidad**
Como explicado en el epígrafe anterior, este grupo es liderado por CEDEL y AICS e integra a los responsables de comunicación de todos los involucrados en la implementación, incluyendo a los actores municipales. Su funcionamiento ha sido muy activo y ha mantenido un sostenido seguimiento al abordaje de esta temática en el Programa.
- **Grupo de Género y Juventudes**
Liderado por el CEDEL, facilita la coordinación para el abordaje de forma transversal y específica del tema de género, con la participación de expertas de CEDEL, AICS y PNUD. Para enriquecer la conformación de estos grupos se están seleccionando puntos focales para el tema de género en cada municipio, para quienes también deberá conformarse un proceso de fortalecimiento de capacidades
- **Grupo para el tema de Gobernanza**
Liderado por el CEDEL y la UH, este grupo está conformado por la Cátedra de Estudios Sociales de la Ciencia y La Tecnología (UH), AICS y PNUD. Ha tenido un importante rol para definir cómo abordar este tema de forma transversal en el programa y capacitar a los municipios en temas relevantes para la implementación de las acciones previstas en el Programa.
- **Grupo de expertos técnicos para Cadenas de Valor Agroalimentarias (CVA)**
Liderado por el CEDEL y PNUD, este grupo facilita la coordinación entre técnicos de diversas instituciones que están apoyando a los municipios en la búsqueda de soluciones tecnológicas y formativas para este tema en sus proyectos municipales. Está integrado por especialistas de GEGAN, EGAME, IIG, IIFT, IIP, GAG, GRUPOR, Estación Experimental Indio Hatuey, INIFAT, IIA. Este grupo se continuará ampliando con la participación de otras instituciones para facilitar un mayor acompañamiento en el proceso de implementación.
- **Grupo para la Transición Energética**
Liderado por GNUFRE y AICS, este grupo está conformado además por especialistas del CEDEL, Universidades de Santa Clara, Sancti Espíritus, Cienfuegos y La Habana, dirección de energías renovables del MINEM, CUBAENERGIA, Oficina Nacional para el Control del Uso Racional de la Energía (ONURE), Estación de Pastos y Forrajes Indio Hatuey y Viceintendentes municipales que atienden la actividad energética. Se encuentran en fase de incorporación diferentes organizaciones internacionales y otras entidades nacionales con el objetivo de facilitar un mayor acompañamiento en el proceso de implementación.

Estos grupos mantienen una fuerte interacción con el CCTN, brindando un soporte técnico más ampliado que sustenta las decisiones sustantivas y metodológica que son tomadas para la implementación del Programa.

❖ **GESTIÓN OPERATIVA.**

De julio 2024 a julio 2025, Programa ha ido consolidando su estructura para la implementación operativa. Dentro del avance logrado se destacan:

- Conformación de equipo nacional para la implementación (MEP-CEDEL).
- Conformación de los equipos municipales del proyecto, liderados por la Dirección de Desarrollo Municipal: Coordinador/a general, responsable de la gestión administrativa y logística y comunicador/a.
- Concluida la contratación del personal de los equipos de AICS y PNUD.
- Habilitada la Unidad Operativa del Programa liderada por AICS.
- Identificados los espacios físicos para las oficinas municipales del proyecto en los 8 municipios (algunas han avanzado en su habilitación).
- Identificadas las necesidades para la operatividad de los equipos municipales y el equipo nacional e iniciado el proceso de adquisiciones para vehículos, motos, ICT, material de oficina y estaciones de cargas solares.
- Desarrollados procesos formativos para fortalecer las capacidades de los equipos municipales: gestión basada en resultados, procedimientos administrativos para las adquisiciones, inventarios, manejo financiero, solicitudes de pago, etc.
- Creado el grupo de coordinación nacional (MEP-CEDEL-AICS-PNUD) que ha realizado encuentros mensuales para favorecer la coordinación, la planificación y el seguimiento.
- Realizados de encuentros entre los equipos AICS y PNUD para favorecer la coordinación entre ambas agencias.
- Realizados encuentros sistemáticos del Director Internacional del Programa (AICS) con el personal técnico que atiende el Programa en la DUE, a los cuales en ocasiones se ha sumado también la coordinadora del equipo del PNUD.

❖ **ASPECTOS PARA REFORZAR EN LA ESTRUCTURA CONFORMADA**

Al cierre del periodo que reporta este informe se han identificado aspectos necesarios para continuar consolidando toda la estructura estratégica, técnico y operativa:

- Ampliar la conformación del equipo MEP-CEDEL tanto en aspectos técnicos como administrativos.
- Continuar fortaleciendo la articulación AICS-PNUD para generar procesos más efectivos y eficientes en la administración de los recursos del Programa.
- Profundizar en la formación de las capacidades de los actores nacionales y locales para la gestión del proyecto, enfatizando en aspectos referidos a la gestión financiera y administrativa que serán requeridos en la fase 2.
- Incrementar el aprovechamiento de los CDM para el análisis del progreso del proyecto municipal y la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a acelerar la implementación e impactar en la gobernanza municipal.
- Ampliar la conformación del CCTN y los CCTM y utilizarlos de forma más sistemática para acompañar al equipo municipal. Se deben ampliar las alianzas con instituciones científicas.

- Mantener interacción sistemática con la DUE y ampliar los espacios para que participe en la implementación del Programa.
- Promover acciones de sinergias con el Proyecto NAE

4.4 VALORACIÓN SOBRE EL ABORDAJE DE ENFOQUES TRANSVERSALES

Desde la fase de diseño metodológico de las herramientas para la elaboración de los diagnósticos y formulación de los proyectos municipales se ha tenido muy en cuenta el abordaje transversal de la igualdad de género, la innovación y la gobernanza. Debe destacarse que, aunque estos tres enfoques tienen una atención específica en actividades propias del programa, dada su relevancia para lograr una transición ecológica y una gobernanza participativa más efectiva, se trabaja en potenciar su transversalización en todos los resultados.

❖ TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO.

En el período destacan cuatro momentos fundamentales destinados al análisis/ abordaje de género:

- 1. Intercambios técnicos para consensuar mecanismos (actores, procesos, herramientas, actividades prioritarias) para favorecer que el Equipo Nacional acompañe la implementación del Programa contribuyendo a la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y jóvenes, tanto a nivel de resultados generales como de los proyectos municipales.**

En el año se realizaron diferentes trabajos de mesa entre CEDEL, PNUD y AICS para consensuar con la Dirección de MS la formación del Equipo Técnico Nacional de Género, hasta el momento integrado por cuatro colegas de CEDEL, PNUD y AICS con capacidades técnicas en género y experiencia en el trabajo local a favor del desarrollo sostenible. El Equipo tiene como función fundamental la facilitación y dinamización técnica de los resultados transversales y específicos de igualdad de género y empoderamiento de mujeres y jóvenes previstos en el Programa

Este equipo trabajó en el diseño de una primera herramienta dirigida a facilitar la integración de género durante la primera Fase de MS; y una de sus integrantes participó en la VII Cumbre Iberoamericana de Agendas Locales de Género (evento internacional organizado por UIM. Participar en la Cumbre le favoreció fortalecer sus capacidades, intercambiando en espacios de gestión del conocimiento sobre buenas prácticas género responsivas relacionadas con desigualdades estructurales de género, y compartiendo posteriormente sus aprendizajes con actores clave del Programa MS.

- 2. Sensibilización inicial a los equipos municipales para la atención a dimensiones clave de género en la realización de los Diagnósticos de las condiciones y capacidades municipales para la transición ecológica.**

Durante todas las acciones realizadas para apoyar los diagnósticos municipales y la elaboración de los proyectos se promovieron aproximaciones sucesivas respecto a la necesidad y relevancia de incluir género en el análisis sobre los desafíos y oportunidades para realizar la transición ecológica en los municipios.

Como resultado, se identificaron limitaciones de conocimiento, de creencias y actitudes socioculturales, etc. para avanzar en la atención en la perspectiva de género. Para atender a esta situación, se acordó identificar puntos focales de género; así como generar herramientas y procesos de fortalecimiento de capacidades para asegurar que se implementen, de forma sustantiva, los resultados, actividades e indicadores del Programa.

3. Creación y validación de la Lista de chequeo sobre igualdad y equidad de género en los Sistemas Alimentarios Locales (SAL).

La Lista de Chequeo, referida en el Anexo 5, es una herramienta metodológica que incluye 10 dimensiones clave de género, entre las que destacan: la desagregación de datos; el abordaje diferenciado de problemáticas/necesidades y participación de mujeres y hombres; la identificación sustantiva de desigualdades de género; el levantamiento de los riesgos que pueden afectar a las mujeres, a los hombres y sus relaciones de género; y la identificación de grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad. Si bien la lista de chequeo se focaliza, fundamentalmente, en la Parte I del Diagnóstico (Análisis de la situación de base, con mayor foco para el paso 6), sus puntos resultarán de utilidad para la realización de los proyectos municipales. De hecho, en el formato acordado para la elaboración de tales proyectos, (Anexo 8) resultan evidentes los espacios destinados para la atención explícita a dichas dimensiones de género.

La Lista de Chequeo fue presentada y validada en el IV Taller de seguimiento a los diagnósticos municipales. Avances Etapa I del componente de los SAL y orientaciones para la Etapa II, momento que también fue aprovechado para realizar la primera sesión nacional de sensibilización “Mejorando nuestros lentes: género”. En este espacio se realizó una presentación interactiva y propositiva sobre el tema y se facilitó un trabajo por equipos dirigido a mejorar el abordaje de género en el Programa MS, con énfasis en las propuestas para el análisis de los SAL y las cadenas.

4. Reflexión sobre los principales aprendizajes de la fase inicial y las pautas para el abordaje en la fase de implementación del enfoque de género.

En el contexto del taller de cierre de la fase de inicio y comienzo de la fase de implementación del Programa, desde una construcción participativa que tuvo como objeto principal la revisión de los proyectos municipales elaborados, se precisaron los aspectos a seguir profundizando para avanzar en la transversalización del enfoque de género en los diversos resultados, con énfasis en las propuestas de las medidas afirmativas a desarrollar. Además, se identificaron las pautas para el diseño e implementación de una ruta de trabajo que permita consolidar los pendientes y alcanzar progresivamente los compromisos del Programa. Igualmente, durante este espacio de intercambio se continuó el proceso de sensibilización sobre el enfoque de género y generacional a los actores locales.

❖ **TRANSVERSALIZACIÓN DE LA GOBERNANZA**

Aunque el objetivo 2 del Programa centra la transformación de la gobernanza municipal para que sea más participativa e inclusiva, durante el primer año de implementación se ha destacado la importancia de que este tema se transversalice en todas las acciones del Programa. Para ello se ha favorecido:

- Realizar el análisis de la gobernanza del SAL como parte de los diagnósticos municipales se elaboró un mapa de los actores del SAL y se caracterizó la relación entre ellos para identificar desafíos y oportunidades para la gobernanza municipal de esos sistemas.
- En la caracterización de las cadenas agroalimentarias locales también se promovió un análisis de temas organizacionales y de gobernanza, siendo a veces uno de los principales obstáculos para promover la colaboración entre actores, el adecuado flujo del producto y la distribución del valor.
- En el análisis de la situación energética municipal se evaluó la situación de las Comisiones energéticas Municipales, principal ente encargado de la gobernanza energética a nivel local
- Se potenciaron las capacidades de los equipos locales para reflexionar sobre la gobernanza, ofreciéndoseles una guía metodológica para el análisis (Anexo 6)
- Realizar un conversatorio con autoridades locales para lograr reflexiones sobre la gobernanza participativa a partir de las enseñanzas de la fase de inicio y los desafíos que conllevan comenzar la fase de implementación.

Al cierre del primer año de implementación del Programa aún se detecta la necesidad de continuar reforzando las capacidades locales para reflexionar sobre este tema y generar análisis y proyecciones de cambios de forma integral para la gobernanza, aspecto esencial para generar un proceso descentralizado, autóctono y sostenible

❖ **TRANSVERSALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN.**

Al igual que en los elementos anteriormente mencionados, la innovación tiene un espacio específico en el resultado 1.3 del ML del Programa. Sin embargo, su aplicación trasciende esta actividad y debe tenerse en cuenta de forma transversal en todo el programa.

Entendida como la capacidad colectiva de un territorio para generar, adaptar y escalar soluciones tecnológicas, organizativas, sociales y culturales se promueve que innovar no es solo introducir algo nuevo, sino fortalecer la capacidad del municipio para aprender, adaptarse y transformar su desarrollo.

Durante la elaboración de los diagnósticos y los primeros pasos dados en la formulación de los proyectos municipales se detectó que la innovación se estaba asociando principalmente a tecnologías productivas, no se abordaba suficientemente su escalabilidad e institucionalización, y la apropiación social es considerada de forma limitada. Por ello, el Programa se propone durante su segundo año de implementación replantearse la innovación como construcción de una base territorial autónoma para la generación y gestión de soluciones: no solo aplicar tecnologías, sino crear condiciones para que el territorio innove de manera continua, inclusiva y sostenible. Su presencia debe abordarse de forma transversal en la transformación del SAL, la producción de energía y el desarrollo de una gobernanza más participativa.

❖ TRANSVERSALIZACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Con el propósito de fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para una gobernabilidad descentralizada más efectiva, que integre a los diversos actores del territorio, incrementando la transparencia y promueva la transformación digital de los servicios a la ciudadanía, durante este período se ha impulsado la incorporación del enfoque de transformación digital como eje transversal en todos los resultados del Programa.

En este marco, se avanzó en la creación de alianzas con la Unión de Informáticos de Cuba para abordar la informatización y digitalización en los proyectos municipales y a nivel de Programa. Entre las áreas clave identificadas para fomentar esta cooperación se destacan:

- Integrar la Estrategia de Transformación Digital Territorial en la actualización de las EDM, alineando ambos instrumentos y definiendo cómo implementar la transformación digital.
- Capacitar y acompañar a los actores locales en la transición digital.
- Incorporar municipios del Programa MS como pilotos para la implementación de la política de transformación digital a nivel local.
- Aplicar la metodología de Laboratorios de Innovación (Co-Lab) desarrollada por la UIC, para identificar y abordar desafíos locales relacionados con la transición ecológica desde la innovación digital. Esta herramienta, orientada a fomentar la innovación en diversos ámbitos, puede emplearse para fortalecer la participación y creación de capacidades en OSC, actores económicos, mujeres, jóvenes, mejorar la eficiencia agroenergética, entre otros.
- Apoyar campañas comunicacionales inclusivas y con enfoque de género vinculadas a las EDM y la transición ecológica, mediante aplicativos que promuevan el aprendizaje activo en niños y jóvenes.

4.5 SINERGIAS CON OTROS PROYECTOS DE COOPERACIÓN

Durante la implementación de la fase 1, se han establecido importantes sinergias con otros proyectos de colaboración:

ALASS. Este proyecto implementado por el MINAG y el PNUD con fondos de la UE promueve el desarrollo de sistemas alimentarios en 6 municipios de la región central del país. Yaguajay y Trinidad son beneficiarios de ALASS y Municipios Sostenibles. La sinergia con este proyecto se ha enfocado a la utilización de las metodologías creadas y capacidades formadas para diagnosticar la situación de los SAL y caracterizar cadenas locales con potencialidades. Igualmente se han puesto en valor sus experiencias desarrollando la municipalización de la cadena de ganado menor y la transformación productiva de otras cadenas como frutales y hortalizas. En los municipios que coinciden ambos proyectos, se ha propiciado la integración de aprendizajes, la contribución de personal local para los equipos municipales de MS y la valoración de continuar y profundizar algunos resultados obtenidos.

HAB.AMA. Esta iniciativa, financiada por parte del Gobierno de Italia, tiene el objetivo de fortalecer las capacidades locales para el autoabastecimiento alimentario sobre las bases de una producción alimentaria sana y diversificada, enfocando su acción en cinco municipios seleccionados en la Provincia de La Habana entre los que se encuentra Guanabacoa, municipio que también forma parte del Programa MS. Las principales sinergias con este proyecto se dan a través de considerar y complementar las capacidades ya instaladas (Infraestructuras, productores líderes, actores sensibilizados) por HAB. AMA, en el diseño y posterior implementación de las cadenas de valor agroecológicas seleccionadas (mango, guayaba y ovino capino) por Guanabacoa en el marco del Programa MS, fundamentalmente en los eslabones de procesamiento, producción en todas las cadenas y multiplicación en el caso del ganado menor y también tomar referencias de experiencias puntuales del uso de las FRE para sistemas de riego y otras acciones vinculadas con la actividad agropecuaria.

Línea Verde. La propuesta, acompañada por la AICS en La Habana, a través de la ONG ARCS Arci Culture Solidali y con la participación de varias instituciones cubanas, es desarrollada en los municipios Los Palacios, Guane y Mantua en Pinar del Río. Trabaja para lograr comunidades resilientes, sostenibles y autosuficientes en componentes relacionados con el tema de la energía renovable. Aunque no incide directamente en los municipios beneficiados por el Programa MS, las experiencias generadas, fundamentalmente en el tema de energías renovables con mirada de comunidad energética, en el que aún no se asume un concepto claro para el contexto cubano, constituye referencia para el Programa y ya se tienden puentes de alianza y sinergias.

NAE - Impulso a Nuevos Actores Económicos. El proyecto, financiado por la Unión Europea e implementada de conjunto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Francesa de Cooperación (AFD) y el Ministerio de Economía y Planificación con su Instituto Nacional de Investigaciones Económicas posee diferentes puntos de coincidencia con el Programa MS. Por ello, se han desarrollado numerosos intercambios de los que han surgido propuestas de acciones conjuntas tales como:

- Compartir los diagnósticos finales de los municipios del proyecto MS para identificar los espacios temáticos que se deben priorizar para posibles sinergias.
- Articular los esfuerzos para desarrollar un Programa de Formación de Capacidades orientado a las Direcciones de Desarrollo Territorial.
- Acompañamiento de la iniciativa NAE a iniciativas que identifique el proyecto MS con MiPYMES y CnA.
- Apoyar desde Municipios Sostenibles la divulgación de las Convocatorias que lance NAE para emprendedores de las regiones central y occidental en los temas de energía, seguridad alimentaria, digitalización e industrias culturales.
- Promover diálogo conjunto de los Proyectos MS y NAE con el MEP y el Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales (INAENE).

Programa para la transición energética en el Municipio Especial Isla de la Juventud. La implementación de este proyecto, financiado por el Ministerio de Medio Ambiente y Seguridad Energética (MASE) de Italia e implementado con el apoyo del PNUD, tiene como objetivo apoyar la construcción de un Programa para la Transición Energética en la Isla de la Juventud, para contribuir a la mitigación del cambio climático mediante la sustitución de los combustibles fósiles en la generación de electricidad a partir de FRE, el incremento de la Eficiencia Energética y en base a criterios de resiliencia energética. La presencia de este proyecto en el territorio, las propias particularidades y potencialidades de este municipio para avanzar hacia la transición energética y las acciones que el Programa MS prevé desarrollar, justifican la necesidad de trabajar de manera coordinada para sumar los esfuerzos en base a una única estrategia y no duplicar acciones, generando experiencias conjuntas que puedan ser referentes para el resto de los municipios vinculados a MS y para el país.

5. EJECUCIÓN FINANCIERA Y ESTIMACIÓN DE GASTOS PARA EL SIGUIENTE PERIODO

De acuerdo con el informe de ejecución financiera (Anexo 12), al 31 octubre de 2025 el Programa Municipios Sostenibles muestra una ejecución total del presupuesto de 1,867,409 EUR (gastado + comprometido), lo que representa el 46% del periodo objeto del informe (4,031,310 EUR). Con respecto al primer desembolso recibido (3,804,281 EUR), la ejecución de los fondos UE asciende a 1,760,368 EUR, lo que representa el 46%. En el mismo informe se encuentra la proyección presupuestaria para el siguiente periodo de 12 meses (del 1 de noviembre del 2025 al 31 de octubre de 2026) por un total de 8,954,145 EUR.

Entre los factores que han incidido en el desempeño del primer periodo (8 de julio 2024 al 31 de octubre de 2025) se destacan:

- Se ha requerido un esfuerzo adicional para promover entre las agencias internacionales y las contrapartes nacionales la armonización de los mecanismos e instrumentos de planificación y ejecución financiera, a partir de los procedimientos establecidos por AICS y PNUD y la formación de capacidades en el equipo nacional para comprender los procedimientos de ambas agencias.
- Los equipos locales de los municipios cuentan con poca familiarización y experiencia en la gestión de presupuestos e implementación de procesos de adquisición.
- El mercado local presenta una oferta reducida de proveedores de bienes y servicios con experiencia en áreas técnicas específicas.
- Las interrupciones del fluido eléctrico, la conectividad limitada, la escasez de plataformas digitales especializadas y la incidencia del bloqueo de Estados Unidos inciden en un mayor tiempo para los procesos de adquisiciones y requieren estudios previos del mercado disponible, dificultan la comunicación fluida con proveedores, provocan dilataciones en la respuesta a las licitaciones y los procesos de compra y toman mayor tiempo de lo previsto.

Para acelerar la ejecución financiera durante el siguiente periodo se prevé:

- Aumentar el seguimiento y capacitación de los equipos municipales para mejorar los aspectos relacionados con la planificación y gestión del presupuesto, así como asegurar a todos los niveles el apoyo requerido a los procedimientos de adquisición en sus diferentes fases.
- Fortalecer las alianzas institucionales para mejorar la definición de los bienes y servicios esenciales para la implementación de la acción, conseguir apoyo en función de la elaboración de las especificaciones técnicas necesarias para proceder con los procesos de licitación y garantizar que el flujo logístico permita en tiempos rápidos que los bienes puedan estar en la disposición de los beneficiarios una vez adquiridos.
- Las contrapartes nacionales prevén fortalecer el equipo nacional con la integración de personal administrativo dedicado a la implementación y seguimiento de las adquisiciones.
- Desde la coordinación nacional se fortalecerán capacidades y se mejoraran los instrumentos de planificación financiera para mitigar el impacto de los factores que inciden negativamente en la disponibilidad de proveedores y/o los flujos financieros de los procesos de adquisición, como es el caso del embargo. El fortalecimiento de la planificación permitirá alinear con mayor precisión los tiempos previstos con los derivados de la aplicación de los procedimientos de AICS y PNUD, permitiendo a la vez lograr un mayor grado de eficiencia en los procesos de adquisición en función de la programación técnico-operativa.

Cabe destacar que la definición de los proyectos municipales recién ha culminado y no se cuenta actualmente con todas las informaciones necesarias para organizar un plan de adquisiciones de bienes y servicios ajustado a las diferentes componentes del programa, así como las correspondientes acciones de seguimiento y monitoreo. Por tanto, a partir de la aprobación de los proyectos municipales permitirá contar con todos los elementos útiles para proyectar las adquisiciones, asistencia técnica, estudios y misiones internacionales y agilizar la implementación del presupuesto.

PRINCIPALES PROBLEMAS, AJUSTES Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS

El periodo que cubre este informe se ha caracterizado por un contexto nacional con importantes desafíos. El país se encuentra en una crisis socioeconómica que se ha agudizado por la mantención del bloqueo norteamericano y otros elementos estructurales internos y, en particular, la crisis energética se ha profundizado. Esta situación genera un deterioro de las condiciones de vida de la población y la necesidad desde los territorios de atender a soluciones de corto plazo para problemáticas existentes. Sin embargo, a pesar de estos elementos contextuales, la Acción ha contado con un fuerte compromiso y apropiación de las autoridades nacionales y locales y se han gestionado alternativas para que los equipos locales puedan implementar los diagnósticos e iniciar la elaboración de los proyectos municipales.

La Tabla 7 resume los principales riesgos identificados y las medidas de mitigación implementadas.

Tabla 7. Análisis de riesgos

Riesgo	Medida de mitigación
Insuficiente comprensión a nivel local de los enfoques contenidos en el Programa y las diversas dimensiones de la transición ecológica que se promueve	• Desarrollar acciones para la sensibilización de los actores locales antes de iniciarse el proceso de diagnóstico y formulación
Insuficientes capacidades en los equipos municipales para la formulación de los proyectos municipales	• Fortalecer las capacidades de los equipos locales • Desarrollar herramientas metodológicas de apoyo • Establecer alianzas con instituciones técnicas • Desarrollar proceso de mentorías • Prever avances a ritmos diferentes en algunos municipios
Complejidad de los procesos de importaciones de equipos e insumos para crear las condiciones de trabajo para equipo nacional y equipos locales	• Ofrecer apoyo técnico desde AICS y PNUD para avanzar en esos procesos
Reiteradas crisis energéticas que dificultan la implementación de las acciones previstas	• Desarrollo de talleres agrupando a los equipos locales en lugares con respaldo energético • Fortalecer las modalidades de trabajo online y a distancia • Identificación de oportunidades para el uso de FRE en las oficinas de los equipos locales y para su movilidad. • Inicio de proceso de adquisición de estaciones de carga solares y autos eléctricos
Desajustes inflacionarios que afectan el valor del CUP	• Identificación de aportes en CUP a nivel territorial
Insuficiente avance del proceso de descentralización	• Formación de capacidades sobre los temas de gobernanza • Trabajo con decisores locales para favorecer la innovación en estos temas

Como se ha reflejado anteriormente, a partir de esta gestión de riesgos, hasta el 8 de julio de 2025 se registran tres ajustes en la organización y planificación prevista para la implementación de la fase inicial:

- Modificación de la dirección nacional del programa (anteriormente ubicada en el INIE y reasignada al MEP-Dirección de Agroindustria)
- Extensión de la duración de la fase 1 hasta el 30 de agosto de 2025 para poder ofrecer mayor acompañamiento a la formulación de los proyectos municipales
- Avance desfasado para el municipio de Manicaragua, atendiendo a la reestructuración ocurrida en el equipo municipal.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Durante este primer año de implementación se han identificado algunos importantes aprendizajes, útiles para lograr una mayor comprensión de los contextos locales, desafíos y oportunidades e identificar factores clave en función de acompañar a los municipios en preparar las condiciones para promover las transformaciones previstas en las estrategias de los proyectos municipales actualmente en fase de elaboración. Entre los principales se destacan:

- La generación de un nuevo modelo de desarrollo con bases ecológicas a nivel municipal en Cuba requiere un importante esfuerzo para atender de forma integrada a las diversas dimensiones de los cambios que se requieren a nivel de la transformación productiva y de la gobernanza local.
- Los supuestos y puntos de partida que se consideren para impulsar un proceso de transición ecológica en los municipios deben validarse en cada uno de los territorios. El comportamiento tiende a ser diferente en dependencia del contexto municipal, su institucionalidad, las capacidades locales y el progreso del proceso de descentralización que esté ocurriendo.
- El liderazgo de los decisores locales resulta un factor de éxito y constituye una garantía para la integración intersectorial y la sostenibilidad de procesos que apunten a la transición ecológica en un municipio. Esto puede facilitar la creación y la renovación de alianzas y articulaciones de carácter local, nacional e internacional. Igualmente, se debe profundizar en la gobernanza local y promover una mayor participación e involucramiento de actores directos e indirectos, con particular atención a los nuevos actores económicos y la sociedad civil, para lograr mayor efectividad en los procesos, mayor apropiación local y un mayor grado de integración entre las diferentes componentes y todas las acciones previstas por el programa.
- La transición ecológica requiere de una fuerte articulación interinstitucional y de las alianzas con universidades, instituciones científicas y centros de investigación para contar con el apoyo técnico necesario e identificar y promover innovaciones que tributen a la eficiencia, gestión digital, uso sostenible de los recursos naturales y circular de residuales vinculados a las producciones de alimentos y de energía limpia con enfoque de comunidad energética sostenible.
- Para una transición ecológica más efectiva e inclusiva se requiere abordar como temas específicos y transversales la igualdad de género y generacional, la innovación y la gobernanza.
- Los diagnósticos municipales sobre las capacidades y oportunidades para la transición ecológica es un paso esencial que permite al municipio contar con una visión participativa y consensuada sobre la situación actual y proponerse cambios estratégicos que se articulen con su EDM. Este proceso requiere formación de capacidades, acompañamiento y diseño de herramientas metodológicas adaptadas al contexto de cada municipio. No debe desestimarse la importancia de contar con una temporalidad suficiente que permita transformar mentalidades, prácticas y conocimientos.
- La compilación de informaciones para poder evaluar el punto de partida de un municipio para iniciar la transición ecológica es un proceso complejo y que requiere acompañamiento técnico y metodológico. La información puede estar dispersa, desactualizada y con carencia de sistematicidad. Contribuir a mejorar y digitalizar las fuentes de información y formar capacidades

para analizar los datos existentes es en sí una contribución importante al propio proceso de la transición y al monitoreo de su avance

- La transformación de la gobernanza local requiere un abordaje integral de su complejidad, un mapeo efectivo de actores y una identificación clara de oportunidades para generar prácticas más participativas y políticas públicas que las sustenten.
- El abordaje de la comunicación para el desarrollo de un modelo ecológico en los municipios cubanos es esencial para visibilizar las buenas prácticas y generar una reflexión crítica sobre desafíos y oportunidades.
- La atención a las brechas de género y generacionales en la transición ecológica es fundamental para desarrollar un proceso que garantice la inclusión y la igualdad de oportunidades. En el contexto cubano, empoderar a mujeres y jóvenes es de alta incidencia para la sostenibilidad de los cambios que se promueven.
- La existencia de un mecanismo local para la gobernanza estratégica de un proyecto es una herramienta novedosa que debe ser aprovechada al máximo por el territorio para fomentar la integración y la toma de decisiones consensuada y en congruencia con su EDM.
- La integración de la diversidad de actores económicos y la sociedad civil es un proceso complejo, pero muy necesario para la transición ecológica. Se trata de un nuevo paradigma de desarrollo al que todos deben sumarse. La gobernanza local debe unir a la función regulatoria, la generación de mecanismos, políticas, servicios e incentivos que fomenten la participación de todos los actores.

8. PLAN DE TRABAJO INDICATIVO PARA EL PROXIMO AÑO (1 DE NOVIEMBRE 2025 AL 31 DE OCTUBRE DE 2026)

[illegible]

10	Misión Técnica de apoyo a la selección y transferencia de tecnologías para la transición energética de cadenas de valor agroalimentarias locales												
A1.1.3 Actividades para el desarrollo de medidas afirmativas que promuevan la participación y empoderamiento de mujeres y jóvenes en las producciones agroecológicas que sean fortalecidas.													
11	Profundización identificación de brechas de género y medidas afirmativas en las cadenas												
12	Sensibilización y capacitación para las iniciativas de género seleccionadas												
R.1.2 Aumento de la producción local de energía limpia desde un enfoque de comunidades energéticas sostenibles.													
A.1.2.1 Actividades de fortalecimiento de capacidades locales para elaborar programas y planes energéticos municipales como parte de su EDM e identificar, en colaboración con universidades y centros de investigación, potencialidades para el uso de FRE, la producción local de energía limpia y el establecimiento de comunidades energéticas sostenibles.													
13	Taller nacional de encuadre metodológico para el abordaje de la transición energética dentro del Programa MS												
14	Establecer alianzas con actores clave en los proyectos y en el programa.												
15	Concepción e implementación del Programa de formación y fortalecimientos de capacidades												
16	Apoyo a la construcción de manera participativa de la propuesta de Planes Energéticos Municipales con enfoque de Transición energética												
17	Misión de exploración para la formación de alianzas para de apoyo a la Planificación estratégica municipal de la Energía y para el desarrollo de acciones de facilitación de la comprensión de las CES												

A.1.2.2 Actividades para facilitar el acceso a tecnologías, capacitaciones, asistencia técnica e intercambios de experiencias locales o internacionales para incrementar la producción local de energía limpia y eficiente y contribuir al establecimiento de comunidades energéticas sostenibles, favoreciendo el empoderamiento y la participación mayoritaria de mujeres y jóvenes.													
18	Construir y validar de manera participativa una propuesta de metodología para la identificación e implementación de un modelo de CES ajustado a las características de Cuba												
19	Definición de CES en el programa y selección de pilotos demostrativos de la Transición energética												
20	Misión Técnica referida al funcionamiento y gestión de las Comunidades Energéticas Sostenibles (CES)												
21	Asistencias, tareas técnicas e intercambios en terreno para la identificación de tecnologías a implementar dentro de las iniciativas municipales												
22	Instalación de estaciones de carga solares en direcciones de desarrollo territorial de los municipios												
R.1.3 Fomentada la innovación con la aplicación de soluciones tecnológicas y organizacionales que tributen a la eficiencia agro-energética, gestión digital y uso circular de recursos naturales, gestión del agua y residuos principalmente relacionados con la producción local de alimentos y energía limpia.													
A.1.3.1 Actividades de identificación-en alianza con universidades y centros de investigación- de innovaciones tecnológicas y organizacionales que tributen al desarrollo de las cadenas agroalimentarias y de energía limpia y eficiente que serán fortalecidas en el territorio.													
23	Identificación de oportunidades de innovación de interés para los municipios												
A.1.3.2 Actividades para la facilitación de adquisiciones y acceso a tecnologías, capacitaciones, asistencia técnica e intercambio de experiencias para fortalecer el proceso de innovación en tecnologías y en organizaciones que tributen a la eficiencia, gestión digital, uso sostenible de los recursos naturales (suelo y agua) y circular de residuales vinculados a las producciones de alimentos y de energía limpia.													
24	Establecimiento de alianzas y definición de escenarios												
A.1.3.3 Actividades para el desarrollo de capacidades de las comunidades y productores locales, en su mayoría mujeres y jóvenes, como posibles líderes de la innovación.													
25	Identificación del ecosistema de innovación y de los actores que favorecen la innovación												

R.2.1. Incrementadas las capacidades de la administración pública local para la planificación e implementación de la EDM, priorizando los sectores de energía, agroalimentación y ambiental, con enfoque de innovación organizacional y digitalización.													
A.2.1.1 Actividades para el desarrollo de un programa formativo para fortalecer las capacidades de la administración pública para gestionar de forma descentralizada, participativa y con equidad de género y generacional el desarrollo territorial y el acceso y gestión de la financiación, con énfasis en los sectores de energía limpia, agroindustria ecológica y gestión ambiental.													
26	Elaboración de propuesta de programa formativo para la administración pública municipal												
27	Implementación de programa formativo para la administración pública												
28	Intercambio formativo y visita a experiencias transferibles en materia de Gobernanza descentralizada, participación en Políticas Públicas de sostenibilidad. Gestión municipal basada en la digitalización												
A.2.1.2 Actividades para facilitar la identificación de necesidades y el acceso a equipamiento y uso de TICs para la administración pública del territorio y actores clave, contribuyendo al desarrollo de soluciones digitales y bases de datos para favorecer la gestión de las EDM de forma descentralizada, con énfasis en agroecología y FRE, participativa (incluyendo a la población), integradora y con equidad de género y generacional.													
29	Desarrollo de procesos de digitalización												
30	Apoyo a la formulación de políticas públicas locales												
R.2.2. Aumentadas las capacidades de la sociedad civil y los agentes económicos (públicos y privados) para participar eficazmente en la implementación de la EDM													
A.2.2.1. Análisis y sistematización participativa del potencial de la red de instituciones de la sociedad civil, actores económicos públicos y privados y agentes estatales y no estatales.													
31	Talleres regionales para la elaboración del mapeo de las OSC, actores económicos públicos y privados, y agentes estatales y no estatales a partir del análisis y sistematización participativa de las potencialidades y demandas de los municipios.												
32	Sistematización integral del potencial de la red de OSC y actores económicos de los 8 municipios.												

A.2.2.2. Actividades para el desarrollo de capacidades y apoyo técnico a las organizaciones de la sociedad civil y agentes estatales y no estatales para mejorar su participación, e inclusión a los procesos de planificación, financiación, gestión y rendición de cuentas del desarrollo local a nivel municipal con prioridad y mayoritariamente a las organizaciones de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y otros grupos vulnerables.

33	Taller de encuadre metodológicos del R. 2.2												
34	Curso-Taller sobre participación efectiva de las organizaciones de la sociedad civil y las alianzas público-privadas en el desarrollo municipal. Se realiza en colaboración con la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, CEDEL.												
35	Diseño e implementación de programa formativo integral dirigida a las OCS y agentes y actores económicos. Se propone realizar en alianza con instituciones como: Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, CEDEL, Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales, ANEC, UIM, otros.												
36	Curso de formulación y gestión de proyectos para OSC y actores y agentes económicos. Se propone realizar en alianza con el Centro de Intercambio y Referencia de Iniciativas Comunitarias-CIERIC.												
37	Intercambios con el Proyecto internacional de Nuevos actores económicos (MEP-INIE-AF-PNUD) para el fomento de alianzas dirigidas al fortalecimiento de capacidades de los agentes estatales y no estatales y mecanismos de financiación.												
38	Identificación y fomento de alianzas institucionales (nacionales y locales) para la cooperación, contribución e implementación de acciones. (FMC, ANAP, ACPA, ACTAF, Instituto Nacional de Actores Económicos No Estatales).												
39	Desarrollo de co-Lab para fomentar la articulación público-privado. Se realiza en alianza con la Unión de Informáticos de Cuba-UIC.												
40	Fortalecimiento e identificación de herramientas digitales que faciliten la interacción en función de la transparencia en el acceso y difusión de la información pública, y la rendición de cuentas de la EDM.												

41	Taller sobre instrumentos y mecanismos para fomentar la participación de las OSC y actores económicos en la implementación de las EDM y la articulación público-privada.												
42	Participación de las OSC y actores económicos en los procesos de actualización de las EDM y la transformación transición digital del municipio.												
A.2.2.3 Actividades para el desarrollo de capacidades, apoyo técnico y equipos a través de un presupuesto dedicado, para los agentes económicos y actores de la sociedad civil que contribuyen al desarrollo económico local y la implementación de la EDM, dirigidos principalmente por mujeres y jóvenes o que emplean mayoritariamente a mujeres y jóvenes.													
43	Misión técnica para la identificación de alianzas y mecanismos de fomento de la articulación público-privada desde la cooperación descentralizada.												
44	Definición de las bases para la convocatoria de implementación del fondo de proyectos piloto del Programa MS.												
R.2.3. Mejorados los conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal sobre consumo responsable, producción agroecológica de alimentos, eficiencia energética y uso de FRE, enfocados hacia la transición ecológica.													
A.2.3.1 Actividades para el desarrollo de campañas comunicacionales inclusivas y sensibles a género relacionadas con la implementación y gestión de la EDM en los territorios.													
45	Taller de encuadre metodológicos del R. 2.3												
46	Establecer alianzas con actores claves municipales y nacionales en los proyectos y en el programa.												
47	Facilitar dos rondas de mesas de diálogo entre actores de la EDM y de la comunicación en el municipio con el fin de fortalecer capacidades para mejorar los conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal.												
48	Diseño e implementación Campaña (Sombrilla)- Conocer para Transformar. Educar y sensibilizar sobre Transición Ecológica.												
49	Diseño e implementación Campaña sobre Enfoque de género. (Mujeres que Mueven la transición)												

A.2.3.2. Actividades divulgativas y demostrativas para la promoción de la transición ecológica de los municipios, incluyendo elementos de la cultura tradicional sostenibles.

50	Diseño de un plan de acciones municipales enfocado a la comunicación y sensibles a genero (PAMCG); para la mejora de los conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal sobre consumo responsable, producción agroecológica de alimentos, eficiencia energética y uso de FRE												
51	Apoyo a la implementación de los PAMCG para la mejora de los conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal sobre consumo responsable, producción agroecológica de alimentos, eficiencia energética y uso de FRE												

Gestión del Programa y de los Proyectos Municipales													
52	Comité Directivo Nacional (CDN)												
53	Comité de Coordinación Técnica Nacional (CCTN)												
54	Reunión de coordinación operativa, administrativa y encuentros de planificación conjunta												
55	Comité de Compras (Modalidad Nacional)												
56	Encuentro de grupos de trabajo por resultados y/o temas técnicos (Comunicación, Género y juventud, gobernanza, cadenas de valor, energía)												
57	Comité de Dirección y Coordinación Municipal (CDCM)												
58	Cumplimiento del flujo informativo y rendiciones de cuentas												
Comunicación y visibilidad													
59	Plan Integral de Comunicación y visibilidad												
	Entrega final de la Estrategia de Comunicación del Programa												
	Elaboración e implementación del Plan integral de Comunicación y visibilidad												
60	Formación de capacidades de comunicación y visibilidad en los equipos y actores claves en el municipio, y a también en instituciones de la coordinación nacional												
61	Adquisiciones para el fortalecimiento de capacidades de los equipos municipales en materia de comunicación y visibilidad												
Monitoreo y evaluación													
62	Elaboración del sistema de monitoreo y evaluación del Programa												
63	Identificación y formación de capacidades en personas a cargo de monitoreo y evaluación dentro de los equipos municipales y coordinación nacional												
64	Implementación de acciones de monitoreo acorde al plan												
	Evaluación intermedia de resultados de la aplicación del sistema de monitoreo y evaluación												

9. ANEXOS

Anexo 1. Resumen de las coberturas de prensa y en sitios web que ha tenido el Programa Municipios Sostenibles

Anexo 2. Orientaciones metodológicas para el diagnóstico de las condiciones y capacidades municipales para la transición ecológica

Anexo 3.1 Metodología para el análisis de capacidades y oportunidades para la transición ecológica de los Sistemas Alimentarios Locales. Parte 1

Anexo 3.2 Metodología para el análisis de capacidades y oportunidades para la transición ecológica de los Sistemas Alimentarios Locales. Parte 2

Anexo 4. Metodología para el análisis de la situación energética municipal

Anexo 5. Lista de chequeo para el abordaje de género en los diagnósticos municipales

Anexo 6. Guía metodológica para el análisis de la gobernanza a nivel territorial

Anexo 7. Resumen de los talleres realizados para apoyar la elaboración de los diagnósticos y proyectos municipales

Anexo 8. Formato para la elaboración de los proyectos municipales

Anexo 9. Recomendaciones de mejora para Proyectos Municipales -III CD 2025

Anexo 10. Informes de Misión

Anexo 11. Manual de identidad visual del Programa

Anexo 12. Informe de ejecución financiera y proyección año II

Anexo 13. Ejemplo Proyectos Municipales