DOCUMENTO DE PROYECTO

Título del Proyecto: Sostenibilidad Agroenergética Municipal (SAM)

Número del Proyecto: 01004763

Asociado en la Implementación: Gobierno municipal de Cumanayagua

Fecha de Inicio: 1 de enero de 2026 **Fecha de finalización: 31 de marzo de 2029**

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (CLAP): 5-12 agosto de 2025

Breve Descripción

Cuba se enfrenta a una compleja situación económica como resultado de factores externos e internos, que requieren revertir la tendencia decreciente de su desarrollo económico. El país requiere promover un modelo de desarrollo más autosuficiente y sostenible, aspecto que se resalta en el PNDES-2030. La clara voluntad política para mantener los avances sociales de conjunto con la transformación del modelo económico se expresa en la apuesta por la implementación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES), a pesar de la persistencia de desafíos.

Este proyecto se enfoca hacia la mejora de las capacidades municipales para promover un modelo de desarrollo más sostenible que fomente la autosuficiencia y sostenibilidad alimentaria y energética a partir de una gobernanza local participativa e inclusiva. Sus acciones se centran en el municipio Cumanayagua, enfocando sus acciones hacia dos resultados referidos en el Acuerdo de Contribución firmado entre PNUD y la Embajada de Noruega en Cuba:

- R.1 Incrementada la capacidad y los recursos disponibles para el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles, basadas en producciones agroecológicas y aplicando principios de la economía circular y favoreciendo el empoderamiento de las mujeres y jóvenes.
- R.2 Incrementadas las capacidades de la administración pública local para la planificación e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal, priorizando los sectores de energía, agroalimentación y ambiental, con enfoque de innovación organizacional y digitalización.

Un total de 48,108 personas que habitan en el municipio se beneficiarán con el incremento de la producción sostenible de alimentos relacionados con cadenas agroalimentarias seleccionadas, favoreciendo la eficiencia energética y el uso de FRE, incorporando principios de economía circular y favoreciendo la participación de mujeres y jóvenes. Esta población también se beneficiará de una gobernabilidad descentralizada más efectiva y apoyada con recursos digitales, fortaleciéndose las capacidades de los funcionarios de los gobiernos locales para implementar la EDM.

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):
Efecto 1 – CPD 2026-2030: De aquí a 2030, las instituciones públicas y los actores económicos, de conformidad con la legislación nacional, acelerarán la recuperación económica y la transformación productiva sostenible, resiliente e inclusiva y la inserción internacional, contribuyendo al desarrollo de sectores estratégicos clave y a la articulación efectiva de los actores económicos, con énfasis en la juventud y con enfoque de género. Producto 1.2 Actores públicos, privados y cooperativas, especialmente de los sectores alimentario, energético, biotecnológico y farmacéutico, fortalecen sus capacidades técnicas para la producción, la transformación digital y las cadenas de valor que sustituyan importaciones, promuevan las exportaciones y apoyen el empoderamiento de las mujeres y los jóvenes. **Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género**[2]: GEN 2 **ODS**: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17

Total de recursos requeridos:		**965,858.77 USD**
Total de recursos asignados: 965 858.77 USD		
	TRAC PNUD:	
	Embajada de Noruega	**965,858.77 USD**[1]
	Gobierno:	**2.170.000,00 CUP**
	En especie:	
No financiado:		0

Acordado por (firmas):

MINCEX	PNUD	Gobierno municipal de Cumanayagua
Carlos Rafael Martín Rodríguez Director DOEI	Fernando Hinaldo UNDP RR	Lianne Morales Martínez
Aclaración:	Aclaración:	Aclaración:
Fecha: 17-12-2025	Fecha: 17-12-2025	Fecha: 16 Dic 2025

[1] La Embajada de Noruega aporta un total de 10,198,020 NOK. El valor en USD se ha estimado con tasa de cambio promedio en el 2025 para Naciones Unidas, pero el monto total en USD puede variar cuando se reciban los desembolsos.

Índice

I. Desafíos de desarrollo 4
II. Estrategia 11
III. Resultados y alianzas 14
Resultados esperados 14
Recursos financieros requeridos 15
Alianzas y sinergias 15
Riesgos y supuestos 17
Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr) 18
Gestión del conocimiento 18
Sostenibilidad y escalamiento 19
***IV.* Gestión del proyecto 19**
Eficiencia y efectividad de los costos 19
Modalidad de implementación 19
Duración 19
Territorio 19
V. Marco de resultados 22
VI. Monitoreo y evaluación 24
Plan de monitoreo 24
Plan de evaluación 26
VII. Plan de trabajo plurianual 27
VIII. Arreglos de gestión y gobernanza 29
IX. Contexto legal 30
X. Gestión de riesgos 31
XI. ANEXOS 34

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Cuba requiere revertir una tendencia decreciente de su desarrollo económico, y su consecuente impacto a nivel social, para preservar los logros que ha ido alcanzando en aspectos claves para el desarrollo humano y social, en medio de un entorno internacional hostil y un proceso de actualización de su modelo de desarrollo económico y social y el reordenamiento de su economía. El Plan Nacional para el Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el 2030 (PNDES) cuenta con seis ejes estratégicos que muestran la proyección a mediano y largo plazo del modelo de desarrollo cubano para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible: gobierno eficaz y socialista e integración social; transformación productiva e inserción internacional; infraestructura; potencial humano, ciencia, tecnología e innovación; recursos naturales y medio ambiente; y desarrollo humano, justicia y equidad.

Para avanzar en la implementación del PNDES-2030 y la Agenda 2030 y avanzar hacia un modelo de desarrollo sostenible y próspero, Cuba se enfrenta con importantes limitaciones: muy bajo acceso a recursos financieros y a inversiones extranjeras, infraestructura obsoleta y limitado acceso a tecnologías e innovaciones, acceso restringido a los mercados y el comercio internacional, incipiente desarrollo del sector no estatal y el aumento de la migración hacia el exterior del país de recursos humanos con preparación profesional. El recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de Estados Unidos contra el país, las afectaciones que ha tenido la economía por la crisis multidimensional generada por el impacto de fenómenos como la COVID-19 y el conflicto ruso-ucraniano, así como la complejidad generada por el proceso de reordenamiento de la economía que está liderando el gobierno, ofrecen un contexto que requiere impulsar una transformación productiva y social que se enfoque en modelos sostenibles y soberanos, enmarcados en un esquema de gestión más descentralizado e inclusivo; tal como se ha proyectado a nivel gubernamental.

Los principales retos que entorpecen la transición hacia este tipo de modelo en Cuba son:

1. **Insuficiente desarrollo del sector agroalimentario que genera vulnerabilidades para la seguridad, soberanía y sostenibilidad alimentaria y nutricional**.

Desde el 2008 el gobierno cubano declaró que el desarrollo del **sector agroalimentario** es una prioridad estratégica y ha emprendido un conjunto de transformaciones muy importantes para impulsar su desarrollo. Se basan en una clara política de sustitución de las importaciones mediante el fortalecimiento de las producciones nacionales, con especial énfasis en impulsar el desarrollo de sistemas alimentarios locales sostenibles y resilientes a las afectaciones del cambio climático, lo que quedó reflejado en el 2022 en la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional y Soberanía Alimentaria (SSAN).

La **producción agropecuaria** enfrenta muchas limitaciones y su productividad es baja. Por el momento, solo se utilizan 2,6 millones de los 6,3 millones de hectáreas de superficie cultivable. En 2021 y 2022 el PIB de Cuba tuvo una leve recuperación del 1,3 % y 1,8 %, respectivamente, luego de una fuerte caída experimentada en el 2020; pero la agricultura, ganadería y silvicultura muestran una caída acumulada de 43,4% del 2016 al 2022. Además, su participación en el PIB en ese periodo se redujo casi en la mitad (del 3,9% al 2,3%).

Este sector se caracteriza por una amplia diversidad de formas productivas. Varios tipos de cooperativas agropecuarias y no agropecuarias, empresas estatales, no estatales, usufructuarios, arrendatarios, MiPymes y trabajadores por cuenta propia (TCP) conforman la matriz de actores que interactúan en los sistemas alimentarios con vínculos en diversos subsistemas. El sistema cooperativo es ahora el responsable de la mayor parte de la producción agrícola, y el rol de las

MiPymes en procesos de comercialización, provisión de insumos y agregación de valor se encuentra en consolidación. No obstante, entre esta diversidad de actores se manifiestan insuficientes relaciones horizontales y encadenamientos. Por lo general, dependen o se encuentran verticalmente supeditadas a una estructura institucional que requiere descentralizarse para lograr conectar al desarrollo del sector con las necesidades y potencialidades territoriales.

Igualmente, en este sector no se logra una efectiva imbricación de la ciencia, la tecnología y la innovación para atender a las problemáticas existentes. Aunque Cuba cuenta con una amplia red de centros para la investigación y la extensión agraria, estos se encuentran deteriorados y poco articulados a la práctica agropecuaria cotidiana. Se requieren nuevos incentivos y nuevas formas de hacer para promover la innovación.

Como resultado, la producción nacional de alimentos solo aporta aproximadamente el 60 % de las calorías y el 45 % de las proteínas totales diarias que consume la población. Por ello, Cuba importa aproximadamente el 70 % de los alimentos que demanda, con un costo aproximado de 1.700 millones de USD al año. Dentro de los rubros que importa se encuentran el arroz, los frijoles, los aceites comestibles, las carnes, los pescados, el trigo y otros cereales, la leche, las frutas, las hortalizas y la proteína para alimento animal.

En gran parte como respuesta para enfrentar las limitaciones para invertir en el sector agroalimentario y apuntando hacia una transformación más soberana, de manera particular Cuba ha promovido e implementado durante más de 20 años principios de **agroecología.** El paso de la gran mayoría de las tierras agrícolas, gestionadas anteriormente por grandes empresas estatales, hacia pequeñas fincas asociadas a cooperativas ha sido una oportunidad óptima para esto. El máximo exponente ha sido el Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino (MACaC), creado como proyecto piloto en 1996 por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) de Cuba, inspirado por ejemplos similares desarrollados en Mesoamérica y que cuenta con más de 20 mil campesinos promotores de prácticas agroecológicas.

Desafortunadamente, no se cuenta en el país con información oficial sobre la producción agroecológica de manera diferenciada y los incentivos para este tipo de producciones son escasos. La mayoría de los municipios cubanos disponen de suficiente tierra cultivable, capacidad biológica y niveles bajos de uso acumulativo de productos agroquímicos y herbicidas, pero tienen grandes porciones de barbecho, baja productividad, producción insuficientemente diversificada y se ha detectado un uso inadecuado de los recursos hídricos, suelo y biodiversidad.

Se requiere fortalecer las capacidades en los actores productivos para que fomenten la conservación y cuidado de los recursos naturales y desarrollen Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que tengan en cuenta la adaptación al cambio climático (CC), el uso eficiente del agua, el fomento de recursos fitogenéticos propios, el desarrollo de variedades con menos requerimientos de riego, el incremento de la materia orgánica de los suelos, el laboreo mínimo, la producción, uso de bioproductos para fertilizar y controlar plagas y enfermedades. Todas ellas constituyen áreas de trabajo para favorecer la transición ecológica, así como la inserción de prácticas de economía circular. Las oportunidades se encuentran en el acceso a la tierra (con sus propias limitantes), la existencia de un sistema de extensión y formación que realza los valores agroecológicos, los programas académicos de agroecología, un proceso horizontal de aprendizaje y producción de conocimientos, ejemplos exitosos de fincas agroecológicas diversificadas e innovadoras, un sistema de agricultura urbana extendido, un sector cooperativo y de productores sólidos, la voluntad política que comienza a valorar la agroecología como una herramienta clave para contribuir a la seguridad

alimentaria y la existencia de procesos de certificación y reconocimiento para este tipo de producciones.

2. Alta dependencia de combustibles fósiles en la generación energética

El consumo energético de Cuba se basa en un 95% en combustibles fósiles, con una producción interna de petróleo que sólo satisface el 50 % de las necesidades para la generación de electricidad. Esto se traduce en altos costos de generación, en emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), en alta vulnerabilidad y dependencia externa y, por tanto, en un alto riesgo para la sostenibilidad.

El país se propone aumentar la generación de electricidad a partir de fuentes renovables como parte de la matriz eléctrica al 37 % para 2030. En este sentido el Decreto Ley No. 345 del 2019 "Del desarrollo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía" y la Política para la Transición Energética de Cuba, propician desde el nivel central el crecimiento de este tipo de fuentes en el panorama nacional.

Al cierre de 2021, solo era del 3.6 %. Los mayores avances se reportan en la tecnología solar fotovoltaica, cuya potencia instalada se elevó de 14 MW en el año 2014 hasta 865 MW en el 2021. El resto de las variantes tecnológicas basadas en fuentes renovables no han tenido un avance significativo.

Las limitaciones actuales que enfrenta Cuba para el acceso a los combustibles fósiles y para la producción de electricidad, generan crisis energéticas frecuentes que afectan al sector doméstico, productivo y a la economía en general, a nivel nacional y local. La escasez de combustibles, la obsolescencia tecnológica de las centrales termoeléctricas y la insuficiente disponibilidad de recursos financieros para la modernización tecnológica del sector determinan que Cuba tenga un déficit eléctrico instalado equivalente al 30% de las necesidades nacionales, con frecuentes interrupciones del servicio.

Es necesario invertir en la renovación energética y en tecnologías eficientes desde este punto de vista, promoviendo el uso de los recursos locales y reutilizando los residuos para producir la energía necesaria a nivel local. Por otra parte, promover un cambio de comportamiento para hacer un uso más sostenible y eficiente de los recursos locales es fundamental para luchar contra el cambio climático, impulsar la economía local y mejorar las condiciones de vida. El potencial de los nuevos agentes económicos cubanos, incluidos los proyectos no estatales para micro, medianas y pequeñas empresas (MIPYMES) y proyectos de desarrollo local (PDL) para contribuir a la transición ecológica energética a nivel local debe ser aprovechado.

Cuba cuenta con la Ley "Del Sistema de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente" recientemente aprobada (Ley 150/2023) y con una Estrategia para la Transición hacia un Economía Circular. Estas herramientas jurídicas y estratégicas han sido elaboradas con el liderazgo del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y constituye la principal herramienta metodológica para impulsar el desarrollo de modelos circulares, priorizando a los sectores agroalimentario, agua, forestal, turismo, energía, transporte, minería, industrias, residuos sólidos y ciudades.

Sin embargo, el desarrollo de sistemas de gestión de **residuos sólidos** seguros y asequibles y el aumento de la reutilización y el reciclado de residuos, especialmente en relación con los sectores de la agricultura y la energía, incluida la producción de biofertilizantes, biogás y la segunda vida de los plásticos, aún no se han desarrollado en el país, especialmente a nivel municipal.

Poca comprensión del enfoque, insuficientes recursos para introducir tecnologías, así como insuficiente articulación entre los sectores público y no estatal son elementos que inciden en la inexistencia de prácticas generalizadas que apunten a la circularidad.

3. Insuficiente disponibilidad de fuerza de trabajo y desigualdades de género.

Al cierre del 2017, el 20,1 % de la población cubana tenía 60 años o más y se estima que al 2030, esta cifra supere el 30 %. Por otra parte, solo el 23% de la fuerza de trabajo de Cuba radica en zonas rurales y la edad promedio de las personas vinculadas al sector agrícola supera los 55 años. El país ha comenzado a formular un programa para revalorizar la ruralidad y las juventudes rurales, pero aún es un proceso incipiente.

En este sentido, también debe destacarse que, aunque el gobierno cubano ha realizado importantes esfuerzos para favorecer la inserción de las mujeres y la sociedad cubana muestra indicadores satisfactorios a favor de la **igualdad de género**, aún persisten patrones culturales machistas asociados a la actividades agropecuaria y energética que han promovido un éxodo de las mujeres hacia otros sectores y una división sexual del trabajo que desfavorece su empoderamiento y su autonomía económica, generándose una masculinización de estos sectores. Las mujeres sólo representan el 15 % de las personas empleadas en la producción primaria de alimentos y en familias y comunidades rurales con frecuencia realizan actividades vinculadas a esta producción sin recibir ingresos por ello.

En marzo de 2021, Cuba adoptó el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres mediante Decreto Presidencial, como política gubernamental para prevenir y eliminar la discriminación de las mujeres y potenciar la igualdad de género. También existe una Estrategia de género en el sistema de la agricultura, que es liderada por el Ministerio de la Agricultura (MINAG) en articulación con la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la ANAP y los grupos empresariales. Sin embargo, aunque por un lado se han registrado algunos avances en el incremento de la presencia de las mujeres en el sector, aún hay brechas significativas y se requiere seguir impulsando las medidas afirmativas que favorecen el empoderamiento de las mujeres; y considerando su más amplia diversidad: por edad, por color de la piel, por situación de discapacidad, etc. A la vez, resulta imprescindible atender a problemáticas sexistas y desigualdades estructurales basadas en el género (como la violencia hacia las mujeres y personas con identidades no heteronormativas; los estereotipos y normas socioculturales patriarcales; y la desigual distribución de los cuidados, sin un adecuado enfoque de derechos ni de corresponsabilidad) cuyos efectos se interrelacionan con el nivel de autonomía y empoderamiento económico de las mujeres, el cual se ve más desfavorecido o ralentizado en comparación con el de los hombres.

El municipio de Cumanayagua, aunque en el sistema de la agricultura local la presencia de la mujer se ha incrementado, teniendo un total de 651 mujeres, ellas sólo representan el 20.2% del total de personas vinculadas al sector y las menores de 35 años representan el 18%. Esto evidencia la urgencia de continuar fortaleciendo la participación y empoderamiento de las mujeres para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

4. Insuficiente articulación de los diversos actores locales para implementar modelos de desarrollo sostenibles y descentralizados a nivel municipal.

Todos los desafíos anteriormente planteados se desarrollan en un entorno institucional con prácticas centralistas, verticales y sectoriales en la gestión que limitan la implementación de enfoques integradores, sistémicos y horizontales. Es por ello, que el país se encuentra impulsando

un proceso de **descentralización** que favorece un marco regulatorio y organizativo para descentralizar las competencias de gestión hacia los municipios, con el objetivo de favorecer relaciones más horizontales y vinculación directa con las estrategias de desarrollo municipal. El avance hacia la soberanía alimentaria y energética basada en la visión agroecológica y en la producción de energía limpia, implica un cambio en las relaciones políticas, sociales, económicas y ecológicas. Es por ello que un aspecto importante para apoyar la transición ecológica de los municipios radica en desarrollar un modelo de gobernanza descentralizado más eficaz y que, además, sea género responsivo y contribuya a la inclusión social.

El camino hacia la descentralización en Cuba ha transitado por un movimiento pendular de centralización a descentralización, permeado por temas económicos, de escasez de recursos y de un contexto internacional adverso. Aunque se han acumulado experiencias y aprendizajes desde la década de los 90, el ritmo se ha reforzado a partir de su inclusión en los Lineamientos de la Política Económica y Social de Cuba, elaborados en el 2011 y la atención brindada en la nueva Constitución de la República de Cuba aprobada en 2019. La Carta Magna promueve un cambio de paradigma en cuanto al rol y funciones de las administraciones locales, reconociendo un mayor nivel de autonomía a los municipios para la gestión del territorio y sus recursos. Posteriormente, según lo establecido en el Decreto Ley 33 del 2021, los territorios han empezado a trabajar en el diseño e implementación de Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) que, con la participación de los diversos actores establecen las prioridades, teniendo en cuenta las características de cada contexto local.

Cada municipio cubano cuenta con una Estrategia de Desarrollo Municipal aprobada como instrumento integrador para orientar la gestión municipal, que tiene entre sus propósitos, lograr la satisfacción de las necesidades locales, contribuir al desarrollo económico y social de su territorio y a otros fines del Estado. La EDM traza las pautas del futuro al que aspiran los actores territoriales, articula la gestión pública del gobierno local con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (O.D.S) y se correlaciona de forma armónica con lo que se establece en la Constitución de la República de Cuba (Artículo 168), los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030. Apoyar a los gobiernos locales en su implementación y en su reenfoque hacia la sostenibilidad (económica, ambiental y social) constituye una importante oportunidad de trabajo para todos los actores locales, nacionales e internacionales que pretendan aportar al desarrollo del país.

La implementación de cada EDM se concreta en líneas estratégicas (LE), políticas públicas locales (PPL), programas y proyectos de desarrollo local (PDL). Las LE representan las prioridades donde el municipio concentrará sus mayores esfuerzos en cada período de mandato y están en función de explotar las potencialidades del ~~desarrollo~~ territorio, en términos de incremento de las producciones, ingresos, exportaciones, calidad y cantidad de servicios, así como de creación de capacidades.

La EDM del municipio Cumanayagua cuenta con 5 líneas estratégicas definidas de la siguiente manera:

- **L.A.E 1. Sostenibilidad productiva:** Propone un territorio que restablezca su desarrollo agroindustrial para alcanzar una estructura productiva que sea capaz de crecer de forma sostenible en el tiempo.
- **L.A.E 2. Gestión de la comercialización y los servicios:** Asegurar la continuidad del proceso productivo mediante la comercialización de productos y servicios bajo estándares

de calidad normados, garantizando un servicio adecuado al cliente. Potenciando además los encadenamientos con las diversas formas productivas y actores económicos.

- **L.A. E 3. Gestión del Habitad y el medio ambiente:** Garantizar el desarrollo sostenible del centro urbano, zonas rurales, costeras y montañosas, asegurando su infraestructura técnica y de servicios, en correspondencia con el ordenamiento territorial teniendo como premisa el cuidado del medio ambiente.
- **L.A.E 4. Desarrollo Humano:** Garantizar la calidad de vida de las personas para que logren llevar vidas largas, saludables, educadas y dignas.
- **L.A.E 5- Gobernanza municipal basada en la ciencia e innovación:** Consolidar un sistema de administración pública eficiente y eficaz basado en la ciencia y la innovación, para la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y el desarrollo territorial.

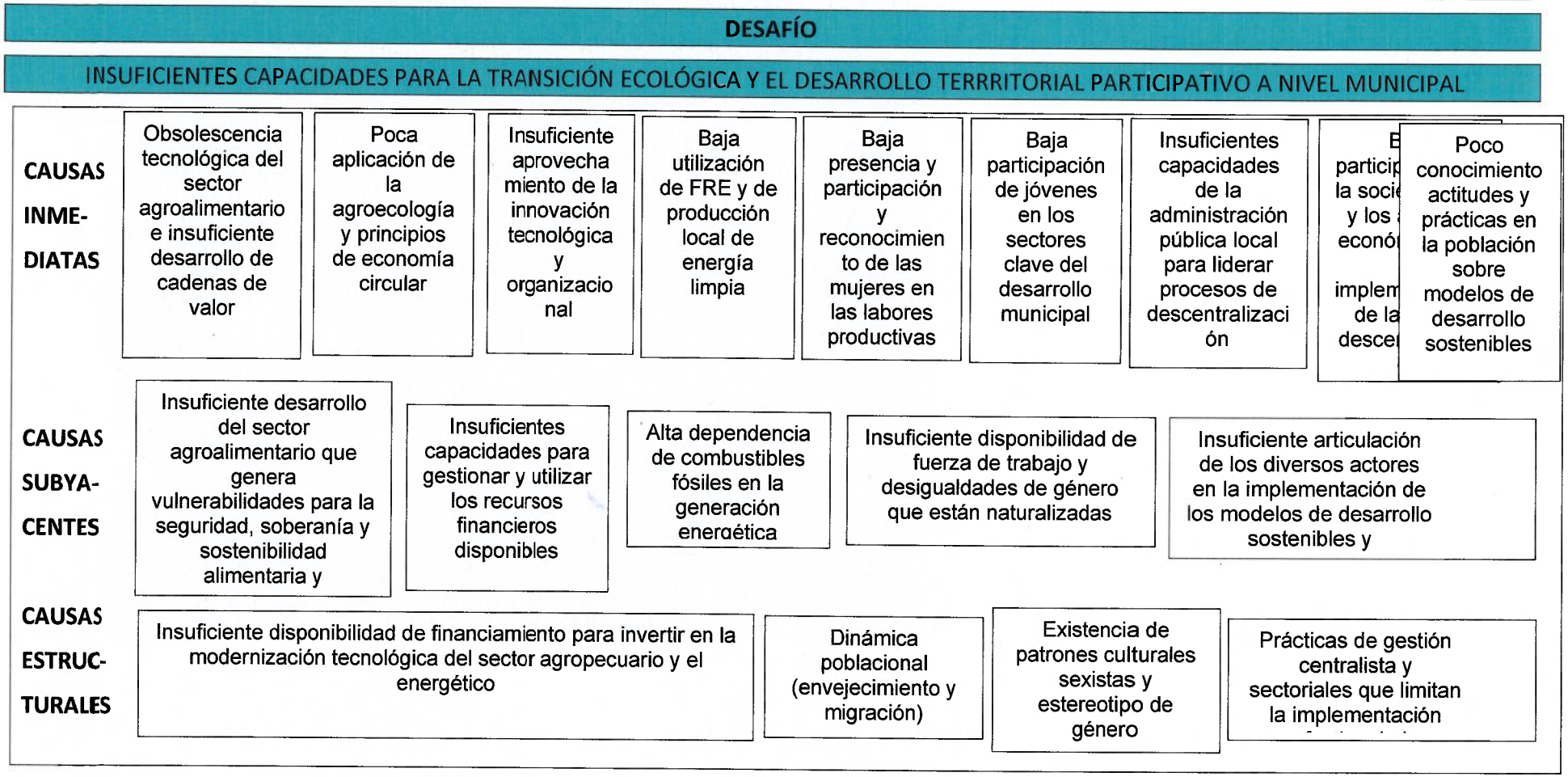
La EDM se basa en un proceso de construcción colectiva que comenzó en el año 2021 y actualmente se encuentra en una etapa de actualización. El municipio ha avanzado en el perfeccionamiento de este instrumento prospectivo, elaborando una estrategia que responda a las necesidades y requerimientos de la población en el contexto actual; pero para la implementación de la misma existen desafíos y barreras, principalmente, en el desarrollo de capacidades desde el punto de vista humano hasta estructural que garantice un ejercicio adecuado de la gobernanza municipal.

De modo general, el proceso de descentralización que ocurre en el país y en el cual se encuentra inmerso Cumanayagua enfrenta los siguientes desafíos:

- Insuficientes capacidades de la administración pública local para asumir las competencias que deben transferirse
- Baja autonomía territorial en la generación de recursos para implementar las EDM y poco aprovechamiento de las fuentes de financiamiento existentes
- Persistencia de una mentalidad de gestión centralizadora, afianzada por años de prácticas de gobernabilidad de este tipo.
- Bajos niveles de digitalización que afectan la eficacia de varios servicios públicos
- Necesidad de incrementar el diálogo y la participación en la toma de decisiones de la ciudadanía, la sociedad civil y los actores económicos, así como de fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- Insuficiente articulación del sector público y el no estatal en la implementación de las EDM
- Insuficiente reflejo de los enfoques de derechos y género en el desarrollo de las EDM, en su formulación e implementación
- Limitado sistema de indicadores y herramientas para medir, notificar y evaluar los avances en la implementación de las EDM

Se hace muy necesario fortalecer las capacidades técnicas y administrativas para la toma de decisiones a nivel local y para la coordinación multinivel que requiere una transformación de este tipo.

Figura 1. Teoría de cambio en que se basa el proyecto



II. ESTRATEGIA

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la agencia líder de las Naciones Unidas en desarrollo internacional. Trabaja en 170 países y territorios para erradicar la pobreza y reducir la desigualdad. Ayuda a los países a desarrollar políticas, habilidades de liderazgo, habilidades de asociación, capacidades institucionales y a desarrollar resiliencia para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El PNUD tiene presencia en Cuba desde 1973 y es un socio clave en diversas áreas temáticas como sostenibilidad ambiental, gestión de riesgos, desarrollo humano y local, eficiencia y sostenibilidad energética, transformación productiva, salud y desarrollo, igualdad de género, equidad e inclusión social, seguridad alimentaria, entre otros.

Este proyecto se inserta en el actual marco de cooperación acordado entre el gobierno de Cuba y el PNUD, con vigencia del 2020 al 2025 (tras ser extendido por un año adicional), que establece cuatro ejes temáticos: gobierno eficaz, eficiente y de integración social; transformación productiva; recursos naturales y medio ambiente; y desarrollo humano, equidad y justicia social. Estas prioridades para el trabajo del PNUD en Cuba están alineadas con el PNDES, el Plan Estratégico Global del PNUD y la Agenda 2030. Además, se encuentra en total coherencia con el efecto de transformación productiva y los correspondientes productos que se están acordando con el proyecto cubano para el próximo periodo (2026-2030).

La concepción multidimensional que contiene este proyecto al promover un desarrollo local sostenible basado en la sostenibilidad agro-energética y la eficacia de la gobernabilidad local, hacen que contribuya al logro de resultados relacionados con los cuatro ejes temáticos del Programa País del PNUD en Cuba (CPD). Por su importancia en el desarrollo de un modelo sostenible de transformación productiva a nivel local, se considera como principal vinculo al efecto 2, "Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano", específicamente con el producto 2.1 "Fortalecidas cadenas de valor locales sostenibles en sectores priorizados, con énfasis en sistemas agroalimentarios para el autoabastecimiento, con mecanismos para la integración intersectorial, el uso sostenible de la energía y la mejora de la calidad de los empleos, con equidad de género y generacional" Respecto al plan estratégico del PNUD, tributa Efecto 1. "Transformación estructural acelerada, particularmente verde, inclusiva y con y transición digital", mostrando relación con el producto 1.3 "Mejorado el acceso a servicios básicos y activos y servicios financieros y no financieros para apoyar las capacidades productivas para medios de vida sostenibles y empleos para lograr la prosperidad".

Este proyecto apuesta por el desarrollo local, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, con sostenibilidad, y una visión integrada del desarrollo de una sólida base económico – productiva, sociocultural, institucional y medioambiental. Se propone utilizar las potencialidades territoriales para favorecer un desarrollo agroenergético sostenible en correspondencia con los ODS y el PNDES 2030. Se parte de la identificación de las necesidades de los actores locales que son responsables de la planificación del desarrollo territorial y que participan en la implementación de la EDM, contempla la formación y el desarrollo de capacidades científicas, tecnológicas e innovadoras para la gestión y la administración del desarrollo local, se orienta hacia el fortalecimiento de la autonomía operativa y estratégica de los municipios mediante un enfoque integrador y participativo que enfatice en la sostenibilidad e incluye en las transformaciones a la diversidad de actores locales que pueden tributar a su sostenibilidad agroenergética (sociedad civil,

cooperativas, MIPYMES, empresas públicas locales y centros académicos y de investigación), promoviendo la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la inclusión de jóvenes. Se apoya la transformación productiva municipal de forma sostenible y circular y una gobernabilidad descentralizada más eficaz que sume a los diversos actores del territorio, incremente su transparencia e inicie una transformación digital de los servicios a la ciudadanía.

En adición a lo anterior, el proyecto pretende ser coherente con las iniciativas en marcha en el país para atenuar limitaciones del entorno rural en Cuba (Revalorización de la Ruralidad). Estos esfuerzos e iniciativas han sido recientemente aprobadas por la dirección del país y tienen como característica esencial, la consideración del municipio como marco de análisis y centro de implementación e interés estratégico, sobre la base de "*El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales*", tal cual lo regula el artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba. La equidad y la justicia social son pilares del modelo de desarrollo y las políticas sociales de Cuba y han sido respaldados en el primer artículo de la Constitución de 2019 como base para el disfrute del bienestar y la prosperidad individuales y colectivos. El proyecto se articulará y fortalecerá programas, planes y proyectos relacionados con el empoderamiento económico de las mujeres, como es el *Programa Nacional para el Adelanto de las Mujere*s (PAM) adoptado en marzo del 2021. En línea con el PAM, se promoverá el acceso al empleo en igualdad de condiciones y una mayor participación de las mujeres, con énfasis en el ámbito rural, contribuyendo a la implementación de la estrategia de género del sector agropecuario para fortalecer el papel de las mujeres en todos los espacios de trabajo y en particular en las fincas, cooperativas y empresas, así como su protagonismo en la gestión económica. Se estimulará la generación de oportunidades para su formación y capacitación, para que ocupen puestos de dirección, y se propiciará el mejoramiento de sus condiciones de trabajo. La promoción de cambios de gestión a favor de la igualdad de género se considera otro accionar clave al que se atenderá de forma transversal y específica.

Se promoverá un desarrollo endógeno e integrado espacialmente, que aprovecha la contribución de los agentes que operan a múltiples escalas y aportan un valor incremental a los esfuerzos nacionales de desarrollo. Tiene por objeto garantizar una participación significativa e inclusiva de todas las partes interesadas a nivel local (mediante un enfoque basado en el derecho de reforzar ambos papeles: las instituciones como garantes de los derechos y los ciudadanos como titulares de derechos) y reforzar una cultura de gobernanza participativa. La estrategia de intervención fortalecerá las competencias de la administración pública y el desarrollo de una gobernabilidad local más eficaz que integre a la diversidad de actores económicos y que potencie la participación ciudadana, enfocando sus acciones al apoyo de la implementación y gestión de las EDM.

La estrategia para la implementación se basa en los siguientes principios:

- Se armonizan las acciones con las prioridades establecidas en la Estrategia de Desarrollo Municipal de Cumanayagua y en la Estrategia de Desarrollo Provincial de Cienfuegos y se asegura su contribución a las políticas públicas municipales en los sectores de agricultura, energía, agua, residuos, circularidad, cambio climático, descentralización y género.
- Se promueve la transición agroenergética desde el enfoque de Sistemas Alimentarios Locales, partiendo de una formación de capacidades que facilite un abordaje de las problemáticas de forma sistémica, poniendo atención a los aspectos nutricionales y potenciando el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles y sensibles a nutrición, promotoras de equidad de género y generacional y que apliquen principios de economía circular de forma innovadora.

- Se enfatiza en la conservación y uso racional de los recursos naturales, con énfasis en la gestión del agua y el manejo sostenible del suelo, la adaptación al cambio climático y la conservación de la biodiversidad para garantizar la sostenibilidad ambiental de las transformaciones que se promuevan.
- Se promueve la gestión eficiente y sostenible de los residuos y acciones de economía circular que permitan reducir, reusar y reciclar los residuos generados por las actividades que apoye el programa.
- Se incentivan prácticas agroecológicas y manejo sostenible de las producciones asociadas a las cadenas de valor agroalimentarias locales.
- Se estimulan las relaciones con instituciones de investigación científica, universidades y organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de identificar, estudiar y probar innovaciones sostenibles para su posible escalado, tanto en el sector agroalimentario como energético.
- Se focaliza en el nivel local y la gestión descentralizada. La estrategia es inclusiva y sistémica, caracterizada por un enfoque de abajo hacia arriba y centrada en el protagonismo de los actores locales. Las metodologías facilitarán la valorización de las experiencias locales y la participación activa de las diferentes partes interesadas con el objetivo de identificar estrategias compartidas adecuadas al contexto local. A la vez, se incluirán herramientas sensibles a género que contribuyan a visibilizar normas socioculturales patriarcales y a deconstruir estereotipos sexistas.
- Se promueve el enfoque territorial del desarrollo sostenible a partir de la consideración de los recursos endógenos y poniendo énfasis en la atención a las brechas de desigualdad a partir de un diagnóstico integral del territorio. Para ello es necesario que la ciudadanía se convierta en protagonistas de los procesos de construcción del desarrollo como base de la sostenibilidad social.
- Se contempla el desarrollo de capacidades técnicas y gerenciales y el fortalecimiento del capital humano (productores, técnicos, funcionarios, investigadores) a través de la formación a varios niveles, también en colaboración con el sector estatal, no estatal, la sociedad civil y el apoyo a la investigación técnica y científica local.
- Se promueven herramientas para incrementar el acceso, uso y conocimiento de los actores del territorio de las fuentes de financiamiento disponibles.
- Se promueve la equidad e inclusión social. La inclusión social es un aspecto relevante para la sostenibilidad, por lo que se impulsarán actuaciones que permitan reducir las desigualdades y promover la cohesión social.
- Se favorece la integración de jóvenes y mujeres. La iniciativa promueve una mayor participación y empoderamiento económico de jóvenes y mujeres, así como su representación en los espacios de toma de decisión.
- Se transversaliza la transformación digital para el sector productivo y para la gobernabilidad local, propiciando la innovación y el gobierno eficaz.
- Se apoya a la diversidad de actores económicos locales (públicos, cooperativos y no estatales), favoreciéndose procesos de integración y de horizontalidad.
- Se apoyan procesos de sistematización de información, monitoreo y evaluación que permitan la medición de resultados, toma de decisiones, así como la transmisión de esta información y buenas prácticas para el escalamiento y la incidencia en políticas públicas.
- Se impulsa la sinergia y complementariedad. La intervención facilitará procesos de intercambio de experiencias, resultados y lecciones aprendidas basados en la transparencia y la socialización de los aprendizajes. Además, se propiciarán sinergias y complementariedades con otros programas y proyectos relevantes.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados esperados

El proyecto cuenta con un objetivo general y dos resultados, en correspondencia con lo acordado con la Embajada de Noruega en Cuba.

Objetivo general:
Promover la sostenibilidad agro energética y el desarrollo territorial participativo a nivel municipal en Cuba.

Resultados esperados:

- R.1 Incrementada la capacidad y los recursos disponibles para el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles, basadas en producciones agroecológicas y aplicando principios de la economía circular y favoreciendo el empoderamiento de las mujeres y jóvenes.
- R.2 Incrementadas las capacidades de la administración pública local para la planificación e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal, priorizando los sectores de energía, agroalimentación y ambiental, con enfoque de innovación organizacional, digitalización y promoviendo la atención a las desigualdades de género

Actividades

R.1 Incrementada la capacidad y los recursos disponibles para el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles, basadas en producciones agroecológicas y aplicando principios de la economía circular y favoreciendo el empoderamiento de las mujeres y jóvenes.

Para el logro de este resultado el municipio Cumanayagua debe partir de una caracterización de las capacidades de los sistemas alimentarios locales para satisfacer los requerimientos nutricionales de su población, tal como establece la ruta de implementación de la Ley SSAN.

A partir de este análisis del SAL y en coherencia con el plan municipal para la implementación de la Ley SSAN, se identificarán las cadenas que deben apoyarse y se formularán propuestas locales que, sobre la base de un enfoque de sostenibilidad agro energética, se tribute a solucionar las problemáticas identificadas, incorporando principios de economía circular que permitan minimizar y reutilizar los residuos. Estas iniciativas recibirán apoyo con tecnologías, capacitaciones y asistencia técnica para su implementación, contribuyendo a su eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Especial atención se brindará a las oportunidades para el empoderamiento de mujeres y jóvenes quienes hoy tienen brechas presenciales y de roles en el sector, promoviendo su empoderamiento económico, su acceso a la tierra y otros recursos naturales, así como una mayor participación en la agricultura urbana y suburbana.

Para alcanzar el R1, se propone la realización de los siguientes grupos de actividades:

A1.1 Fortalecer las capacidades locales para elaborar estrategias para el desarrollo sostenible de cadenas agroalimentarias basadas en la producción agroecológica de alimentos e incorporando principios de transición energética, de economía circular, sostenibilidad ambiental, inclusión económica y social, y equidad de género.

A1.2 Instalar tecnologías e implementar capacitaciones, asistencia técnica, incentivos e intercambios de experiencias exitosas para contribuir al mejoramiento de las cadenas agroalimentarias locales, basadas en la producción agroecológica, el uso de energías renovables (RE), los principios de la economía circular y el empoderamiento de las mujeres.

R.2. 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, digitalización y promoviendo la atención a desigualdades de género

Con el Decreto 33/2021, el gobierno cubano dejó legislado que las EDM son la herramienta de gestión de gobierno que contribuye a la coordinación entre los diversos instrumentos de planificación sectoriales existentes y facilita el establecimiento y consenso de las prioridades para el desarrollo local. Las EDM reflejan las actividades de interés municipal, relacionadas con potencialidades y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local, que puedan implementarse con recursos locales o con otras fuentes externas, enmarcadas en las condicionantes que impone el desarrollo de la nación y la provincia, y el marco regulatorio establecido.

El desarrollo de la visión estratégica, el trabajo intersectorial, las habilidades para fomentar la participación, la igualdad y equidad de género y generacional, las habilidades para mediar en conflictos y construir consenso; así como la inserción de herramientas digitales para el monitoreo y rendición de cuentas son áreas de gran importancia para mejorar la eficacia de la administración pública local, como parte de un proceso de mejora continua de sus capacidades para planificar e implementar las EDM.

Con el proyecto se pretende desarrollar un programa formativo para la administración pública local, con énfasis en aspectos relacionados con la sostenibilidad agroenergética. Para ello se aprovecharán los centros docentes y de investigación existentes a nivel territorial y nacional y se contará con asistencia técnica e intercambios de experiencias que permitan poner a disposición de los actores locales nueva prácticas y herramientas que tributen a fortalecer la gobernanza local descentralizada, participativa, transparente y género responsivo.

Otro aspecto del trabajo a realizar se centra en el fortalecimiento de las instituciones públicas locales para el uso de TIC, herramientas digitales y equipamiento para el monitoreo. Especial énfasis se realizará con las Direcciones de Desarrollo Municipal (DDM) que se están conformando en todo el país. Estas estructuras constituyen el brazo derecho de los gobiernos locales para implementar las EDM, integrando a los diversos actores y armonizando las diversas fuentes de financiamiento.

Para alcanzar el R.2 se propone la realización de los siguientes grupos de actividades:

A.2.1 Implementar un programa de capacitación para fortalecer las capacidades de la administración pública local para gestionar el desarrollo territorial, con énfasis en energías limpias, agronegocios ecológicos y gestión ambiental.

A.2.2 Facilitar el acceso a equipos y el uso de las TIC para la administración pública local con el fin de promover la gestión y la rendición de cuentas de las EDM de forma descentralizada, con énfasis en la agroecología y FRE, y la equidad de género y generacional.

Recursos financieros requeridos

El presupuesto estimado de 965,858.77 USD será aportado por la Embajada de Noruega, mediante desembolsos parciales anuales en la cuenta bancaria del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de los cuales, 894,313.67 USD representan los gastos directos asociados a la implementación.

Alianzas y sinergias

Dada la perspectiva multidimensional del enfoque de sostenibilidad y gobernanza local que se promueve con el proyecto se requieren las siguientes alianzas:

- Gobierno municipal de Cumanayagua: Responsable de la implementación. Facilitará los procesos de integración intersectorial y la gestión descentralizada. Designará a la Dirección de Desarrollo Municipal para la ejecución técnica del mismo, la que trabajará en alianza con el Departamento de COMEX y otros actores locales
- CITMA: Sera responsable de apoyar la coordinación técnica a través del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL). Debe también poner a disposición las estructuras nacionales y locales relacionadas con medio ambiente y cambio climático, para favorecer la construcción del modelo sostenible que se propone. Contribuye con la participación de otros centros de investigación que pueden aportar aspectos sustantivos y operacionales.
- MINAG. Será responsable de apoyar la participación de la Delegacion del MINAG y de otras instancias nacionales y locales que puedan tributar a los procesos de mejora del SAL que se proponga el municipio. Ofrecerá apoyo técnico de centros de investigación y grupos empresariales y contribuirá a armonizar los intereses locales con las políticas nacionales.
- MINEM: Ofrecerá apoyo para la transición energética, el incremento del uso de fuentes renovables de energía y el aumento de la eficiencia energética. Las estructuras nacionales y locales acompañaran al gobierno local en el diseño de los cambios que quieran implementarse y en la medición de sus impactos. Las capacidades de la UNE y ONURE serán puestas a disposición para asesorar y generar capacidades locales.
- MES: A través de las Universidades y los Institutos de investigación ofrecerá apoyo para el asesoramiento necesario en todas las áreas que lo requieran.
- Dirección de Desarrollo Territorial: Ofrecerá asesoramiento técnico-metodológico al municipio y favorecerá la articulación con las entidades de Ciencia Tecnología e Innovación territoriales y la armonización de intereses entre la Estrategia de Desarrollo de la Provincia y la del Municipio.
- Dirección de Comercio Exterior e Inversión Extranjera y Cooperación Internacional: Ofrecerá asesoramiento al municipio, será responsable de la complementación técnica al municipio en el ámbito de su competencia, la articulación con las entidades reguladoras del territorio y la armonización de intereses entre la Estrategia de Desarrollo de la Provincia y la del Municipio.
- Empresa Municipal De Fuentes Renovables de Energía: Ofrecerá apoyo para la transición energética, el incremento del uso de fuentes renovables de energía y el aumento de la eficiencia energética
- Centro Universitario Municipal: Institución soporte dentro del Comité Coordinador de la Gestión del Conocimiento: Será responsable de la gestión del conocimiento en el marco del proyecto. Ofrecerá apoyo para el asesoramiento necesario en todas las áreas que lo requieran
- Estructura Municipal del CITMA Cumanayagua: Apoya la implementación del proyecto en aras de favorecer la construcción del modelo sostenible que se propone.
- Delegación Municipal de la Agricultura: Ofrecerá apoyo para el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles, basadas en producciones agroecológicas.
- Estación de Suelos Barajagua: centro soporte de estudios e investigaciones que contribuye al manejo y conservación de los suelos y la sostenibilidad de los productos.

Es de vital importancia para el proyecto sumar a este cambio a todos los actores públicos, cooperativo y no estatales que puedan tener incidencia en el desarrollo agroenergético sostenible que se promueve. Por ello se contribuirá al fortalecimiento de las capacidades de:

- Cooperativas agropecuarias
- Cooperativas no agropecuarias y/o MiPymes
- Empresas municipales, Unidades empresariales de base, con énfasis en las que sean de subordinación municipal
- Estructuras de gobierno local y Dirección de Desarrollo Municipal
- Entidades prestadoras de servicios, incluyendo a universidades y centros de investigación

Para favorecer la implementación del proyecto, se priorizará las sinergias con proyectos de cooperación que trabajen en temáticas similares como el proyecto ALASS, el proyecto Municipios Sostenibles, Cienpinos y Proyecto PAAS. En el segundo caso, se trabajará de conjunto con el MEP y el CEDEL para integrar metodologías, aprendizajes y buenas prácticas en la sistematización de un modelo de desarrollo municipal sostenible que pueda ser replicado a otros municipios del país.

Riesgos y supuestos

La implementación del proyecto se basa en los siguientes supuestos, tal como refleja el marco de resultados:

- El gobierno cubano mantiene proyección estratégica hacia un desarrollo local sostenible
- Continúa implementación de Ley SSAN, priorizando el desarrollo de sistemas alimentarios locales sostenibles
- Se mantiene prioridad de país al cambio de matriz energética y transición hacia la circularidad
- Se mantiene voluntad política para la descentralización y la autonomía municipal
- La diversidad de actores económicos de los sistemas alimentarios se interesa en la transición hacia prácticas agroecológicas y la producción de energía limpia.
- El municipio seleccionado cuenta con potencialidades para producir energía limpia y usar FRE
- Las EDM ofrecen un marco habilitador para procesos innovadores
- Se mantiene proceso de conformación de las DDM y se reconoce necesidad de fortalecimiento de capacidades.
- Las organizaciones de la sociedad civil se suman a la implementación de las EDM
- Persiste la demanda de conocimiento sobre nutrición y hábitos/prácticas adecuadas de alimentación
- Mujeres y jóvenes se motivan para insertarse en las producciones agroecológicas y se generan ambientes institucionales que favorecen su incorporación y empoderamiento

En el caso de los riesgos se han identificado algunos referidos al contexto y otros propios del proceso de implementación.

Los riesgos del contexto se refieren a cambios en las políticas nacionales que pueden reducir la pertinencia del proyecto, el bloqueo económico, comercial y financiero de EE. UU dificulta las relaciones con proveedores internacionales, la carencia de disponibilidad de mercados locales de equipos e insumos, desastres sanitarios (epidemia, epizootias y epifitas), la desfavorable situación energética del país y fenómenos meteorológicos extremos.

Los riesgos propios de la implementación se refieren a la diversidad de actores que puede demorar o dificultar la toma de decisiones, la limitada experiencia del gobierno municipal para liderar la gestión del proyecto, la insuficiente preparación del capital humano que debe protagonizar las acciones, reestructuraciones o salidas de instituciones y actores participantes, la Insuficiente participación de mujeres y hombres de los grupos beneficiarios (gobiernos locales, productores, instituciones y actores

de la sociedad civil y la resistencia a los cambios que se proponen (prácticas agroecológicas, consumo responsable, mejor nutrición, uso de FRE).

En el Anexo 3 de este documento se presenta un análisis detallado de estos riegos, según formato establecido por PNUD.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

Parte importante de este proyecto será familiarizar a los actores cubanos con metodologías, sistemas y experiencias exitosas de otras partes del mundo. Para ello el PNUD pondrá a disposición su experticia en gestión del conocimiento para favorecer acciones de cooperación Sur-Sur (CSS) y Triangular (CTr) en las actividades sustantivas del proyecto.

En el ámbito de la CSS será relevante continuar las visitas e intercambios de experiencias en la región de América Latina y el Caribe. También podrán explorarse opciones de intercambios con países sudamericanos que poseen resultados satisfactorios.

La modalidad de CTr se desarrollará a partir de los aportes que se produzcan con entidades internacionales colaboradoras, que puedan contribuir con sus aportes tecnológicos e innovaciones y faciliten la identificación de lecciones aprendidas en sus países. De esta manera, se puede favorecer el diálogo triangular permitiendo dominar esfuerzos productivos-comerciales que elevan rendimiento, productividad y competitividad.

Gestión del conocimiento

El proyecto cuenta con un componente importante de gestión del conocimiento y divulgación de resultados y buenas prácticas. Esto se concretará en el desarrollo de un grupo importante de publicaciones y en la implementación de una estrategia de comunicación y visibilidad,

Las acciones referidas a la comunicación tienen los siguientes objetivos:

- Dar a conocer las instituciones participantes y las fuentes de financiamiento respetando las normas establecidas por cada parte
- Socializar el enfoque, resultados y actividades previstas, privilegiando las herramientas de comunicación innovadoras y/o dinámicas como debates, documentales, programas radiofónicos o televisuales, etc.
- Identificar las entidades beneficiarias del proyecto y los bienes adquiridos por el proyecto
- Difundir una identidad visual del proyecto que también contribuya a integrar a los diversos actores y fortalecer el compromiso con los resultados previstos
- Divulgar los momentos clave y resultados relevantes utilizando los medios de prensa, las redes sociales y los sitios web de implementadores y donantes, privilegiando.
- Incidir de forma transversal y específica en la deconstrucción de normas patriarcales y estereotipos sexistas que refuerzan las desigualdades de género y sus causas estructurales.

Entre las publicaciones que se pretenden generar se encuentran materiales metodológicos e instructivos sobre el enfoque sistémico que se promueve, historia de éxitos y aprendizajes derivadas de la transición ecológica, así como otros materiales didácticos que se consideren relevantes para el fortalecimiento de capacidades.

Sostenibilidad y escalamiento

Para garantizar la sostenibilidad y escalamiento de los resultados del proyecto se utilizarán las siguientes estrategias:

- Alimentar con aprendizajes y experiencias exitosas el proceso de formulación de políticas nacionales y locales que tributen a la transición agro-energética del municipio en correspondencia con la Estrategia de Desarrollo Municipal.
- Divulgar los resultados obtenidos, aprovechando la plataforma PADIT y otras redes de actores locales y nacionales.
- Desarrollo de procesos de análisis de los resultados obtenidos en el Consejos de Administración Municipal (CAM) y en el Consejos de Gobierno de Cienfuegos y en la Dirección de Desarrollo Territorial del MEP.
- Garantizar un proceso de apropiación territorial para garantizar la sostenibilidad de la aplicación de los cambios de práctica que se generen a nivel local.
- Diseñar e implementar una estrategia de salida, asegurando los elementos necesarios para la sostenibilidad de los resultados.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y efectividad de los costos

Para lograr una mayor efectividad y eficiencia en la gestión del proyecto se utilizarán varias estrategias organizativas para la gestión.

Se contará con una estructura de gestión que abarca equipos de trabajo a nivel municipal y nacional que se interrelacionan. Esto favorece una implementación más participativa y promueve un mayor proceso de apropiación de los cambios que se alcanzan. También garantiza un mejor seguimiento a las acciones y una mayor capacidad de respuesta del proyecto a los cambios de contextos nacionales y locales, que sucedan durante la implementación; así como la gestión de riesgos.

Otro aspecto importante de la gestión será compartir el equipo del PNUD con otros proyectos, como mencionado en el acápite de recursos humanos. Esto permitirá gestionar estos proyectos con un enfoque de portafolio, y así aprovechar de forma más eficaz los recursos humanos, fomentar las sinergias, obtener resultados de mayor alcance y garantizar sistematicidad en los enfoques que se promueven; en especial los relacionados con el desarrollo de cadenas de valor, el desarrollo local inclusivo y con equidad de género y generacional y la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios y el apoyo a la gobernanza pública local.

Modalidad de implementación.

El proyecto se implementará bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM).

Duración

El periodo de implementación tendrá una duración de 36 meses y se contará con otros 3 meses para el cierre.

Territorio

El proyecto se implementará en el municipio Cumanayagua, ubicado en la provincia de Cienfuegos. Según datos del 2023 proporcionados por la Oficina Municipal de Estadística, La población del

municipio de Cumanayagua es de 42,653 habitantes, en la zona montañosa residen 5131, con una densidad de población de 40.7hab/ km2. Del total de habitantes, el 51.15% son hombres mientras que el 48,9% son mujeres. En las edades de 0 a 14 años, se encuentra el 15.3% de la población; el 59.4% se encuentra en las edades de 15 a 59 años, lo cual comprende la población en edad laboral; y el 25.3% tiene 60 años y más. Con una edad media de 41.8 años para ambos sexos; una razón de masculinidad de 1047 hombres por cada 1000 mujeres; una relación de dependencia de 684 para ambos sexos, y un porcentaje de envejecimiento de 22.1% en ambos sexos.

Desagregados por zona, residen en la zona urbana 27032 habitantes, de ellos son hombres el 49.48% y mujeres el 50.52%. En la zona rural residen un total de 15621 habitantes, de ellos son del sexo masculino el 54.04%, mientras que el del sexo femenino es el 45.9%. El municipio tiene una extensión territorial de 1089.25 km^2 y el área habitada es de 655.57 km^2. Cuenta con 11 consejos populares y 71 asentamientos (8 urbanos, 63 rurales de estos 30 pertenecen al Plan Turquino).

Cumanayagua es el municipio más grande de la provincia de Cienfuegos, único territorio que combina, la montaña, el llano y el mar. Tierra de producciones agroindustriales de alto valor añadido. El 61,0% de la superficie total es agrícola y de esta se destina el 40,0% a pastos y forrajes y el 14,6% a cultivos temporales como los tubérculos y raíces. Los suelos que predominan principalmente son pardos grisáceos adecuados para la ganadería y el desarrollo forestal, con la presencia de terrazas aluviales ricas en arenas, arcillas y grabas. También predominan suelos pardos sin carbonato específicamente el subtipo rendzina roja típico, con potencial para la agricultura y la ganadería.

Presenta amplias oportunidades para el desarrollo del turismo de naturaleza de forma sostenible. Posee 7 cuencas hidrográficas superficiales y obras de infraestructura que facilitan la explotación de los recursos presentes, sobresaliendo la cuenca del río Arimao y la subcuenta Hanabanilla, declarada como de interés nacional. Resaltan los embalses Avilés con 190x106 m3 y el Paso Bonito con 7.8x106 m3, fuente de abasto de agua a las ciudades de Santa Clara y Cienfuegos. Tiene un clima variado, caribeño, con estaciones secas y húmedas. La flora y fauna se caracterizan por una riqueza extraordinaria de especies con alta diversidad, en todo el territorio, pero sobre todo en la zona de montaña

La base económica fundamental del municipio se caracteriza por su considerable diversificación. Los sectores económicos fundamentales son el agropecuario y el industrial. El mayor peso lo tiene la agricultura, representada por 4 empresas, sobresaliendo la ganadería como principal renglón, seguido del café. En los últimos años se incorpora la producción tabacalera en el sector no estatal. Posee un alto potencial forestal por sus reservas naturales.

Las bondades naturales propician oportunidades únicas para el estudio de su cuidado y conservación. Cumanayagua es el escenario perfecto para la prueba de concepto de las ideas del desarrollo local aplicadas al contexto cubano actual.

Mapa con ubicación del municipio Cumanayagua



V. MARCO DE RESULTADOS

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA BASE		META				METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 1	Año 2	Año 3	FINAL	
R.1 Incrementada la capacidad y los recursos disponibles para el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias locales sostenibles, basadas en producciones agroecológicas y aplicando principios de la economía circular y favoreciendo el empoderamiento de las mujeres y jóvenes.	1.1 Cadenas agroalimentarias locales fortalecidas con prácticas agroecológicas, el uso de energía renovable y la aplicación de principios de economía circular.	*Informes de progreso municipales*	*0*	*2025*	0	1	2	Al menos 2	La información se obtiene a partir de la estrategia de intervención de cada municipio
	1.2 Cantidad de entidades locales que reciben tecnologías con el apoyo del proyecto para incrementar producciones agroecológicas (desagregadas por tipo: cooperativas, MiPymes y UEB)	*Listado de entidades beneficiarias*	0	*2025*	0	5	10	10	Base de datos con entidades beneficiarias para evitar duplicidades
	1.3. Volumen de producciones locales de abono orgánico y otros bioproductos que se logran con el apoyo del proyecto	*Registros de las producciones*	0	2025	TBD	TBD	TBD	TBD	Registro de datos en las entidades apoyadas para este propósito
	1.4 Área (Ha) beneficiada con medidas de conservación y mejora de suelos en los sitios de intervención del proyecto	*Registros de Suelos*	0	2025	TBD	TBD	TBD	TBD	
	1.5 Cantidad de productores que se benefician con tecnologías, capacitaciones y servicios mejorados (desagregados por sexo).	*Registros de participantes*	0	2025	0	100	100	100 (al menos 30% mujeres)	Base de datos con personas capacitadas para evitar duplicidad en los conteos
	1.6 Número de soluciones tecnológicas instaladas basadas en energía renovable.	*Informes de progreso municipales*	0	2025	1	5	4	10	Base de datos con registro de beneficiarios/as

	1.7 Volumen de las producciones locales que se incrementan con el apoyo del proyecto en los sitios de intervención (alimentos y otros productos obtenidos con la utilización de principios de economía circular)	*Registros de las entidades beneficiarias*	TBD	2025	TBD	TBD	TBD	Inremento de más del 20%	Tablas en Excel con progresos anuales
2. 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 y la atención a las desigualdades de género	2.1 Cantidad de funcionarios públicos, expertos y técnicos capacitados con apoyo del proyecto en temas relacionados con la gobernanza descentralizada para promover el desarrollo local (desagregados por sexo y edad)	*Registro de participantes*	*0*	*2025*	*15*	*15*	*20*	50 (al menos 30% mujeres y 20 % jóvenes)	Base de datos de personas capacitadas
	2.2 Cantidad de políticas públicas locales que son elaboradas y aprobadas en el municipio para promover el desarrollo agroenergético sostenible.	*Documento de la estrategia de desarrollo municipal* Acuerdos del CAM	*0*	*2025*	*0*	*1*	*1*	*2*	Comparación antes-después.
	2.3 Cantidad de programas que son elaborados y aprobados en el municipio en función del desarrollo agroenergético sostenible.	*Documento de la estrategia de desarrollo municipal* Acuerdos del CAM	0	2025	0	1	1	*2*	Comparación antes-después.

	2.4 Cantidad de soluciones digitales y bases de dados que son puestas en funcionamiento con el proyecto para apoyar la gestión, la toma de decisiones el monitoreo y la rendición de cuentas de la EDM	*Informes de progreso municipal*	*0*	*2025*	*0*	*1*	*2*	*3*	Registro de soluciones y base de datos puestas en funcionamiento

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de monitoreo y evaluación del PNUD se mantendrá monitoreo sobre los productos que implementa el PNUD.

Plan de monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados	Costo
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Anual	El Comité Directivo analizará los resultados logrados y presentará el análisis para tomar decisiones estratégicas para solucionar cualquier causa de atrasos e incumplimientos.	Municipio Cumanayagua y CEDEL	Los costos de estas acciones serán cubiertos por el proyecto, aspecto contenido en su presupuesto
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos.	Trimestral	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos		

			identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	El Comité Directivo debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones aprendidas y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	PNUD tributará a este informe con los aspectos referidos a los productos que implementa.		

	informe de evaluación o revisión preparado durante el período.				
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.		

Plan de evaluación

Título de la Evaluación	Asociados	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MANUD/CPD	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Auditorías	Municipio Cumanayagua y CEDEL	1.3. Mejorado el acceso a servicios básicos y activos y servicios financieros y no financieros para apoyar las capacidades productivas para medios de vida	Efecto 2. Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de	Anual (En dependencia de la ejecución NIM)	Entidad contratada por PNUD	Costos estimados para cada auditoria: 5,000 USD. Financiamiento: Proyecto

		sostenibles y empleos para lograr la prosperidad.	aprovechamiento del potencial humano.			

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL

Actividades	PRESUPUESTO POR AÑOS			RESP.	FUENTE FINANCIAMIENTO	DESCRIPCION PRESUPUESTO	USD
	Year 1	Year 2	Year 3				
A1.1 Fortalecer las capacidades locales para elaborar estrategias para el desarrollo sostenible de cadenas agroalimentarias basadas en la producción agroecológica de alimentos e incorporando principios de transición energética, de economía circular, sostenibilidad ambiental, inclusión económica y social, y equidad de género.	18,942			Gobierno de Cumanayagua, CEDEL Y PNUD	NORUEGA	Consultorías Talleres Viajes Materiales Publicaciones	18,942
A1.2 Instalar tecnologías e implementar capacitaciones, asistencia técnica, incentivos e intercambios de experiencias exitosas para contribuir al mejoramiento de las cadenas agroalimentarias locales, basadas en la producción agroecológica, el uso de energías renovables (RE), los principios de la economía circular y el empoderamiento de las mujeres.	191,169	174,899	166,375	Gobierno de Cumanayagua, CEDEL Y PNUD	NORUEGA	Equipamiento Consultorías Talleres Viajes Materiales Publicaciones	532,442
A.2.1 Implementar un programa de capacitación para fortalecer las capacidades de la administración pública local para gestionar el desarrollo territorial, con énfasis en energías limpias, agronegocios ecológicos y gestión ambiental.	18,346	12,626	11,648	Gobierno de Cumanayagua, CEDEL Y PNUD	NORUEGA	Consultorías Talleres Viajes Materiales Publicaciones	42,620

A.2.2 Facilitar el acceso a equipos y el uso de las TIC para la administración pública local con el fin de promover la gestión y la rendición de cuentas de las EDM de forma descentralizada, con énfasis en la agroecología y FRE, y la equidad de género y generacional.	6,837	12,735	22,238	Gobierno de Cumanayagua, CEDEL Y PNUD	NORUEGA	Equipamiento Consultorías Talleres Viajes Materiales Publicaciones	41,810
Costos Gestión PNUD (Gestión del Proyecto, apoyo programático, coordinación y monitoreo, recursos humanos, combustible, equipos de ICT, teléfonos, Costos directos, viajes, etc)	47,251	47,825	47,825	PNUD	NORUEGA	RRHH Equipos Viajes Materiales Servicios Monitoreo Combustible DPC	142,900
Costos Gestión Equipo Local (coordinación y monitoreo, transporte, combustible, equipos de ICT, muebles, teléfonos, materiales de oficina, viajes)	85,600	15,000	15,000	Gobierno de Cumanayagua	NORUEGA	Equipos ICT, transporte y mobiliario Viajes Materiales Monitoreo Combustible Auditoria	115,600
Total direct costs	**368,145**	**263,084.51**	**263,084.51**				**894,313.67**
GMS	29,452	21,046.76	21,046.76				71,545.09
TOTAL	**397,596.23**	**284,131.27**	**284,131.27**				**965,858.77**

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

El gobierno municipal de Cumanayagua es el actor responsable de la implementación del proyecto. Para ello, contará con un Equipo de Implementación Municipal (Comité Coordinador) liderado por la DDM y conformado por Director(a) del proyecto, Coordinador(a) técnico, Administrador – Económico(a), Secretario (a) y Logista. Este personal será el encargado de la gestión operativa del proyecto y serán designados por el Gobierno Municipal de Cumanayagua. Debe mantener constante interacción con el gobierno municipal, a quien rinde cuentas de su accionar. Este equipo liderará un Comité de Compra y un Comité Técnico que favorecerá la integración de la institucionalidad local que debe ser involucrada en la implementación: CUM, Consejo Energético Municipal, CITMA, Empresa Municipal de Fuentes Renovables de Energía, Delegación Municipal de la Agricultura y otras entidades que el municipio estime pertinente. El Comité Técnico será liderado por el/la coordinador/a técnico/a y tendrá una estructura interna en correspondencia con los dos resultados del proyecto.

EL CEDEL, como asesor técnico-metodológico, contará con una persona que mantendrá constante interacción con el Equipo Municipal, contribuyendo a la construcción de capacidades y aprovechamiento de aprendizajes y buenas prácticas que sean requeridos para la implementación. En este sentido, el CEDEL dispondrá, además, de personal competente para acompañar el proceso de fortalecimiento de capacidades de la administración pública local para la planificación e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Además, la Dirección de Desarrollo Territorial de Cienfuegos, conformará el "Grupo Provincial de apoyo a la autonomía municipal" que se encargará de facilitar la formación de capacidades y creación de entornos habilitadores para que el municipio gestione de forma autónoma el proyecto.

El PNUD también contará con personal para la implementación del proyecto, con competencias en temas de descentralización, seguridad alimentaria, transición energética innovación, economía circular, equidad de género y generacional y técnico-administrativos, como adquisiciones, gestión financiera, logística, seguimiento y gestión basada en resultados. Este personal compartirá responsabilidades y costes con la implementación de otros proyectos existentes en el PNUD, con el objetivo de optimizar los recursos humanos y favorecer la integración entre diversas iniciativas, con un manejo de los proyectos como parte de un portafolio, coordinado por el equipo de transformación productiva.

Además, el PNUD ofrecerá servicios programáticos y operacionales que contribuirán a la calidad y la eficiencia en la gestión del proyecto. Se pone a disposición del proyecto sus capacidades locales, regionales y globales. Se aplicará la política de recuperación de costos del PNUD, elemento reflejado en el presupuesto.

La estructura de gobernanza del proyecto prevé que el nivel operacional del proyecto descrito en anteriormente (Equipo de implementación nacional - asesor del CEDEL – equipo de PNUD- grupo provincial de apoyo) se complemente con una estructura más estratégica que se encargue de los procesos de seguimiento y transformación que sean necesarios para alcanzar resultados de calidad, sostenibles y replicables.

Una primera instancia será el Comité de Gestión que agrupará a los decisores del territorio para dar seguimiento a la implementación del proyecto y apoyar de forma estratégica su implementación. Este Comité será presidido por el/la Intendente del gobierno municipal y estará compuesto por representantes municipales de la Delegación del MINAG, CITMA, OBE, la Organización Básica de la Eléctrica, la Empresa Municipal de Fuentes Renovables de Energía EMFRE, la Dirección Municipal de

Ordenamiento Territorial y Urbano (INOTU) y otras instituciones municipales. La secretaria de este Comité está a cargo del Equipo de implementación municipal y podrán invitarse a otros actores municipales y provinciales que se consideren pertinentes de acuerdo a las temáticas que serán analizadas. Personal técnico del PNUD, CEDEL y del Gobierno Provincial de Cienfuegos serán invitados permanentes de esta instancia de gobernanza. Este Comité debe reunirse 4 veces al año.

Para la toma de decisiones más estratégicas, se contará con el Comité Directivo, máxima instancia para la toma de decisiones, que se reunirá semestralmente. Esta instancia será presidida por el/la presidente del Gobierno Municipal de Cumanayagua y el Equipo de Implementación Municipal se encargará de la secretaría del mismo. El Comité Directivo del Proyecto tomará sus decisiones por consenso y validará los procesos de rendición de cuentas sobre el avance en los resultados. Tendrá la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las actividades y el logro de los productos y resultados previstos y dictará las orientaciones estratégicas y se encargará del seguimiento de las actividades planificadas. Serán miembros del Comité Directivo representantes de alto nivel/directivos de la Embajada de Noruega, PNUD, MINCEX, MEP, CITMA, CEDEL y Gobierno Provincial de Cienfuegos. Tendrá como invitados al Consejo de la Administración Municipal de Cumanayagua, Dirección de Desarrollo Municipal de Cumanayagua, MINEM, MES, DDT Cienfuegos, DCOMEX Cienfuegos, otras instituciones municipales y provinciales relacionadas, otras instituciones municipales y provinciales relacionadas.

El Comité Directivo se reunirá semestralmente. Entre sus principales funciones están:

- Aprobar los programas de trabajo y presupuestos anuales para las actividades identificadas en el Proyecto.
- Asegurar la implementación en tiempo y calidad de las actividades planificadas.
- Aprobar los informes del proyecto.
- Comprobar los resultados y la evaluación de impactos.
- Analizar riesgo y definir plan de contingencia para su mitigación.
- Registrar las lecciones aprendidas y el seguimiento al proyecto.

En el anexo 5 de este documento se presenta un organigrama con esta estructura de gestión y gobernanza para facilitar su comprensión.

IX. CONTEXTO LEGAL

Este documento de proyecto constituirá el instrumento previsto y definido en las Disposiciones Complementarias del Documento de Proyecto, que se adjuntan al presente y forman parte integral del mismo.

El Asociado en la Implementación deberá asegurar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva en la gestión financiera de la implementación del proyecto. Este proyecto será implementado por CAM Cumanayagua que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

1. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
   a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
   b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.

3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml.
4. El Asociado en la Implementación reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte del Asociado en la Implementación, y cada una de sus partes responsables, sus respectivos sub-receptores y otras entidades involucradas en la implementación del Proyecto, ya sea como contratistas, o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos según el Documento de Proyecto.

   (a) En la implementación de las actividades conforme a este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación y cada una de las subpartes mencionadas anteriormente, deberán cumplir con los estándares de conducta establecidos en el Boletín del secretario general ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, sobre " Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales" (EAS).

   (b) Además, y sin limitación a la aplicación de otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos que se relacionan con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, el Asociado en la Implementación y cada una de sus subpartes mencionadas anteriormente, no deberá participar en ninguna forma de acoso sexual (AS). AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como causa de ofensa o humillación, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

5. a) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 (con respecto a sus actividades), tener estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos

para poder tomar medidas preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre denuncias/protección contra represalias; y denuncias, mecanismos disciplinarios e investigativos. De acuerdo con esto, el Asociado en la Implementación tomará medidas y requerirá que dichas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:

i. Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se involucre en AS o EAS;

ii. Ofrecer a los empleados y al personal asociado capacitación sobre prevención y respuesta a AS y EAS, donde el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 no han implementado su propia capacitación sobre la prevención de AS y EAS, el Asociado en la Implementación y las subpartes pueden usar el material de capacitación disponible por el PNUD;

iii. Informar y monitorear las acusaciones de AS y EAS sobre las cuales el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 han sido informados o de lo contrario se han enterado, y su estado;

iv. Remita a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a asistencia segura y confidencial para las víctimas; y

v. Registrar e investigar de manera inmediata y confidencial cualquier acusación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. El Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones realizadas por sí mismo o por cualquiera de sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 con respecto a sus actividades en virtud del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por este o cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro la realización de la investigación, incluyendo pero no limitado a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley aplicable a ello. Después de la investigación, el Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre cualquier acción tomada por él o por cualquiera de las otras entidades posteriores a la investigación.

b) El Asociado en la Implementación deberá establecer que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando lo solicite el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre que solicite dicha confirmación. Si el Asociado en la Implementación, y cada una de las subpartes mencionadas en el párrafo 4, incumplen con lo anterior, según lo determinado por el PNUD, se considerará motivo para la suspensión o terminación del Proyecto.

6. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (http://www.PNUD.org/ses) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (http://www.PNUD.org/secu-srm).

7. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier

inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

8. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del ~~programa o~~ proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.

9. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará por que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.

10. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.

11. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD en cumplimiento con las regulaciones, reglas, políticas y procedimientos del PNUD. El Asociado en la Implementación proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y subadjudicatarios), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.

12. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.

    Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

13. El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude o corrupción, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto.

14. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.

15. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.

16. El Asociado en la Implementación se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y sub-beneficiario y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

XI. ANEXOS

1. Informe de Calidad del Proyecto
2. Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental
3. Análisis de Riesgo
4. Evaluación de Capacidades (HACT)
5. Estructura para la gobernanza