



**Estrategia de Comunicación para el  
Programa de Transición Ecológica  
hacia Municipios Sostenibles**



# Estrategia de Comunicación para el Programa de Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles

## Equipo de Prodefaca S. L.

### Integrantes

Melissa Pérez

Anairis González

Carmen Nora Hernández

Marian Molina

Rodolfo Romero



Cofinanciado por  
la Unión Europea



# ÍNDICE

---

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Decisiones estratégicas .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Objetivo general .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos específicos .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Públicos objetivos .....</b>	<b>3</b>
3.1 Públicos internos .....	4
3.2 Públicos externos .....	4
3.3 Resumen de mapa de públicos .....	9
3.4 Nota metodológica sobre la segmentación .....	9
<b>4. Horizonte de planeación .....</b>	<b>10</b>
4.1 Momento 1: Lanzamiento de la Estrategia de Comunicación (previsto para 3 meses) .....	11
4.2 Momento 2: Implementación y acompañamiento (previsto para 2 años y 6 meses) .....	12
4.3 Momento 3: Sistematización de la experiencia (previsto para 3 meses) .....	13

<b>Decisiones tácticas .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Concepto de comunicación .....</b>	<b>15</b>
5.1 Eje de posicionamiento .....	16
5.2 Atributos a destacar .....	17
5.3 Lenguaje y tono .....	17
5.4 Propuesta de valor diferencial .....	18
5.5 Enfoque narrativo y producción audiovisual humanizada .....	19
<b>6. Estrategia de mensajes .....</b>	<b>20</b>
6.1 Estrategia de mensajes internos .....	20
6.2 Estrategia de mensajes externos .....	24
<b>7. Canales estratégicos de comunicación del Programa MS .....</b>	<b>35</b>
7.1 Ámbito interno .....	35
7.2 Ámbito externo .....	43
<b>8. Sistema de Gobernanza de la Comunicación del Programa MS .....</b>	<b>63</b>
8.1 Introducción al Sistema de Gobernanza de la Comunicación .....	63
8.2 Esquema general del Sistema de Gobernanza de la Comunicación .....	64



8.3 Niveles del sistema (A-D) .....	66
8.4 Roles del/de la coordinador/a de comunicación .....	69
8.5 Espacios y mecanismos de coordinación .....	71
8.6 Guía de gestión de crisis comunicacional .....	75
<b>Decisiones operativas .....</b>	<b>79</b>
<b>9. Plan de acciones .....</b>	<b>79</b>
9.1 Acciones estratégicas centrales (campañas de comunicación) .....	79
9.2 Acciones específicas: comunicación interna .....	87
9.3 Acciones específicas: comunicación externa .....	97
9.4 Notas metodológicas para el plan de acciones .....	125
<b>10. Plan de medios .....</b>	<b>126</b>
10.1 Principios del plan de medios .....	126
10.2 Recomendaciones .....	126
10.3 Propuestas para televisión .....	127
10.4 Propuestas para radio .....	128
10.5 Propuestas para prensa escrita .....	129
10.6 Propuestas para medios digitales .....	130
10.7 Propuestas para redes sociales .....	131
10.8 Propuestas de <i>influencers</i> .....	133



<b>11. Indicadores de evaluación y control .....</b>	<b>134</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>140</b>
<b>Anexo no. 1. Instrumentos aplicados .....</b>	<b>140</b>
A) Taller de diagnóstico para la Estrategia de Comunicación (EC) del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) .....	140
B) Cuestionario anónimo .....	144
C) Entrevista a actores/as locales del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) .....	149
D) Guía para el grupo focal. Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) .....	151
E) Entrevista a miembros de la coordinación nacional del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) .....	154
<b>Anexo no. 2. Briefing del diagnóstico .....</b>	<b>157</b>
<b>Anexo no. 3. Glosario de términos .....</b>	<b>172</b>
<b>Anexo no. 4. Guía metodológica .....</b>	<b>176</b>
<b>Anexo no. 5. Matrices de públicos y roles por objetivo de comunicación .....</b>	<b>179</b>
<b>Anexo no. 6. Pautas de visibilidad de la Unión Europea, AICS, PNUD y las contrapartes nacionales MEP y CEDEL .....</b>	<b>189</b>



<b>Anexo 7. Matriz de articulación de mensajes, públicos y objetivos .....</b>	<b>192</b>
<b>Anexo no. 8. Matriz de gobernanza operativa y responsabilidades del/de la coordinador/a de comunicación (RACI) .....</b>	<b>198</b>
<b>Anexo no. 9. Matriz escalonada de gobernanza comunicacional .....</b>	<b>204</b>
<b>Anexo no. 10. Diagrama general de campañas (2025-2028) .....</b>	<b>207</b>
<b>Anexo no. 11. Ejemplo de matriz operativa integral para la planificación mensual .....</b>	<b>209</b>





# INTRODUCCIÓN

---

Cuba transita por una etapa crucial, en la que los desafíos medioambientales, sociales y económicos exigen respuestas integrales desde lo local. En este contexto, el Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) se posiciona como una apuesta estratégica para transformar el modelo de desarrollo municipal, articulando sostenibilidad, participación ciudadana y fortalecimiento territorial.

El Programa MS tiene como propósito impulsar la transición ecológica a nivel municipal, prestando especial atención al nexo entre la alimentación y el agua, con una visión integral que articula las dimensiones económica, ambiental, social y generacional. Su acción se enfoca en la producción, la gestión responsable de alimentos, el uso de energías renovables, la eficiencia en el manejo de los recursos naturales y la gestión adecuada de residuos, todo ello desde una perspectiva de equidad de género y resiliencia.

Como resultado, se aspira a mejorar de forma gradual las condiciones de vida de las personas mediante sistemas locales de alimentos, energía y agua sostenibles, capaces de adaptarse a los desafíos ambientales, reduciendo la huella ecológica y avanzando hacia comunidades climáticamente neutras de aquí a 2050, en consonancia con el Pacto Verde Europeo. De este modo, el Programa MS contribuirá a los planes y estrategias nacionales de lucha contra el cambio climático, así como a la reducción del riesgo de catástrofes y la protección de los recursos naturales.

El objetivo general del Programa MS es promover la transición ecológica y el desarrollo territorial participativo en Cuba. Se implementa en 8 municipios de 4 provincias del país: 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.

En estos escenarios, la comunicación juega un papel fundamental y altamente estratégico. Además de visibilizar los avances y resultados, busca sensibilizar a la población, promover cambios culturales y acompañar procesos de gobernanza local. Su función no se limita a informar, sino que contribuye a fortalecer capacidades, movilizar a actores/as y generar sentido de pertenencia en torno al desarrollo sostenible.

La presente Estrategia de Comunicación (EC) para el Programa MS parte de un diagnóstico sustentado en una metodología de investigación participativa. Entre los meses de abril, mayo y junio de 2025 se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos (ver Anexo no. 1. Instrumentos aplicados):

- Taller de diagnóstico.
- Cuestionario anónimo (aplicado en el taller).
- Guía de entrevista individual a actores/as locales.
- Guía para los grupos focales.
- Guía de entrevista a la coordinación nacional.

En total, participaron 156 personas durante 15 días de aplicación de instrumentos: 9 días destinados al taller, las entrevistas y los grupos focales con actores/as locales, y 6 días para las entrevistas con la coordinación nacional. Los 93 documentos resultantes (87 provenientes de los municipios y 6 de la Coordinación Nacional) fueron analizados para sustentar las decisiones tácticas, estratégicas y operativas que conforman el cuerpo de esta estrategia. El nivel de profundidad del diagnóstico responde al tiempo y la representatividad alcanzados durante la investigación (ver Anexo no. 2. *Briefing* del diagnóstico).

Para facilitar su total comprensión y, por tanto, una correcta aplicación, se incluye un glosario de términos y una guía metodológica para la implementación de la presente estrategia (ver Anexo no. 3. Glosario de términos y Anexo no. 4. Guía metodológica).





# DECISIONES ESTRATÉGICAS

---

## 1. Objetivo general

Contribuir, desde la comunicación estratégica, a fortalecer la transición ecológica y el desarrollo territorial participativo en los 8 municipios del Programa MS, promoviendo las equidades de género y generacional, la gobernanza local y las capacidades para impulsar modelos sostenibles y resilientes de producción, consumo, energía y gestión de los recursos naturales.

## 2. Objetivos específicos

- 1- Posicionar el Programa MS a nivel institucional y público, visibilizando sus principios, aprendizajes y resultados más relevantes con el fin de consolidar su legitimidad y sentido de pertenencia entre los/as actores/as clave.
- 2- Fomentar la concientización y la apropiación de prácticas sostenibles en los públicos estratégicos del Programa MS —productores, mujeres, jóvenes y líderes/lideresas comunitarios/as—, e impulsar su participación activa en los procesos locales de transición ecológica.
- 3- Fortalecer la incidencia pública y la articulación institucional del Programa MS ante los Gobiernos locales y las entidades nacionales, posicionando la transición ecológica y la sostenibilidad en las agendas de desarrollo, las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones territoriales.
- 4- Consolidar la gobernanza comunicacional del Programa MS mediante un sistema que organice, articule y monitoree la comunicación de forma clara, oportuna, participativa y sistemática, asegurando la coherencia entre los diferentes niveles de gestión.

## 3. Públicos objetivos

La EC reconoce dos grandes grupos de públicos: internos y externos, en función de su relación con el Programa MS y del rol que desempeñan en los procesos comunicativos.

Asimismo, los públicos se agrupan en tres niveles (municipal, nacional e internacional) y se jerarquizan en públicos directos, indirectos, aliados y transversales.

### **3.1 Públicos internos**

Son actores/as de coordinación, gestión y conducción estratégica del Programa MS. Dirigen y articulan la planificación y ejecución de las acciones, garantizando la coherencia, sostenibilidad y continuidad de la comunicación en todos los niveles, y asegurando la integración entre los componentes técnicos, institucionales y territoriales.

#### **3.1.1 A nivel municipal**

- Equipo Municipal de Coordinación del Programa MS (EMC).
- Equipo Municipal de Comunicación del Programa MS (EMCom.).
- Presidente/a de la Asamblea Municipal (PAM).<sup>1</sup>
- Intendente/a.

#### **3.1.2 A nivel nacional**

- Comité Directivo Nacional (CDN).
- Comité Técnico de Coordinación Nacional (CTCN).
- Grupo Nacional de Comunicación (GNC).<sup>2</sup>

### **3.2 Públicos externos**

Aquellos que no son parte del Programa MS y son considerados como los/as destinatarios/as principales a los/as cuáles dirigiremos nuestras acciones de comunicación. Para evitar algunas nomenclaturas generales, cada municipio deberá definir concretamente cuáles son los/as actores/as clave y los sectores priorizados en cada territorio.

- 1 El/la presidente/a de la Asamblea Municipal y el/la intendente/a ejercen funciones de coordinación general y acompañamiento político-institucional.
- 2 El GNC actúa como núcleo articulador y metodológico, responsable de garantizar la coherencia técnica, el acompañamiento y el monitoreo de las acciones comunicativas en los distintos niveles.



### 3.2.1 A nivel municipal

#### Públicos directos

Actores/as locales con los que el Programa MS interactúa de forma continua y planificada. Son beneficiarios/as directos/as de las acciones; ponen en práctica los principios de la transición ecológica y garantizan su sostenibilidad.

En determinados contextos pueden desempeñarse también como facilitadores/as territoriales o comunitarios/as, apoyando la implementación local de las estrategias de comunicación y sensibilización.

- Dirección de Desarrollo Municipal.
- Productores/as y proyectos relacionados con la transición ecológica en el territorio.
- Principales empresas e industrias en el territorio.
  - Actores/as económicos no estatales TCP/mipymes/Proyectos de Desarrollo Local (PDL),<sup>3</sup> etc.
- Organizaciones comunitarias y líderes/lideresas locales vinculados/as a procesos de sostenibilidad.

#### Públicos transversales

Se consideran públicos transversales a los/as jóvenes y mujeres, que, sin ser públicos directos en todos los objetivos, deben tener un tratamiento diferenciado en los mensajes y canales para garantizar los enfoques de género y generacional a los que apuesta el Programa MS.

Ambos grupos son considerados prioritarios, pues están presentes en los distintos niveles y ejes del Programa MS y funcionan también como actores/as de apropiación y sostenibilidad. Al ser igualmente beneficiarios/as directos/as de las acciones, pueden participar como voceros/as o actores/as comunicacionales según el contexto territorial.

- Jóvenes (estudiantes de politécnicos, de preuniversitarios, de los Centros Universitarios Municipales [CUM]).
- Mujeres.

3 Los TCP, las mipymes y los PDL pueden, en determinados contextos, funcionar como aliados/as y facilitadores/as locales de implementación, además de como públicos directos.



## **Públicos aliados**

Actores/as institucionales y aliados/as estratégicos/as que colaboran activamente en la comunicación o ejecución de acciones. Respaldan políticamente, facilitan recursos, legitimidad y articulación interinstitucional. En algunos casos, también actúan como voceros/as técnicos/as o facilitadores/as de innovación y transferencia de conocimiento.

- Medios de comunicación locales:
  - Emisoras y televisoras locales.
  - Medios provinciales de comunicación.
  - Profesionales de la comunicación (se incluyen generadores/as de contenido en las redes sociales digitales).
  - Líderes/lideresas de opinión y comunicadores/as comunitarios/as.
- Instituciones aliadas:
  - AMPP (Asamblea Municipal del Poder Popular).
  - CAM (Consejo de Administración Municipal).
  - CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente).
  - ANAP (Asociación Nacional de Agricultores Pequeños).
  - ACTAF (Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales).
  - UNE (Unión Eléctrica).
  - ONURE (Oficina Nacional para el Control del Uso Racional de la Energía).
  - FMC (Federación de Mujeres Cubanas).
  - UJC (Unión de Jóvenes Comunistas).
  - ACCS (Asociación de Comunicadores Sociales).
  - Centros de Higiene y Epidemiología.
  - Centros de investigación territorial.
  - Direcciones Municipales de Educación.
  - Direcciones Municipales de Salud.
  - Direcciones Municipales de Cultura.
  - Direcciones Municipales de Deporte.
  - Direcciones Municipales de Trabajo y Seguridad Social.



### **Públicos indirectos**

Actores/as locales que reciben los efectos de las acciones o mensajes, aunque no participen directamente en la implementación. Su contribución se asocia principalmente a los procesos de sensibilización, educación ambiental, apropiación y replicación de buenas prácticas.

- Campesinos/as.
- Niños/as y adolescentes (estudiantes de primaria y secundaria).
- Personas adultas mayores y familias rurales (por su rol en la transmisión de saberes).

### **3.2.2 A nivel nacional**

#### **Públicos directos**

Entidades nacionales responsables de la coordinación general del Programa MS y de la conducción estratégica de su comunicación institucional. Estos actores/as garantizan la coherencia técnica y política del Programa MS, facilitan la articulación interinstitucional y acompañan la implementación de la EC en los distintos niveles territoriales.

- CITMA.
- Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL).
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP).
- Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).
- Programa de Naciones Unidas (PNUD).

#### **Públicos aliados**

Instituciones y actores/as nacionales que colaboran activamente en la comunicación o ejecución de acciones. Pueden funcionar como replicadores/as y amplificadores/as del cambio, difundiendo aprendizajes, promoviendo buenas prácticas y trasladando los enfoques del Programa MS a otros contextos sectoriales o territoriales.

- Instituciones relacionadas estrechamente con el Programa MS:
  - Ministerio de Energía y Minas.
  - Ministerio de la Agricultura.



- Instituto Nacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo.
- Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Salud Pública.
- INDER.
- FCOM, ONDi, ISDi, ACCS.
- Centros de investigación nacional, expertos/as y académicos/as en transición ecológica, energía, sostenibilidad y comunicación para el desarrollo.
- Medios de comunicación de alcance nacional:
  - Agencia Cubana de Noticias, IPS Cuba, Prensa Latina, *Cubadebate*, *Granma*, *Juventud Rebelde*, *Bohemia*, redes sociales.
  - *Noticiero Nacional de Televisión*, canales Cubavisión Nacional e Internacional, Canal Caribe, Canal Habana, Tele Rebelde, Televisión Serrana.
  - Radio Rebelde, Radio Reloj, Radio Progreso, Radio Taíno, Radio Enciclopedia.
  - Profesionales de la comunicación (se incluyen generadores/as de contenido en las redes sociales digitales).

### 3.2.3 A nivel internacional

Estos/as actores/as internacionales contribuyen a posicionar los resultados del Programa MS en las agendas globales de sostenibilidad y transición ecológica, fortaleciendo su proyección comunicacional más allá del contexto nacional.

#### Públicos directos

- Unión Europea (principal financista del Programa).<sup>4</sup>

#### Públicos aliados

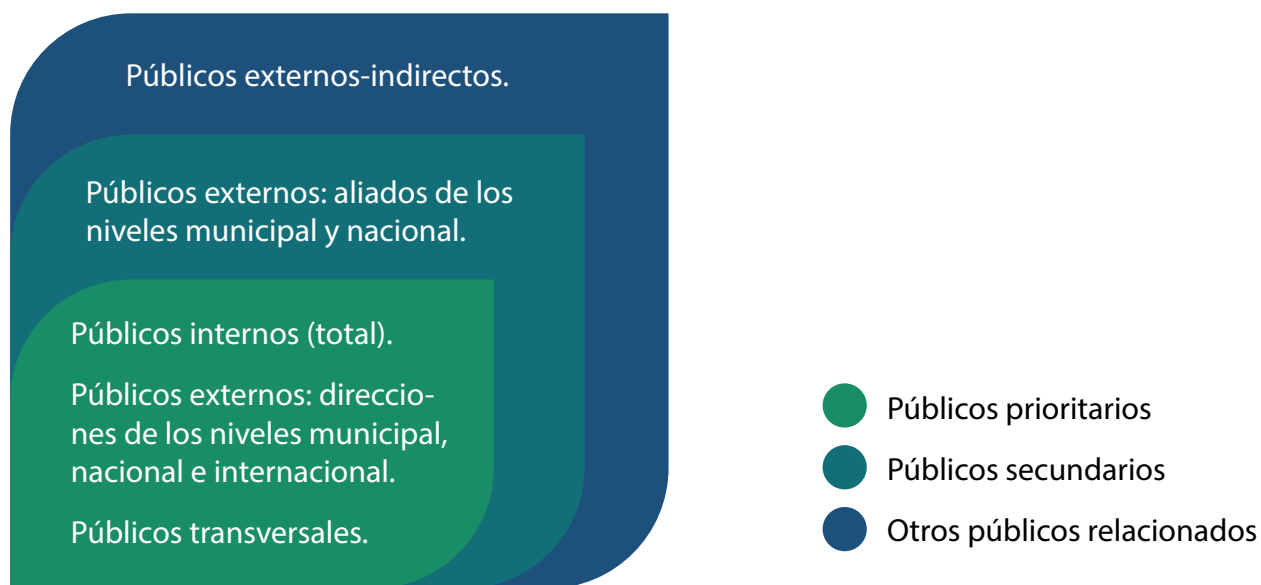
Instituciones o actores/as internacionales que colaboran activamente en la comunicación o ejecución de acciones, aportando visibilidad, cooperación técnica y validación internacional.

4 Además de su función financiera, la Unión Europea constituye un actor estratégico en la visibilidad internacional del Programa MS y en la proyección de sus resultados como parte de la cooperación birregional Cuba-UE.



- Otras agencias de cooperación que pudieran tener relación o interés en los principales temas del Programa MS como Ayuda Popular Noruega.
- Organismos multilaterales y redes de cooperación Sur-Sur vinculadas a la sostenibilidad y al desarrollo local.

### 3.3 Resumen de mapa de públicos



### 3.4 Nota metodológica sobre la segmentación

La clasificación de públicos se elaboró a partir del diagnóstico de comunicación. Dado el limitado alcance del mismo, este mapeo tiene un carácter referencial y no exhaustivo. Por tanto, cada municipio deberá profundizar y actualizar su propio análisis territorial de públicos en los procesos de sistematización previstos cada 6-9 meses (ver epígrafe 4. Horizonte de planeación), identificando a actores/as específicos/as, niveles de influencia, interés y articulación, así como los flujos de información y cooperación que se desarrollen durante la implementación.



No obstante, lo recogido en este acápite de públicos ha servido como punto de partida para la planificación estratégica.

Su propósito es garantizar una diferenciación efectiva de estrategias, mensajes y canales según los niveles de influencia, relación y capacidad de articulación de cada actor/a con el Programa MS, así como fortalecer la gobernanza comunicacional mediante la articulación horizontal entre los distintos niveles y actores/as, a través de espacios de intercambio intermunicipal, redes colaborativas y procesos de sistematización colectiva de aprendizajes.

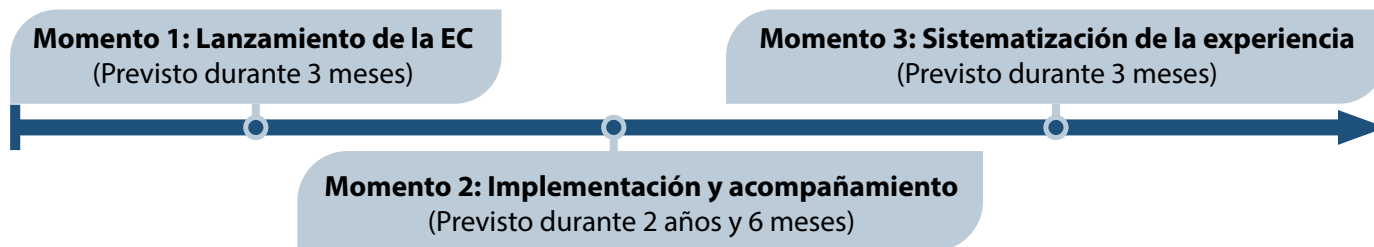
Para facilitar la comprensión integral de los vínculos entre los objetivos de comunicación y los públicos definidos en esta EC, se incluyen en el Anexo no. 5. Matrices de públicos y roles por objetivo de comunicación, que sintetiza los niveles de relación, roles y grados de priorización de cada actor/a.

## 4. Horizonte de planeación

La EC como herramienta del Programa MS, tiene una implementación focalizada en 8 municipios distribuidos en cuatro provincias de Cuba:

- La Habana: Guanabacoa.
- Matanzas: Martí.
- Villa Clara: Remedios y Manicaragua.
- Sancti Spíritus: Yaguajay, Cabaiguán y Trinidad.
- Municipio especial: Isla de la Juventud.

Se desarrollará en un horizonte de 3 años, comprendido entre octubre de 2025 y octubre de 2028, articulando 3 momentos clave que responden a una lógica de evolución progresiva:



## 4.1 Momento 1: Lanzamiento de la Estrategia de Comunicación (previsto para 3 meses)

Constituye el punto de partida formal para la implementación de la EC del Programa MS. Su propósito central es presentar públicamente la estrategia, validar su enfoque con los/as actores/as, y generar las condiciones institucionales, técnicas y humanas necesarias para su despliegue territorial.

Esta fase se concibe como un proceso articulador que combina posicionamiento, legitimación técnica y fortalecimiento de capacidades, a partir del reconocimiento de que la comunicación no es un componente accesorio del Programa MS, sino un eje estructurador para su apropiación social, sostenibilidad y transformación.

### 4.1.1 Propósitos centrales del momento 1

- Presentar la EC ante actores/as institucionales, comunitarios/as y técnicos/as, generando comprensión compartida sobre su enfoque, objetivos, principios y fases.
- Aprobar formalmente la EC en los espacios de gobernanza del Programa MS, asegurando su alineación con los marcos normativos, operativos y presupuestarios.
- Capacitar a los/as actores/as implicados/as, especialmente referentes locales, equipos técnicos y comunicadores/as comunitarios/as, en los fundamentos conceptuales, metodológicos y operativos de la estrategia.

Este primer período no se limita a un momento de activación, sino que sienta las bases para la sistematización y la proyección estratégica. Al generar comprensión compartida, legitimidad institucional y capacidades instaladas, esta fase permite que la estrategia se despliegue coherentemente en los territorios durante los siguientes momentos de implementación y sistematización.

**Nota:** Durante este momento podrán valorarse acciones piloto de comunicación, que se definirán de manera opcional y conjunta con los municipios, considerando sus capacidades, particularidades y aprendizajes previos.



## 4.2 Momento 2: Implementación y acompañamiento (previsto para 2 años y 6 meses)

El segundo momento de la EC corresponde a su despliegue comunicativo y operativo en los territorios, marcando el tránsito desde la planificación hacia la acción situada. Esta etapa se orienta a la implementación progresiva de la estrategia en los 8 municipios, consolidando procesos de aprendizaje, participación y gestión compartida entre actores/as locales, nacionales e internacionales.

Durante este período se construirán narrativas y productos que expresen el sentido del cambio, conectando los avances técnicos del Programa MS con la vida cotidiana de las comunidades. Se buscará posicionar socialmente los conceptos y ejes temáticos de la transición ecológica —como la agroecología, la gestión sostenible del agua, la energía limpia, la economía circular, la gobernanza participativa—, traduciendo sus principios en mensajes comprensibles y relevantes para cada territorio.

Además del despliegue territorial, este segundo momento implica también un despliegue comunicativo, para posicionar públicamente la identidad, la narrativa y el enfoque estratégico del Programa MS —que ya se encuentra en ejecución—.

En esta fase se integrarán procesos de evaluación intermedios (cada 6-9 meses), desarrollados de forma conjunta con los municipios, de modo que no sea necesario esperar a la etapa final de sistematización para corregir acciones o multiplicar aquellas que estén teniendo un impacto positivo.

Estos ejercicios incluirán memorias territoriales, cartografías narrativas, autoevaluaciones comunitarias y espacios de retroalimentación, orientados a registrar aprendizajes, innovaciones y desafíos emergentes. La información generada en estos espacios servirá para ajustar mensajes, planes de acciones, planes de medios y orientar el acompañamiento técnico desde el nivel nacional.

Asimismo, los resultados parciales se compartirán entre los municipios a través de plataformas digitales, encuentros presenciales y productos comunicacionales colaborativos, fomentando el aprendizaje colectivo y la replicabilidad de buenas prácticas.



### 4.2.1 Propósitos centrales del momento 2

- Activar la EC en los territorios, adaptándola a las realidades, dinámicas y capacidades locales.
- Posicionar los signos de identidad del Programa MS (identidad visual, narrativa, mensajes clave, vocerías), para consolidar su reconocimiento a nivel nacional y municipal.
- Posicionar los principios y ejes temáticos de la transición ecológica (alimentación, agua, energía, residuos, equidad, gobernanza y sostenibilidad territorial) en cada segmento de público de interés, tanto a nivel municipal, como nacional e internacional.
- Fortalecer la articulación entre actores/as involucrados/as, para promover una gobernanza comunicativa participativa, corresponsable y orientada al cambio.
- Evaluar parcialmente la implementación de la EC, con el objetivo de realizar ajustes al diseño del plan de acciones previsto. Para ello, se sugiere realizar recopilaciones territoriales cada 6-9 meses, que luego alimentarán la sistematización final, así como evaluaciones intermedias en las que participen los/as diversos/as actores/as de los municipios.
- Promover el intercambio de experiencias entre municipios, mediante espacios de aprendizaje y cooperación horizontal.

La implementación se concibe como un proceso de co-construcción territorial, donde la estrategia se adapta, recrea y profundiza en diálogo con los/as actores/as locales. No se trata de aplicar un modelo uniforme, sino de activar una arquitectura flexible que permita a cada municipio apropiarse de la estrategia desde sus propias identidades, desafíos y potencialidades.

### 4.3 Momento 3: Sistematización de la experiencia (previsto para 3 meses)

El tercer momento de la EC se orienta a la sistematización participativa de la experiencia acumulada durante los primeros años del Programa MS. Desde el enfoque de la Educación Popular, este proceso busca reconstruir colectivamente la historia vivida por los/as actores/as protagonistas, identificar aprendizajes significativos, evaluar los avances en la gestión comunicativa y proyectar, sobre la base de ese recorrido, una nueva estrategia para los últimos dos años de implementación del Programa MS.



### 4.3.1 Propósitos centrales del momento 3

- Reconstruir la memoria colectiva del proceso, visibilizando las voces, trayectorias y sentidos construidos por los/as actores/as locales y nacionales. Para reconstruir esta memoria colectiva se sugiere buscar apoyo en las recopilaciones mencionadas anteriormente, a realizarse cada 6-9 meses en cada territorio.
- Evaluar los principales indicadores de gestión de comunicación, tanto en su dimensión técnica como simbólica, relacional y organizativa.
- Sentar las bases para el diseño de una nueva estrategia de comunicación participativa, que proyecte el Programa MS hacia su última etapa (2028-2030) con mayor profundidad, coherencia y legitimidad.

Durante esta fase final se consolidarán los insumos recopilados en un documento general de sistematización, acompañado de materiales comunicativos —testimoniales, audiovisuales, infográficos y narrativas digitales— que reflejen de manera creativa los aprendizajes, buenas prácticas y logros del Programa MS.

La sistematización se concibe, además, como un espacio de devolución y validación social, en el que los resultados se compartirán con los municipios, las instituciones nacionales y los/as aliados/as internacionales. Con ello se cierra el ciclo de implementación 2025-2028 y se sientan las bases para una nueva etapa de proyección (2028-2030). Esta fase final constituye una herramienta estratégica para evaluar integralmente la EC, identificar sus fortalezas y desafíos, y consolidar un enfoque más maduro, participativo y sostenible para el futuro del Programa MS.





# DECISIONES TÁCTICAS

---

## 5. Concepto de comunicación

El Programa MS impulsa una transformación del modelo de desarrollo local en Cuba, pues propone una transición ecológica que no se concibe como un proceso técnico, sino como una decisión cultural, política y colectiva.

Dicha transición se reconoce como un camino progresivo que implica desafíos materiales, institucionales y sociales, pero también la oportunidad de fortalecer las capacidades locales y las relaciones de cooperación. Se busca mejorar la calidad de vida desde los territorios, reconociendo que el verdadero cambio comienza cuando estos se asumen como protagonistas de su propio bienestar.

Desde esta mirada, cada municipio se entiende como una unidad activa de transformación, con potencialidades, saberes y experiencias diversas, capaz de regenerar sus propias prácticas productivas, energéticas y sociales, que pueden convertirse en recursos que contribuyan a revertir situaciones de desconfianza, migración juvenil y estancamiento territorial, y así avanzar hacia la sostenibilidad, mediante la participación ciudadana, la autonomía territorial y la articulación de actores/as diversos/as.

En su esencia, la estrategia parte de una convicción clara: el cambio es posible cuando las personas, las instituciones y los territorios reconocen sus capacidades y se articulan para transformar su realidad, aun en condiciones de adversidad. La comunicación se convierte en una herramienta para visibilizar esas capacidades, compartir aprendizajes, resignificar prácticas cotidianas y generar sentido compartido, en un escenario donde los territorios requieren nuevas narrativas de esperanza y acción. La comunicación, como herramienta estratégica del Programa MS, busca activar imaginarios y movilizar voluntades a través de contenidos que conecten con las emociones, valores y aspiraciones de las comunidades.

Este enfoque se fundamenta en los principios de la comunicación para el desarrollo, promoviendo la horizontalidad, la escucha activa y la construcción colectiva. La estrategia no busca convencer desde la lógica

institucional, sino conectar emocionalmente con los públicos, generando pertenencia, propósito y seguridad en el poder transformador de lo local, consciente de que esa confianza debe construirse también sobre la transparencia, la inclusión generacional y la visibilidad de los obstáculos del proceso.

La narrativa que se construye transmite que el municipio sostenible no es una etiqueta ni una meta impuesta, sino una experiencia viva de transición ecológica, energética y alimentaria, liderada por actores/as locales que se articulan para regenerar sus territorios. En este proceso, la comunicación actúa como catalizador de identidades y como herramienta mediadora entre un enfoque educativo y una visión práctica de acción colectiva.

### ¿Cómo lograr que tu municipio sea sostenible?

La respuesta comienza con **confianza**:

- Confianza en lo propio, porque cada municipio posee dentro de sí los recursos, saberes y capacidades potenciales para construir un modelo de desarrollo sostenible, aun en medio de desafíos.
- Confianza en la comunidad, porque el cambio se construye entre todos y todas.
- Confianza en el proceso de transformación, porque cada paso —por pequeño que sea— cuenta y cada logro fortalece y genera nuevas oportunidades.
- Confianza en la toma de decisiones, porque desde cada municipio es posible impulsar procesos participativos y democráticos, donde los flujos horizontales sean predominantes.
- Confianza en el futuro, porque lo que hoy se transforma y se construye con esfuerzo, garantiza una vida sostenible, incluso en contextos de incertidumbre.

## 5.1 Eje de posicionamiento

El eje emocional que articula la estrategia es la activación de la confianza territorial. No como una certeza plena, sino como una convicción que impulsa a las personas y a las instituciones a creer en sus capacidades y en la fuerza colectiva para transformar los territorios. Esto no quiere decir que se deba utilizar la palabra directamente en los mensajes o en el discurso que acompañe determinadas acciones, sino que las acciones comunicativas a realizar buscarán, de manera implícita, fortalecer la confianza en lo local y en el potencial humano.



Se busca provocar en los públicos una experiencia emocional que combine:

- Desapego del modelo tradicional: “Podemos imaginar y construir otro tipo de sociedad”.
- Reconocimiento: “Tenemos lo que necesitamos para comenzar a lograrlo y seguir aprendiendo juntos”.
- Acción colectiva: “Es hora de hacer entre todos y todas”.
- Orgullo local: “Nuestro municipio puede avanzar hacia la sostenibilidad”.

Este eje se activa mediante narrativas que valoran lo propio, celebran logros concretos, visibilizan a actores/as locales y muestran que la transición ecológica y la equidad son posibles, deseables y urgentes.

## 5.2 Atributos a destacar

- Autonomía municipal: el derecho a decidir desde lo local.
- Participación ciudadana: la capacidad de ser parte activa de la transformación y el desarrollo sostenible.
- Confianza en lo propio: reconocer que lo que somos es suficiente para comenzar y crecer.
- Corresponsabilidad: construir juntos, desde roles diversos.
- Apertura al cambio: atreverse a imaginar, experimentar, realizar prácticas distintas y aprender de los desafíos.
- Orgullo por lo construido: celebrar lo que se logra desde el territorio y visibilizarlo al resto del país.

## 5.3 Lenguaje y tono

- Lenguaje: claro, inclusivo, emocional, con referencias territoriales y culturales.
- Tono: esperanzador, empático, movilizador, pedagógico, transformador y realista; que reconozca tanto los avances como los desafíos del proceso de transición.
- Estilo narrativo: se privilegian los relatos situados, los testimonios, la diversidad generacional y la de género, así como la energía y la autonomía de cada territorio.



## 5.4 Propuesta de valor diferencial

La estrategia comunica una posibilidad real de transformación desde lo local. Su valor diferencial radica en:

### **A. Activación de la confianza territorial como motor de cambio**

Cada municipio ya posee potencialidades y aprendizajes acumulados que pueden convertirse en recursos para avanzar. La comunicación visibiliza prácticas, capacidades y saberes que han sido históricamente invisibilizados o subvalorados, pero también reconoce las limitaciones y aprendizajes pendientes. Este enfoque rompe con la lógica de carencia sin negar los desafíos y activa una narrativa de posibilidad y esfuerzo compartido. El cambio no viene de afuera, sino que emerge desde adentro, cuando los/as actores/as locales se reconocen como protagonistas.

### **B. Construcción de una narrativa situada, emocional y movilizadora**

La estrategia comunica desde lo emocional y lo humano. No busca convencer, sino conectar. Celebra los logros y promueve la divulgación de narrativas reales que expresen la identidad y diversidad de cada municipio en su camino hacia la sostenibilidad. En este sentido, historias de vidas, testimonios de actores/as locales, entrevistas y otros formatos de recopilación de experiencias constituyen un soporte fundamental para el desarrollo de la EC.

### **C. Generación de contenido de valor práctico y educativo**

La comunicación se convierte en una vía para acompañar el desarrollo local de cada municipio y fortalecer conocimientos y habilidades relacionadas con el desarrollo sostenible, la equidad, la gobernanza, la soberanía alimentaria, la innovación, la transición ecológica y demás herramientas necesarias para lograr la transformación territorial.

### **D. Gobernanza comunicativa como práctica democrática**

Uno de los pilares diferenciales de esta estrategia es su enfoque en la gobernanza comunicativa. La comunicación no se gestiona desde un centro, sino que se construye desde la articulación horizontal entre actores/as locales involucrados/as en este proceso. Este modelo promueve:

- Corresponsabilidad: todos los/as actores/as son parte del proceso, no solo receptores/as.



- Transparencia y diálogo: la comunicación se convierte en un espacio de escucha, aprendizaje y negociación.
- Legitimidad territorial: cada territorio propone, experimenta y ejecuta, con acompañamiento y apoyo desde el nivel nacional.

## 5.5 Enfoque narrativo y producción audiovisual humanizada

Los materiales comunicativos del Programa MS —especialmente los audiovisuales y fotográficos— deben reflejar la dimensión humana y cotidiana de la transición ecológica, mostrando historias de vida, testimonios y prácticas sostenibles protagonizadas por mujeres, jóvenes, productores/as y líderes/lideresas comunitarios/as.

Este enfoque busca conectar emocionalmente con los públicos a través de relatos auténticos que expresen orgullo, esfuerzo, creatividad y resiliencia local, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia hacia el Programa MS.

Toda producción debe:

- Cuidar la **ética**, la **estética**, la **representatividad** y el **consentimiento informado** de las personas retratadas.
- Usar un **lenguaje inclusivo**, que respete los enfoques de género y generacional, un **subtitulado accesible** y **referencias culturales y territoriales**.
- Valorar la **diversidad de voces, experiencias y saberes locales**.
- Mostrar los **procesos de cambio**, no solo los resultados visibles.
- Visibilizar las **buenas prácticas sostenibles** y los **aprendizajes colectivos** surgidos del trabajo en los municipios.
- Respetar las **pautas de identidad visual** del Programa MS, así como las **pautas de visibilidad de las instituciones nacionales e internacionales** que lo integran (ver Anexo no. 6. Pautas de visibilidad de la Unión Europea, AICS, PNUD y las contrapartes nacionales MEP y CEDEL).

La narrativa visual debe ser, por tanto, una herramienta de transformación social, aprendizaje y empatía, coherente con los principios de la comunicación para el desarrollo y con el enfoque participativo del Programa MS.



## 6. Estrategia de mensajes

La estrategia de mensajes se ha elaborado a partir de la definición de ejes temáticos y líneas estratégicas por cada uno de los ámbitos que los integran. Vale aclarar que estos se han concebido a partir del concepto de comunicación y de los temas principales que aborda el Programa MS. Se han definido 3 ejes para el ámbito interno y 4 para el ámbito externo, cada uno acompañado de sus respectivas líneas estratégicas. Aunque no siempre de manera explícita, en ellas se encuentran incorporados los contenidos temáticos del Programa MS, y tributan directamente al resultado R.2.3, sobre todo aquellas que apuntan a que la población municipal mejore sus conocimientos, actitudes y prácticas sobre el consumo responsable, la producción agroecológica de alimentos, la eficiencia energética y el uso de fuentes renovables de energía.

**Nota:** Algunas de las líneas estratégicas aparecen entre comillas, para indicar que pueden ser utilizadas directamente en productos comunicativos. Las que no aparecen resaltadas representan mensajes en bruto que deben ser desarrollados creativamente antes de implementarse.

### 6.1 Estrategia de mensajes internos

Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
<b>Eje 1. Participación sustantiva y toma de decisiones</b>	Fortalecer la articulación operativa y la legitimidad institucional mediante una comunicación interna clara, horizontal y corresponsable.	<b>Coordinación operativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La comunicación interna es el soporte de la planificación, ejecución y seguimiento del Programa MS.</li><li>• Compartir información con oportunidad y claridad fortalece la gestión territorial.</li><li>• La coordinación entre niveles garantiza coherencia y eficiencia.</li><li>• La coordinación no es perfecta, pero es posible cuando compartimos información con claridad y respeto.</li><li>• Decidir juntos no es fácil, pero es el camino para avanzar con legitimidad.</li></ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestros acuerdos internos se traducen en mejores servicios locales: si se entiende adentro, funciona afuera.</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones compartida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La horizontalidad se construye con escucha activa y participación real.</li> <li>• Cada actor/a tiene un rol estratégico en la transformación del municipio.</li> <li>• Decidir juntos es avanzar con legitimidad y confianza.</li> <li>• El cambio se construye entre todos y todas.</li> <li>• La horizontalidad se construye con escucha, no con jerarquías.</li> <li>• Cada actor/a aporta desde sus saberes: técnicos, comunitarios, vivenciales.</li> <li>• Decidir con datos y con la gente: evidencia + experiencia = mejores decisiones.</li> </ul> <p><b>Cultura del diálogo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación interna debe ser bidireccional, respetuosa y movilizadora.</li> <li>• El diálogo entre equipos técnicos, comunitarios e institucionales genera soluciones contextualizadas.</li> <li>• La transparencia fortalece la confianza territorial.</li> <li>• La confianza se cultiva con transparencia, no con promesas.</li> <li>• Las mejores ideas nacen del diálogo.</li> <li>• Escucharnos también es planificar.</li> <li>• Los desacuerdos también comunican: nombrarlos a tiempo evita conflictos y acelera soluciones.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
<b>Eje 2. Formación y apropiación de saberes</b>	Consolidar la comunicación como capacidad estratégica, promoviendo el aprendizaje colectivo y la apropiación de contenidos sustantivos del Programa MS.	<p><b>Formación en comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar es una habilidad que se aprende, se practica y se comparte.</li> <li>• La comunicación estratégica requiere planificación, creatividad y sensibilidad territorial.</li> <li>• Capacitarse en comunicación es fortalecer el impacto del Programa MS.</li> <li>• Comunicar no es repetir, es construir sentido desde lo que vivimos.</li> <li>• La comunicación mueve conciencia cuando conecta con la vida cotidiana.</li> <li>• Cada taller genera un producto comunicativo útil (<i>brief</i>, guion, ficha de historia): aprender haciendo y entregando.</li> </ul> <p><b>Contenidos sustantivos del Programa MS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La sostenibilidad, la agroecología, la energía renovable y la gobernanza son pilares del cambio.</li> <li>• Comunicar los contenidos de forma pedagógica permite su apropiación colectiva.</li> <li>• Cada actor/a debe comprender y transmitir los conceptos clave desde su rol.</li> <li>• Las equidades de género y generacional deben guiar nuestras prácticas.</li> <li>• Aprender haciendo: lo que se ve, se aprende mejor.</li> <li>• La agroecología no se enseña solo en talleres, se cultiva en la tierra y transforma la vida.</li> <li>• La energía renovable se comprende mejor cuando se enciende una luz con el sol y sin dañar nuestro entorno.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<p><b>Metodologías participativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender desde la práctica fortalece el compromiso y la transformación.</li> <li>• Las metodologías comunicativas deben adaptarse a los públicos y contextos.</li> <li>• Cada sesión cierra con acuerdos, responsables y fecha: sin hoja de ruta no hay apropiación.</li> </ul>
<p><b>Eje 3. Identidad organizacional y sentido de pertenencia</b></p>	<p>Reforzar la cohesión interna del Programa MS mediante una narrativa compartida, símbolos comunes y el reconocimiento del valor colectivo.</p>	<p><b>Comunidad de práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa MS es una red viva de actores/as comprometidos/as con la sostenibilidad.</li> <li>• Compartimos valores, principios y una visión común de transformación territorial.</li> <li>• La identidad organizacional se construye desde la acción cotidiana.</li> <li>• Nuestra marca se reconoce cuando nuestros procesos se reconocen: claridad, respeto y resultados.</li> <li>• Las equidades de género y generacional son parte de nuestra identidad: mujeres y jóvenes tienen voces y deciden en cada espacio del Programa MS.</li> </ul> <p><b>Sentido de pertenencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser parte del Programa MS es asumir un rol activo en el cambio.</li> <li>• La experiencia acumulada en los municipios es fuente de aprendizaje colectivo.</li> <li>• Juntos construimos un modelo participativo, legítimo y duradero.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser parte del Programa MS es sembrar futuro desde lo cotidiano.</li> <li>• “Lo que hacemos, nos define. Lo que compartimos, nos une”.</li> <li>• “Si salió bien, lo contamos; si salió regular, lo mejoramos; si salió mal, lo aprendemos”.</li> </ul> <p><b>Reconocimiento interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada logro del Programa MS es resultado del esfuerzo compartido.</li> <li>• Visibilizar el trabajo interno fortalece la motivación y el compromiso.</li> <li>• La comunicación interna también celebra lo que somos y lo que hacemos.</li> <li>• Cada logro tiene nombre y rostro: el tuyo, el mío, el de todos y todas.</li> </ul>

## 6.2 Estrategia de mensajes externos

Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
<b>Eje 1. Sobre el Programa MS</b>	<p>Visibilizar sus características y esencia.</p> <p>De este eje se derivarán los mensajes necesarios para darlo a conocer.</p>	<p><b>Propósito y alcance del Programa MS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa la transición ecológica desde lo local, con enfoque participativo y multisectorial.</li> <li>• Cada territorio es protagonista en la construcción de soluciones sostenibles.</li> <li>• La sostenibilidad no es un destino, sino un proceso colectivo y adaptativo.</li> </ul>





Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"><li>• La transición ecológica empieza en el barrio, con manos locales y decisiones compartidas.</li><li>• Cada municipio tiene el potencial para construir su propio camino hacia la sostenibilidad.</li><li>• No se trata de cambiarlo todo de golpe, sino de avanzar juntos y juntas, paso a paso.</li><li>• Conectamos transición agroecológica (alimentos), transición energética (FRE/eficiencia) y economía circular (residuos/agua) en acciones medibles.</li></ul> <p><b>Principios rectores</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomía municipal, corresponsabilidad y gobernanza colaborativa son pilares del modelo.</li><li>• La comunicación es una herramienta estratégica para la transformación territorial.</li><li>• La inclusión de todos los públicos garantiza legitimidad y eficacia.</li><li>• Gobernar con todos y todas, para todos y todas: esa es nuestra forma de avanzar.</li><li>• La corresponsabilidad no es un lema, es una práctica que transforma.</li><li>• La comunicación es más que informar: es construir confianza y acción colectiva.</li><li>• Un municipio sostenible se construye con mujeres y jóvenes en el centro de las decisiones.</li></ul> <p><b>Beneficios del Programa MS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Busca mejorar la calidad de vida reconociendo los desafíos locales y potenciando la inclusión social, con enfoques de género y generacional.</li></ul>

Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las acciones locales generan aprendizajes que pueden retomarse a nivel nacional.</li> <li>• La inversión en capacidades locales fortalece la resiliencia comunitaria.</li> <li>• Articulación de saberes técnicos y comunitarios para soluciones contextualizadas y replicables.</li> <li>• La gobernanza comunicativa como práctica democrática.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida empieza por reconocer lo que ya tenemos y potenciarlo.</li> <li>• La inclusión de mujeres, jóvenes y saberes locales es lo que fortalece al Programa MS.</li> <li>• Invertir en capacidades locales es sembrar resiliencia para el futuro.</li> </ul> <p><b>Visibilidad estratégica del Programa MS<sup>5</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros y desafíos para posicionarlo como referente.</li> <li>• Resultados alcanzados, destacando los de mujeres y jóvenes.</li> <li>• Impacto en las localidades y los habitantes, destacando el de mujeres y jóvenes.</li> <li>• Cada logro cuenta: desde el panel solar en la escuela hasta el huerto comunitario.</li> <li>• Mostrar lo que hacemos es también invitar a otros a sumarse.</li> </ul>

5 Los mensajes deben alinearse con los resultados esperados del proyecto, visibilizando logros concretos y desafíos en relación con la transición ecológica, la soberanía alimentaria y la equidad de género.



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
<b>Eje 2. Construcción de un municipio sostenible<sup>6</sup></b>	Promover la comprensión y apropiación de conocimientos, actitudes y prácticas de la población municipal mediante contenidos formativos, accesibles y contextualizados.	<p><b>Transición ecológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transición ecológica implica cambios culturales, productivos y políticos desde lo local, articulando prácticas agroecológicas, eficiencia energética y gobernanza participativa.</li> <li>• Cada decisión cotidiana de todos y todas puede contribuir a la sostenibilidad del territorio.</li> <li>• La agroecología, la gestión del agua y la energía renovable son prácticas clave que requieren adaptación a las capacidades locales.</li> <li>• La transición ecológica no es un destino, es un camino que se anda con todos y todas.</li> <li>• Cambiar prácticas cotidianas es también cambiar el futuro del municipio.</li> </ul> <p><b>Prácticas agroecológicas, sostenibles y de economía circular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La agroecología combina saberes tradicionales y científicos de productores y productoras, para generar alimentos sin dañar el entorno.</li> <li>• Sembrar sin químicos, respetando los ciclos naturales, es cuidar la tierra y la vida.</li> <li>• Las fincas agroecológicas son laboratorios vivos de sostenibilidad y resiliencia.</li> </ul>

6 Aquí se agruparían los mensajes relacionados con los ejes estratégicos del Programa MS que deben ser dominados por los públicos. Es necesario elaborar mensajes sobre conceptos clave, beneficios, ejemplos prácticos, modos de hacer y la relación entre diferentes terminologías. Los términos principales serían: transición ecológica, prácticas agroecológicas y sostenibilidad, soberanía alimentaria, gobernanza territorial y gestión participativa, energías renovables y eficiencia, equidad de géneros, educación y cultura.



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestro municipio puede ser sostenible.</li> <li>• Sembrar sin químicos es cuidar la vida como lo hacían nuestros abuelos.</li> <li>• Las fincas agroecológicas son laboratorios vivos de sostenibilidad.</li> <li>• La agroecología une ciencia y tradición para alimentar sin dañar.</li> <li>• “Del patio a la mesa, del residuo al abono”.</li> <li>• “Nada sobra cuando se sabe usar”.</li> <li>• “Lo que hoy botas, mañana te puede servir”.</li> <li>• “Producir, consumir y devolver: ese es el ciclo que sostiene la vida”.</li> <li>• “Nada se pierde: en el municipio todo se transforma”.</li> <li>• “Todo lo que vuelve, vale: la basura de hoy puede ser el recurso de mañana”.</li> </ul> <p><b>Soberanía alimentaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La soberanía alimentaria es el derecho de cada comunidad a decidir cómo producir, distribuir y consumir sus alimentos.</li> <li>• Cultivar lo propio fortalece la economía local, la salud comunitaria y la identidad territorial.</li> <li>• Los sistemas alimentarios sostenibles se construyen desde el conocimiento ancestral y la innovación local.</li> <li>• El territorio tiene lo necesario para avanzar.</li> <li>• Cultivar lo propio es decidir sobre lo que comemos y cómo vivimos.</li> <li>• La soberanía alimentaria se construye en el patio, en la feria, en la cocina.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<p><b>Gobernanza territorial y gestión participativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gobernanza se construye con la participación de todos y todas, transparencia y articulación interinstitucional.</li> <li>• Los/as actores/as locales tienen poder de decisión y capacidad de incidencia.</li> <li>• La planificación territorial debe integrar saberes técnicos y comunitarios.</li> <li>• La planificación territorial se fortalece cuando se escucha a todos y todas.</li> <li>• “Gobernar es también compartir decisiones con quienes viven en el territorio”.</li> <li>• “La gestión participativa es más legítima”.</li> <li>• “Escuchar para decidir: la voz del barrio también gobierna”.</li> <li>• “La participación no es un trámite, es el corazón del cambio”.</li> </ul> <p><b>Energías renovables y eficiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las energías limpias constituyen una oportunidad para reducir impactos ambientales y mejorar la calidad de vida.</li> <li>• El sol, el viento y el agua son aliados del desarrollo sostenible en los territorios.</li> <li>• Instalar paneles solares o sistemas de biogás es apostar por un futuro más justo y autónomo.</li> <li>• La eficiencia energética empieza por saber cómo usar lo que tenemos.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Usamos energía limpia: el sol también trabaja con nosotros”.</li> <li>• “La energía más limpia es la que no se desperdicia”.</li> <li>• “Aprovechar la energía del sol también es cerrar un ciclo”.</li> </ul> <p><b>Equidades de género y generacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tierra la hacen producir tanto los hombres como las mujeres: sin equidad no hay sostenibilidad.</li> <li>• Si hablamos de un municipio sostenible con todos y todas, para todos y todas, no puede existir ningún tipo de discriminación.</li> <li>• Compartir las responsabilidades sociales y familiares aporta al desarrollo sostenible.</li> <li>• La equidad no es un favor, es una condición para avanzar.</li> <li>• Cuando las mujeres y los jóvenes toman la palabra, el municipio avanza.</li> <li>• “La transformación tiene rostro de mujer y energía joven”.</li> <li>• “El futuro se siembra con manos jóvenes y mirada de mujer”.</li> <li>• “Nuestra fuerza está en la mezcla: experiencia, juventud y equidad”.</li> <li>• Ni atrás ni aparte: mujeres y jóvenes en el centro del cambio.</li> </ul> <p><b>Educación y cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transición ecológica no es solo un cambio de modelo de desarrollo, es también un cambio cultural.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La transición ecológica también se enseña en la escuela y se canta en la plaza”.</li> <li>• Educar para el cambio es sembrar conciencia desde la infancia.</li> <li>• La cultura local es aliada de la sostenibilidad cuando se le da voz.</li> </ul>
<b>Eje 3. Experiencia local</b>	Visibilizar las historias, aprendizajes y emociones de los/as actores/as locales como evidencia viva del impacto del Programa MS.	<p><b>Testimonios comunitarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aquí aprendimos que la sostenibilidad empieza en casa”.</li> <li>• “Antes no sabíamos que podíamos decidir sobre nuestro territorio. Hoy lo hacemos”.</li> <li>• “La capacitación nos dio herramientas, pero la práctica nos dio confianza”.</li> <li>• “La capacitación me permitió llegar a ser la mujer realizada que soy ahora”.</li> <li>• “Mi juventud no ha sido impedimento para dar riendas a lo que quiero hacer”.</li> <li>• “Donde hay voluntad, hay camino, y en nuestro municipio lo estamos recorriendo juntos”.</li> <li>• “Ahora sabemos que cada idea pequeña puede mover cosas grandes”.</li> <li>• “Aprendí que cuidar la tierra también es cuidar a mi familia”.</li> <li>• “No tenemos de sobra, pero tenemos lo necesario para empezar”.</li> <li>• “Yo antes botaba la cáscara; ahora hago compost y mi patio rinde más”.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Grano a grano se llena el saco”.</li> <li>• “El que siembra, recoge”.</li> </ul> <p><b>Liderazgos locales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres, jóvenes y líderes/lideresas comunitarios/as son motores del cambio territorial.</li> <li>• El conocimiento local es clave para diseñar soluciones pertinentes.</li> <li>• La experiencia vivencial fortalece el tejido social y la apropiación del Programa MS.</li> <li>• El conocimiento local es la brújula para diseñar soluciones que sí funcionan.</li> <li>• Los líderes y las lideresas comunitarios/as son el motor silencioso de la transformación.</li> <li>• Las mujeres y los jóvenes son impulsoras/es naturales del cambio: lideran la innovación, sostienen los hogares y transforman las prácticas del territorio.</li> </ul> <p><b>Transformaciones visibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ahora cultivamos sin químicos y vendemos en ferias locales”.</li> <li>• La escuela enseña sobre energía solar y reciclaje.</li> <li>• El municipio tiene un plan ambiental construido por todos y todas.</li> <li>• “Antes botábamos los desechos; hoy los convertimos en recursos”.</li> <li>• “En nuestro municipio, lo que sobra en una finca alimenta otra”.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
<b>Eje 4. Participación y apropiación ciudadana</b>	Fortalecer el vínculo emocional y práctico entre la ciudadanía y el programa, promoviendo la corresponsabilidad, la escucha activa y el protagonismo comunitario en la transición ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Del taller sale la herramienta, y del residuo, la materia prima”.</li> <li>• “Cerrar ciclos también es abrir oportunidades”.</li> </ul> <p><b>Participación activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tu voz transforma tu municipio. Participa, opina, construye.</li> <li>• La sostenibilidad se logra cuando todas las voces cuentan.</li> <li>• Cada idea local puede ser parte de la solución nacional.</li> <li>• “Si no lo cuentas, no cuenta”.</li> <li>• Cuando el barrio se moviliza, todo cambia.</li> <li>• “Cuando la gente se une, el cambio se nota”.</li> <li>• “Juntarnos es la energía más renovable que tenemos”.</li> </ul> <p><b>Apropiación comunitaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa MS es tuyo. Hazlo parte de tu vida cotidiana.</li> <li>• La transformación comienza cuando nos sentimos parte.</li> <li>• Ser parte no es asistir: es decidir, proponer y actuar.</li> <li>• Cada historia que se cuenta, enseña a otro a intentarlo.</li> <li>• En el barrio se aprende tanto como en el aula.</li> <li>• “Hay que salir de los salones y vivir los procesos de la gente”.</li> </ul>



Eje	Propósito	Líneas estratégicas de mensajes
		<p><b>Comunicación estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar es construir sentido, movilizar actores y generar confianza como parte de una praxis transformadora para el desarrollo local.</li> <li>• La retroalimentación fortalece la legitimidad y la mejora continua del Programa MS.</li> <li>• La comunicación para el desarrollo es praxis, no discurso.</li> <li>• Cada acción debe dejar evidencia pública: lo que no se comunica, no enseña ni inspira.</li> <li>• La comunicación no trae soluciones: las construye.</li> <li>• Hablar de lo que falta también nos hace avanzar.</li> <li>• Contar lo que hacemos también es rendir cuentas.</li> </ul>

**Nota:**

Las líneas y ejemplos incluidos en este apartado no constituyen mensajes finales o piezas comunicativas cerradas. Funcionan como referentes estratégicos para orientar el diseño de contenidos, narrativas y materiales en cada territorio. Cada municipio podrá adaptar el tono, formato y lenguaje de acuerdo con su contexto y con las pautas sugeridas anteriormente, manteniendo coherencia con los ejes temáticos, los públicos y los objetivos de la EC (ver Anexo 7. Matriz de articulación de mensajes, públicos y objetivos).

Los mensajes deben ser formulados desde el enfoque de la comunicación para el desarrollo como praxis, entendida como una acción transformadora que integra información, participación y gestión del cambio. En este sentido, las líneas estratégicas de los mensajes expresan acciones reales, aprendizajes y vínculos que fortalecen la gobernanza local, la equidad y la apropiación del Programa MS.



## 7. Canales estratégicos de comunicación del Programa MS

El sistema de canales estratégicos del Programa MS articula los flujos de información, coordinación y participación entre los diferentes niveles de gestión (nacional, municipal y comunitario).

Estos canales garantizan la circulación efectiva de la información, la coherencia narrativa y la participación activa de los/as actores/as que conforman el Programa MS.

Se organiza en dos ámbitos principales —interno y externo—, que en conjunto aseguran tanto la coherencia institucional como la visibilidad pública y la apropiación ciudadana del proceso.

### 7.1 Ámbito interno

El ámbito interno de la EC comprende los canales y espacios que facilitan la interacción entre los equipos nacionales, municipales e institucionales que gestionan el Programa MS.

Su objetivo es garantizar la coordinación, la coherencia operativa y la transparencia en la gestión comunicacional, fortaleciendo la identidad común, la colaboración y el sentido de pertenencia entre todos/as los/as actores/as involucrados/as.

Desde este ámbito se promueve una comunicación horizontal, ágil y colaborativa, que conecta las decisiones estratégicas del nivel nacional con la gestión local y permite compartir aprendizajes, recursos y experiencias entre municipios.

Los canales del ámbito interno se organizan en dos espacios complementarios:

- Espacio digital, que integra los medios virtuales de coordinación, intercambio y documentación.
- Espacio físico, que agrupa los encuentros presenciales, talleres y mecanismos de articulación directa entre los equipos.

Estos espacios fortalecen el funcionamiento del Sistema de Gobernanza de la Comunicación, al proporcionar los medios concretos para que la información circule de manera efectiva, participativa y transparente entre los distintos niveles del Programa MS.



### 7.1.1 Espacio digital – ámbito interno

Canal	Propósito	Frecuencia/buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Grupos de WhatsApp</b>	Canal ágil para la coordinación operativa y el intercambio rápido entre equipos nacionales y municipales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso diario. Horario sugerido 8:00-17:00<sup>7</sup> (flexible según conectividad).</li> <li>• Moderador/a responsable por grupo.<sup>8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar la saturación con mensajes no estratégicos.</li> <li>• No se deben enviar cadenas, saludos masivos, memes, ni mensajes que no estén vinculados al trabajo del Programa MS.</li> <li>• Promover el tono inclusivo y profesional.</li> <li>• Priorizar los mensajes claros y con llamados a la acción concretos.</li> <li>• Se recomienda el uso de <i>emojis</i> funcionales y etiquetas como “URGENTE”, “RECORDATORIO”, “CONSULTA”.</li> <li>• No sustituye canales formales como correos institucionales/reuniones técnicas, pero los complementa en tiempo real.</li> <li>• Compartir documentos con nombres claros, contextualizados y acompañados de una breve explicación.</li> <li>• Se prohíbe compartir información sensible sin autorización.</li> </ul>

7 Aunque se propone un horario ideal para el envío de mensajes ( por ejemplo 8:00-17:00), será inevitable que, atendiendo a la situación energética del país, estos y sus respuestas correspondientes se reciban en los momentos en que los/as coordinadores/as municipales tengan conexión y fluido eléctrico, lo cual, como se sabe, no se puede predecir.

8 No obstante, se exhorta a quienes coordinan la comunicación en los municipios a que participen del diálogo en los grupos de WhatsApp, ya sea con mensajes o reaccionando con *emojis* a determinadas opiniones. La escasa participación atenta contra la calidad de la gestión de la comunicación interna en el Programa MS.



Canal	Propósito	Frecuencia/buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe promover un trato respetuoso, inclusivo y profesional entre todos los participantes.</li> <li>• Revisar trimestralmente su uso.<sup>9</sup></li> <li>• Imágenes y <i>stickers</i> alineados con la identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Definir <i>stickers</i> personalizados en coherencia con las líneas de mensajes de la estrategia y la identidad visual del Programa MS (por ejemplo: Municipio Sostenible, Soy parte del cambio, etc.).</li> </ul>
<b>Correos institucionales</b>	Canal formal para el envío de documentos, convocatorias, informes y acuerdos.	Según necesidad. Uso obligatorio para decisiones oficiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar asuntos claros (“Acción-Municipio X-Mes...”).</li> <li>• Establecer plantillas comunes y estandarizar el formato.</li> <li>• Encabezado contextualizado con breve introducción que ubique el contenido.</li> <li>• Envío de copias a responsables claves para trazabilidad de decisiones.</li> <li>• Incluir anexos, explicaciones detalladas, enlaces a documentos colaborativos.</li> <li>• Mantener firma e identidad institucionales.</li> </ul>

<sup>9</sup> Se sugiere realizar una revisión periódica del uso del grupo: ¿está cumpliendo su función?, ¿se respetan las normas?, ¿los participantes se sienten cómodos y escuchados?



Canal	Propósito	Frecuencia/buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Google Drive de recursos de formación e información</b>	Repositorio de materiales de formación, campañas, indicadores y actas.	Actualización mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar contenidos por carpetas temáticas, territorios y momentos del Programa MS.<sup>10</sup></li> <li>• Asignar a responsables por carpeta.</li> <li>• Garantizar la revisión y actualización periódica (orden, accesibilidad, pertinencia, adaptación a distintos niveles de formación).</li> <li>• Promover su uso como repositorio vivo, no como archivo estático.</li> <li>• Adoptar nomenclatura estándar (fecha/municipio/tema/tipo).</li> </ul>
<b>Videollamadas/reuniones virtuales</b>	Espacio de coordinación técnica, formación y seguimiento.	Mensual o bimensual (según conectividad en los municipios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar una agenda previa, compartirla con antelación.</li> <li>• Designar y rotar a facilitadores/as que garanticen la participación equitativa.</li> <li>• Si falla la conexión, usar la llamada de voz/WhatsApp y subir relatoría en Google Drive.</li> <li>• Registrar acuerdos y compromisos en actas compartidas por correo.</li> </ul>

10 Recomendaciones de carpetas tipo que podrían ser útiles:

1. Carpetas por nivel territorial: nacional/municipal.
2. Subcarpetas temáticas: formación, productos comunicativos, campañas, indicadores, actas.
3. Carpetas por momento del horizonte de planeación: lanzamiento/implementación/sistematización.



### 7.1.2 Espacio físico – ámbito interno

Los espacios físicos del ámbito interno son aquellos que facilitan la coordinación directa, el diálogo organizacional y la formación conjunta de los equipos del Programa MS.

A través de estos espacios se fortalecen la cohesión institucional, la coherencia operativa y la apropiación de los principios y valores del Programa MS entre sus actores/as internos/as. Asimismo, funcionan como escenarios de intercambio presencial que complementan los canales digitales.

Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Visitas a los municipios</b>	Fortalecer la coordinación, el acompañamiento técnico y el monitoreo directo de la comunicación.	Trimestral o según etapas del Programa MS.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar con objetivos claros, actores/as convocados/as y tiempos definidos.</li><li>• Aprovechar los recorridos o las visitas del CTCN para realizar acciones de apoyo, supervisión, acompañamiento o evaluación de la gestión de la comunicación a nivel municipal.</li><li>• Documentar las experiencias y los aprendizajes (fotos, videos, relatorías o entrevistas a los principales actores involucrados).</li><li>• Promover espacios de escucha activa y retroalimentación horizontal.</li><li>• Usar las visitas como oportunidad para fortalecer los vínculos y validar los procesos.</li><li>• Vincular hallazgos con la Mesa Operativa Mensual (MOM).</li></ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Reuniones del Grupo de Comunicación</b>	Asegurar coherencia operativa entre los niveles nacional y municipal.	Mensual (virtual o presencial).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir agendas participativas, con objetivos definidos y participantes claves.</li> <li>• Garantizar la inclusión de actores/as diversos/as y la rotación de voces.</li> <li>• Registrar acuerdos y aprendizajes en relatorías subidas en Google Drive con nomenclatura estandarizada.</li> <li>• Usar relatorías como insumo de mejora continua de la EC.</li> <li>• Trazar pendientes con responsables y fecha.</li> </ul>
<b>Talleres de formación al Grupo de Comunicación</b>	Fortalecer capacidades en comunicación para el desarrollo.	Trimestral (por municipio o intermunicipal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un programa de talleres de formación continua y capacitación en comunicación.</li> <li>• Diseñar talleres con un enfoque participativo, territorial y experiencial.</li> <li>• Adaptar los contenidos a los perfiles de los participantes.</li> <li>• Incluir la educomunicación, el liderazgo narrativo, la planificación y el monitoreo.</li> <li>• Promover la rotación de roles (coordinación, relatoría, facilitación para distribuir responsabilidades).</li> <li>• Documentar con relatorías, fotografías y testimonios que se almacenen en Google Drive.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar los talleres como espacios de validación, ajuste de estrategias y generación de acuerdos operativos.</li> <li>• Evaluar los talleres mediante la retroalimentación participativa.</li> <li>• Los talleres pueden ser espacios de generación de contenidos para medios comunitarios: logros, experiencias, resultados del proceso.</li> <li>• Integrar módulo de “producción audiovisual humanizada”.</li> </ul>
<b>Reuniones técnicas ampliadas interáreas</b>	Articular la comunicación con componentes técnicos (energía, agroecología, sostenibilidad).	Bimensual o según planificación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada área presenta avances y necesidades comunicativas.</li> <li>• El equipo de comunicación traduce los resultados técnicos en mensajes y narrativas.</li> <li>• Capturar insumos para el boletín interno.</li> </ul>
<b>Jornadas de planificación y evaluación interna</b>	Revisar los resultados, ajustar estrategias y planificar nuevas acciones. Reforzar el sentido de pertenencia y el orgullo organizacional.	Semestral o por fase del Programa MS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar la planificación, reflexión y evaluación participativa.</li> <li>• Definir las prioridades y los próximos pasos.</li> <li>• Cruzar con indicadores del capítulo de evaluación.</li> <li>• Publicar avances, reconocimientos y mensajes del Programa MS.</li> <li>• Promover una identidad visual coherente.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Material de visibilidad y señalética institucional</b>	Garantizar coherencia visual en oficinas, talleres y eventos internos.	Actualización anual o según necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar materiales acordes a la identidad visual para todo el trabajo interno. (<i>banners</i>, carteles, credenciales, plantillas Word, plantillas Excel, PDF).</li> <li>• Incluir logotipos de socios según pautas.</li> <li>• Distribuir materiales promocionales entre todos los públicos internos (pulóveres, gorras, bolsa, bolígrafos agendas, etc.).</li> <li>• Priorizar materiales reutilizables/ecológicos.</li> </ul>



## 7.2 Ámbito externo

El ámbito externo comprende los canales, espacios y medios a través de los cuales se posiciona públicamente el Programa MS, se movilizan actores/as sociales e institucionales y se promueven valores de sostenibilidad, equidad y corresponsabilidad ciudadana.

Su propósito es visibilizar los resultados, inspirar la participación y fortalecer la confianza territorial mediante una comunicación estratégica que conecte la acción local con los reconocimientos nacional e internacional.

El ámbito se organiza en dos niveles —nacional y municipal—, cada uno con sus espacios digitales y físicos, que actúan de forma articulada y complementaria.

### 7.2.1 A nivel nacional

El nivel nacional del ámbito externo agrupa los canales que posicionan al Programa MS en la agenda pública, fortalecen la cooperación interinstitucional y visibilizan sus resultados ante actores/as nacionales e internacionales.

Su enfoque es estratégico y de posicionamiento, orientado a comunicar políticas, logros y sinergias del Programa MS con otras iniciativas de desarrollo sostenible.

#### 7.2.1.1. Espacio digital – nivel nacional

Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Sitios web institucionales (AICS, PNUD, CEDEL, MEP, CITMA)</b>	Posicionar el Programa MS dentro de las agendas nacional e internacional de sostenibilidad y cooperación.	Actualización semanal.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicar noticias, resultados y materiales del Programa MS.</li><li>• Integrar narrativas territoriales que reflejen la diversidad del Programa MS.</li><li>• Enlazar recursos formativos, testimonios y productos comunicativos.</li></ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la accesibilidad universal (lectores de pantalla, subtítulos, contraste de color) y la coherencia visual con la identidad del Programa MS.</li> <li>• Incluir enlaces cruzados entre socios y al Portal del Ciudadano de los municipios.</li> </ul>
<b>Redes sociales institucionales nacionales (CITMA, CEDEL, MEP)<sup>11</sup></b>	Posicionar la visión del Programa MS dentro de las políticas nacionales de sostenibilidad y transición ecológica. Visibilizar alianzas y resultados institucionales.	1-2 publicaciones por semana. <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la validación de mensajes con el GNC.</li> <li>• Promover mensajes sobre las políticas, los resultados y la cooperación interinstitucional.</li> <li>• Cuidar el tono institucional y la coherencia en identidad visual.</li> <li>• Usar un lenguaje movilizador, inclusivo, atractivo, y un tono inspirador.</li> <li>• Etiquetar a los socios, enlazar con los municipios y las agencias.</li> <li>• Asegurar la coherencia en <i>hashtags</i> entre instituciones: <i>#MunicipioSostenible</i>, <i>#TransicionEcológica</i>, <i>#GobernanzaLocal</i>, <i>#MunicipioEnTransiciónEcológica</i>.</li> </ul>

11 En general para todas las redes sociales, tanto a nivel nacional como municipal, se debe organizar un plan de trabajo con los contenidos que se publicarán mensualmente, adaptado a las características de cada territorio. Además, se recomienda monitorear la interacción y ajustar los mensajes según la retroalimentación.

12 Igualmente, aplicable a todas las redes sociales de los niveles nacional y municipal, se debe evitar publicar en horarios de la madrugada o muy temprano en la mañana, pues es menor la cantidad de usuarios activos y puede afectar el alcance de los contenidos.



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de situaciones de crisis o polémicas se debe: emitir mensajes breves y claros, derivar a canales formales de atención personalizados y documentar dichos incidentes como aprendizaje para la gestión de comunicación del Programa MS.</li> </ul>
<b>Redes sociales de agencias implementadoras (AICS, PNUD)</b>	Reforzar la visibilidad internacional del Programa MS y mostrar las sinergias entre cooperación, desarrollo local y sostenibilidad.	1-3 publicaciones por semana. Aumentar la frecuencia en fechas clave o campañas conjuntas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la validación de mensajes con el GNC.</li> <li>• Diseñar plantillas editables de contenido segmentadas por públicos, territorios y momento del Programa MS.</li> <li>• Destacar historias de impacto humano y resultados verificables.</li> <li>• Potenciar entre los/as actores/as vinculados/as al Programa MS la utilización de un marco con la identidad del mismo en sus perfiles.</li> <li>• Usar un lenguaje emocional, inclusivo y movilizador.</li> <li>• Priorizar los formatos visuales, testimoniales, motivacionales y participativos.<sup>13</sup></li> <li>• Se recomienda compartir en las historias imágenes de evidencias de acciones que se implementen como parte de la EC.</li> </ul>

13 Se recomienda potenciar en los soportes audiovisuales las historias de vida y los testimonios, humanizar el Programa MS, ponerle voz y rostro, visibilizar ejemplos de buenas prácticas, etc.



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar narrativas territoriales que reflejen la diversidad del Programa MS.</li> <li>• Etiquetar a aliados/as institucionales y vincularlos/as a medios relevantes.</li> <li>• Evitar duplicar <i>hashtags</i> institucionales, priorizar: <i>#ComunicaciónParaElDesarrollo</i>, <i>#ConfianzaTerritorial</i>, <i>#MunicipioSostenible</i>.</li> <li>• Responder a los comentarios de los usuarios de manera cercana y personalizada.</li> <li>• Monitorear la interacción y ajustar los mensajes según la retroalimentación.</li> <li>• En caso de situaciones de crisis o polémicas se debe: emitir mensajes breves y claros, derivar a canales formales de atención personalizados y documentar dichos incidentes como aprendizaje para la gestión de comunicación del Programa MS.</li> </ul>
<b>Correos institucionales</b>	Facilitar la coordinación y comunicación formal con aliados/as, medios de comunicación y agencias.	Según necesidad. Uso obligatorio para comunicaciones formales interinstitucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalizar mensajes según el perfil del destinatario.</li> <li>• Mantener la base de datos actualizada y segmentada (medios, aliados/as, organismos).</li> <li>• Incluir enlaces a contenidos clave y llamados a la acción.</li> <li>• Enviar convocatorias, invitaciones a eventos, ferias y otro tipo de acciones del espacio físico mediante esta vía.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir enlaces, convocatorias e invitaciones a eventos.</li> <li>• Agregar la firma institucional y respetar los lineamientos de visibilidad UE-AICS-PNUD-MEP-CEDEL.</li> </ul>
<b>Medios nacionales</b>	<p>Potenciar la cobertura sostenida del Programa MS.</p> <p>Difundir los resultados, las entrevistas y los reportajes con coherencia narrativa.</p>	<p>Publicaciones por hitos relevantes o fechas clave (Día del Medio Ambiente, Semana de la Energía, etc.).</p> <p>Establecer alianzas mediáticas estratégicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar convenios o acuerdos editoriales con medios nacionales, radios y agencias de prensa comprometidos con el desarrollo local.</li> <li>• Proveer contenidos de calidad, testimonios y datos relevantes.</li> <li>• Coordinar la producción de microprogramas o secciones fijas (“Voces del municipio sostenible”).</li> <li>• Promover la cobertura de historias locales y las campañas conjuntas.</li> <li>• Coordinar notas, cápsulas y coberturas participativas con enfoques territoriales y testimoniales.</li> <li>• Mantener la coherencia visual y discursiva con el Programa MS.</li> <li>• Priorizar las historias de vida, los logros de los municipios y la participación de mujeres y jóvenes.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Soportes audiovisuales nacionales (YouTube, televisión, plataformas de cooperación y redes de influencers afines)</b>	Comunicar historias de impacto, logros, desafíos y aprendizajes del Programa MS.	Según calendario de campañas y eventos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir materiales que narren experiencias locales, logros y desafíos.</li> <li>• Desarrollar tanto formatos breves como de mayor duración, emotivos como educativos, potenciando audiovisuales breves (1-3 min.) con enfoques humano y narrativo.</li> <li>• Distribuirlos en redes sociales, medios y espacios comunitarios.</li> <li>• Integrar historias de vida, testimonios, humanizar el Programa MS, ponerle voces y rostros locales.</li> <li>• Incluir subtítulos, traducciones y versiones adaptadas para públicos específicos.</li> <li>• Asegurar el respeto de la ética audiovisual (consentimiento informado y representatividad).</li> <li>• Respetar la identidad visual del Programa MS en cada producto.</li> </ul>
<b>Publicaciones científicas, boletines institucionales y del Programa MS, e informes de evaluación</b>	Compartir los resultados técnicos, metodológicos y los aprendizajes acumulados.	Semestral o anual. Se sugiere que cada 6 meses los municipios elaboren un reporte del trabajo en sitios de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular con universidades y centros de investigación.</li> <li>• Incorporar datos, testimonios y recomendaciones prácticas.</li> <li>• Redactar con lenguaje claro, visualizaciones comprensibles y enfoque narrativo.</li> <li>• Incluir coautoría con actores/as locales cuando corresponda (jóvenes, líderes/líderesas comunitarios/as, técnicos/as municipales).</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar los informes de evaluación como insumos para la toma de decisiones y el diseño de nuevas acciones.</li> <li>• Compartir las publicaciones e informes como herramientas de transparencia y aprendizaje colectivo.</li> <li>• Difundir los hallazgos a través de los medios nacionales e institucionales.</li> </ul>
<b>Boletín nacional del Programa MS (formato digital o PDF)</b>	Consolidar la información, los acuerdos y los aprendizajes entre los niveles del Programa MS.	Trimestral, articulado con los espacios de revisión del Sistema de Gobernanza de la Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborado por el GNC y validado por el CTCN.</li> <li>• Distribuir vía correo y Google Drive.</li> <li>• Incluir buenas prácticas, indicadores y piezas reutilizables.</li> <li>• Incorporar una sección fija de “Historias que inspiran” y otra de “Lecciones aprendidas”.</li> </ul>



### 7.2.1.2. Espacio físico – nivel nacional

Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Espacios académicos y científicos</b>	Fortalecer la legitimidad técnica y el intercambio de conocimientos del Programa MS.	Según calendario nacional o sectorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en convenciones, ferias, congresos y jornadas científicas.</li> <li>• Presentar ponencias, carteles o audiovisuales con la identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Promover alianzas sostenidas con universidades, centros de investigación y organismos como CEDEL, CITMA, MES o ACADEMIA.</li> <li>• Incorporar los resultados de los municipios y las experiencias locales en las presentaciones.</li> <li>• Documentar los aprendizajes y difundir los resultados en medios y boletines institucionales.</li> </ul>
<b>Eventos culturales, ferias y foros públicos</b>	Visibilizar las experiencias locales, movilizar a la ciudadanía y fortalecer la confianza territorial.	Al menos 2 veces al año, alineados con hitos del Programa MS (Día del Medio Ambiente, Semana de la Energía, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar exposiciones, paneles, performances, presentaciones artísticas y demostraciones de prácticas sostenibles.</li> <li>• Asegurar la representación territorial (presencia de municipios participantes).</li> <li>• Usar un lenguaje inclusivo y accesible.</li> <li>• Coordinar con los Gobiernos locales, los/as actores/as culturales y los medios nacionales para una cobertura conjunta.</li> <li>• Promover la participación de jóvenes, mujeres y actores/as comunitarios/as.</li> <li>• Documentar con cápsulas audiovisuales y relatorías breves.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Material de visibilidad y apoyo comunicativo: impresos (trípticos, volantes, folletos, manuales, postales, calendarios, pegatinas, vallas, señalética, etc.) y merchandising (bolsas, bolígrafos, pulóveres, jarras, agendas, gorras, sombreros, delantales, etc.)</b>	Reforzar la identidad institucional y el reconocimiento del Programa MS.	Actualización por etapas clave del Programa MS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un <i>Manual de identidad visual</i> del Programa MS.</li> <li>• Desarrollar materiales coherentes con las pautas de identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Incluir mensajes breves, positivos y con llamados a la acción, no solo la identidad visual.</li> <li>• Adaptar los contenidos a los contextos territorial y cultural.</li> <li>• Priorizar materiales ecológicos, reutilizables y de producción local.</li> <li>• Mantener la coherencia gráfica entre los niveles nacional y municipal (colores, tipografías, logotipos).</li> <li>• Distribuir el material de visibilidad en espacios estratégicos (lanzamientos, ferias, talleres) y eventos comunitarios.</li> <li>• Evitar su uso como simple regalo; vincularlos a procesos comunicativos.</li> <li>• Aplicar las pautas de visibilidad de UE-AICS-PNUD-MEP-CEDEL en todos los soportes.</li> <li>• Verificar que cada material tenga validación del GNC antes de su impresión o uso público.</li> <li>• Evaluar su impacto mediante la observación directa y la retroalimentación.</li> <li>• Mantener un repositorio digital de piezas gráficas aprobadas.</li> </ul>



## 7.2.2 A nivel municipal

El nivel municipal articula los canales de comunicación más próximos a la ciudadanía, donde el Programa MS se hace visible en la vida cotidiana del territorio. A través de estos espacios, se promueve la participación, la apropiación local y la difusión de experiencias concretas de sostenibilidad, equidad y transición ecológica.

### 7.2.2.1. Espacio digital – nivel municipal

Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Perfiles en redes sociales del Gobierno municipal</b>	Mostrar prácticas sostenibles, historias de vida y avances locales desde una mirada territorial.	1-3 publicaciones semanales (mínimo 4 al mes).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar los contenidos con el Nodo Municipal de Comunicación y el GNC.</li><li>• Usar narrativas locales y visuales coherentes con la identidad del Programa MS.</li><li>• Humanizar la comunicación mediante testimonios, retratos y narrativas visuales propias del municipio.</li><li>• Responder a los comentarios de forma cercana y personalizada, y fomentar la interacción ciudadana.</li><li>• Usar hashtags: <i>#MiMunicipioSostenible</i>, <i>#TransicionDesdeLoLocal</i>, <i>#ConfianzaTerritorial</i>.</li><li>• Monitorear la interacción y ajustar los mensajes según la retroalimentación.</li></ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de situaciones de crisis o polémicas se debe: emitir mensajes breves y claros, derivar a canales formales de atención personalizados y documentar dichos incidentes como aprendizaje para la gestión de comunicación del Programa MS.</li> </ul>
<b>Portal del Ciudadano</b>	Facilitar el acceso público a la información local del Programa MS y fortalecer la transparencia municipal.	Actualización mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar noticias, avances materiales educativos, calendario de eventos y convocatorias abiertas del Programa MS.</li> <li>• Integrar las narrativas territoriales que reflejen la diversidad del Programa MS.</li> <li>• Enlazar recursos formativos, testimonios y productos comunicativos.</li> <li>• Incluir espacios de retroalimentación ciudadana (encuestas, buzones o formularios).</li> <li>• Incorporar enlaces a sitios web institucionales y redes del Programa MS.</li> <li>• Mantener la identidad visual del Programa MS y un tono institucional claro.</li> <li>• Garantizar la accesibilidad a la web y el lenguaje inclusivo.</li> <li>• Usar un lenguaje emocional, inclusivo y movilizador.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Redes sociales de instituciones locales o influencers comunitarios/as</b>	Ampliar el alcance del Programa MS mediante vocerías aliadas y referentes locales (jóvenes, artistas, comunicadores/as).	1 publicación semanal (mínimo 4 al mes). Mantener un ritmo constante y realista. <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir un lenguaje cercano, inclusivo y esperanzador. El texto que acompañe las publicaciones debe mantener la siguiente estructura: apertura con idea-fuerza o beneficio concreto/contexto territorial y actores(as) involucrados(as)/llamado a la acción claro y específico/cierre emocional que refuerce la confianza.</li> <li>• En cuanto al uso de los <i>emojis</i>: deben reforzar el mensaje, no reemplazarlo. Se priorizarán símbolos vinculados a la naturaleza, la comunidad y la acción que tengan coherencia con los textos.</li> <li>• Compartir testimonios, logros y buenas prácticas del territorio. Además, se recomienda compartir en las historias imágenes de acciones que se implementen como parte de la estrategia.<sup>15</sup></li> <li>• Responder los comentarios de los usuarios de manera cercana y personalizada.</li> </ul>

14 Los equipos municipales podrán ajustar la frecuencia según su capacidad operativa, priorizando la constancia y la calidad narrativa. Deben evitar publicar en horarios de la madrugada o muy temprano en la mañana, pues es menor la cantidad de usuarios activos y puede afectar el alcance de los contenidos.

15 Se sugiere conectar la visualidad de los perfiles de redes sociales de cada municipio con la identidad del Programa MS. Se pueden potenciar dentro de la visualidad de cada perfil lemas elaborados por los municipios en apoyo al eslogan de la campaña. Por ejemplo: “Trinidad sostenible, cerca del mar y del monte”; “Yaguajay: transición hacia un municipio ecológico y resiliente”; “Remedios, por un municipio sostenible”; “Ruta pinera a municipio sostenible”; “Martí sostenible: camino hacia el futuro”; etc.



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar acuerdos o compromisos de colaboración con voceros locales para garantizar la coherencia narrativa.</li> <li>• Se sugiere diseñar plantillas editables de contenido segmentadas por público, territorio y momento del Programa MS.</li> <li>• Mantener una identidad visual coherente y accesible.</li> <li>• Validar contenidos con el Nodo Municipal de Comunicación antes de su publicación.</li> <li>• Utilizar <i>hashtags</i> en coherencia con el mensaje de la publicación. Se recomienda utilizar entre 2 y 5 por publicaciones.</li> <li>• Coordinar coherencia visual con el GNC. <i>Hashtags: #ComunidadQueTransforma, #AccionLocal, #MiMunicipioSostenible.</i></li> <li>• Potenciar entre los/as actores/as vinculados/as al Programa MS la utilización de un marco con la identidad del mismo en sus perfiles.</li> <li>• Se deben etiquetar aliados/as institucionales y medios relevantes. No se etiquetarán personas sin consentimiento explícito.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Medios locales y provinciales (radio, TV, prensa)</b>	Difundir acciones, logros y aprendizajes del Programa MS con un enfoque territorial, y promover el debate público sobre la sostenibilidad.	Cobertura mensual o por hitos relevantes del Programa MS. Coordinar secciones fijas o cápsulas sobre sostenibilidad y transición ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con emisoras, telebases y periodistas locales comprometidos con el desarrollo territorial.</li> <li>• Promover coberturas participativas, entrevistas y microespacios radiales o televisivos.</li> <li>• Priorizar testimonios de actores/as locales.</li> <li>• Respetar la identidad y los mensajes clave.</li> <li>• Coordinar espacios fijos o secciones periódicas (“Minuto sostenible”, “Voces del municipio”).</li> <li>• Integrar cápsulas audiovisuales breves y usar un lenguaje claro, inclusivo y positivo.</li> <li>• Compartir las producciones en los canales digitales municipales y nacionales.</li> <li>• Fomentar la formación de periodistas locales en temas de sostenibilidad y comunicación para el desarrollo.</li> </ul>
<b>Soportes audiovisuales locales</b>	Mostrar resultados, historias inspiradoras y aprendizajes del proceso de transición ecológica.	Por eventos o hitos mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar las historias de vida y los testimonios, humanizar el programa, ponerle voz y rostro, visibilizar ejemplos de buenas prácticas, etc.</li> <li>• Incluir subtítulos, testimonios reales y música local.</li> <li>• Integrar la identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Aprovechar estos materiales para redes sociales y presentaciones públicas.</li> <li>• Garantizar el consentimiento informado de los participantes.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la coproducción con jóvenes, escuelas de arte y comunicadores/as comunitarios/as.</li> <li>• Archivar los productos en el Google Drive municipal y compartir con el GNC para difusión ampliada.</li> </ul>

#### 7.2.2.2. Espacio físico – nivel municipal

Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Ferias, eventos culturales, agropecuarios, deportivos y comerciales</b>	Movilizar la participación ciudadana y sensibilizar sobre sostenibilidad, equidad y transición ecológica.	Trimestral o por hitos del Programa MS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar las actividades lúdicas, agroecológicas, culturales, deportivas, pedagógicas y comerciales.</li> <li>• Visibilizar las experiencias locales y a los/as actores/as protagonistas.</li> <li>• Documentar percepciones ciudadanas y aprendizajes.</li> <li>• Incorporar exposiciones, demostraciones de prácticas sostenibles (energía limpia, agroecología, reciclaje) y muestras de productos agroecológicos.</li> <li>• Alinear con campañas nacionales o fechas ambientales clave.</li> <li>• Promover la participación activa de mujeres, jóvenes y líderes/lideresas comunitarios/as.</li> <li>• Evaluar la participación y el impacto mediante instrumentos sencillos.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Espacios académicos, educativos y científicos locales</b>	Promover la visibilidad y legitimidad técnico-social del Programa MS y generar el intercambio de conocimientos y la innovación local.	Según calendario nacional, provincial o municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular la EC con procesos educativos formales e informales.</li> <li>• Presentar ponencias, carteles o audiovisuales que sistematicen experiencias y aprendizajes del Programa MS.</li> <li>• Vincular a estudiantes y docentes en proyectos de investigación o extensión sobre sostenibilidad.</li> <li>• Publicar boletines, ponencias o artículos sobre prácticas sostenibles.</li> <li>• Difundir resultados en medios locales y redes municipales.</li> </ul>
<b>Mapeos participativos y cartografías comunitarias</b>	Visualizar colectivamente los recursos, las problemáticas y las potencialidades del territorio.	Semestral o según planificación de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar ejercicios de cartografía social con actores/as locales.</li> <li>• Exponer resultados en murales, paneles o exposiciones itinerantes.</li> <li>• Usar mapas como herramientas de diálogo, aprendizaje y planificación colaborativa.</li> <li>• Archivar y compartir resultados en el Google Drive municipal.</li> </ul>
<b>Voz a voz y visitas comunitarias</b>	Movilizar la información confiable y cercana en barrios y zonas rurales. Recoger las percepciones para ajustar acciones.	Continuo; intensificar en campañas y antes/después de hitos. Planificar micro-rutas mensuales por consejos populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y activar a líderes/lideresas y vocerías barriales como portadores/as de mensajes claves.</li> <li>• Vincular el voz a voz con acciones visibles (ferias, jornadas, rutas sostenibles).</li> <li>• Dejar tarjetas, mensajes o afiches con datos útiles.</li> <li>• Registrar dudas, rumores y respuestas.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar el lenguaje claro, respetuoso e inclusivo; cuidar el consentimiento y la seguridad.</li> <li>• Documentar las percepciones recogidas para ajustar la estrategia.</li> </ul>
<b>Megafonía comunitaria (altavoces móviles)</b>	Difundir mensajes clave, celebraciones y convocatorias en espacios públicos de alta circulación.	Actualización trimestral o por campañas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar mensajes breves, claros y con identidad local.</li> <li>• Rotar contenidos y evaluar recepción comunitaria.</li> <li>• Asegurar que los mensajes se acompañen de acciones visibles en el territorio (jornadas, ferias, campañas).</li> <li>• Utilizar voces o locutores reconocidos para generar cercanía.</li> </ul>
<b>Muralismo participativo/ galerías a cielo abierto</b>	Reforzar la identidad territorial y el sentido de pertenencia mediante expresiones artísticas comunitarias.	1-2 veces al año por municipio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover murales, mosaicos o grafitis con mensajes sobre sostenibilidad, equidad, juventud y energía limpia, y que conecten con la identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Involucrar a artistas locales, escuelas y líderes/lideresas barriales.</li> <li>• Registrar y difundir el proceso creativo como experiencia de comunicación participativa.</li> <li>• Ubicar los soportes en lugares de alta circulación y visibilidad.</li> <li>• Integrar los murales en recorridos y/o rutas sostenibles.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Círculos de interés, talleres y escuelas abiertas</b>	Fomentar espacios de educación ambiental, sostenibilidad y comunicación transformadora.	Trimestral o semestral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de trabajo que garantice el aprovechamiento continuo de estos espacios durante toda la implementación de la EC.</li> <li>• Vincular la EC con procesos educativos formales e informales.</li> <li>• Desarrollar actividades prácticas en escuelas, universidades y comunidades.</li> <li>• Compartir materiales educativos en estos espacios como <i>flyers</i>, trípticos u otros.</li> <li>• Invitar a voceros/as comunitarios/as, técnicos/as y productores/as locales como facilitadores/as para mostrarles los impactos reales del Programa MS.</li> <li>• Promover la formación de líderes/lideresas juveniles y mujeres.</li> <li>• Registrar aprendizajes y buenas prácticas.</li> </ul>
<b>Cine-debates y exposiciones comunitarias</b>	Sensibilizar y promover el diálogo público sobre los temas del Programa MS.	3-4 veces al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectar audiovisuales sobre temáticas afines y generar debates guiados.</li> <li>• Incorporar dinámicas participativas, testimonios y preguntas abiertas.</li> <li>• Registrar reacciones, aprendizajes y compromisos.</li> <li>• Usar estos espacios para validar mensajes o campañas.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
<b>Rutas o circuitos sostenibles y jornadas comunitarias</b>	Vincular a la ciudadanía y a los/as actores/as locales con prácticas ecológicas y resultados del Programa MS.	Por efemérides o campañas. Trimestral o según agenda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar caminatas o recorridos por proyectos del Programa MS (fincas agroecológicas, escuelas verdes, sistemas energéticos).</li> <li>• Señalizar puntos con identidad visual. Incluir momentos de diálogo, registro audiovisual y devolución comunitaria.</li> <li>• Evaluar impacto participativamente.</li> </ul>
<b>Material de visibilidad y apoyo comunicativo: impresos (trípticos, volantes, folletos, manuales, postales, calendarios, pegatinas, vallas, señalética, etc.) y merchandising (bolsas, bolígrafos, pulóveres, jarras, agendas, gorras, sombreros, delantales, etc.)</b>	Reforzar la identidad institucional y el reconocimiento del Programa MS.	Actualización por etapas claves del Programa MS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar materiales coherentes con las pautas de identidad visual del Programa MS.</li> <li>• Incluir mensajes breves, positivos y con llamados a la acción, no solo la identidad visual.</li> <li>• Adaptar los contenidos a los contextos territorial y cultural.</li> <li>• Priorizar materiales ecológicos, reutilizables y de producción local.</li> <li>• Mantener coherencia gráfica entre los niveles nacional y municipal (colores, tipografías, logotipos).</li> <li>• Distribuir el material de visibilidad en espacios estratégicos (lanzamientos, ferias, talleres) y eventos comunitarios.</li> <li>• Evitar su uso como simples regalos; vincularlos a procesos comunicativos.</li> <li>• Aplicar las pautas de visibilidad de UE-AICS-PNUD-MEP-CEDEL en todos los soportes.</li> </ul>



Canal/espacio	Propósito	Frecuencia y buenas prácticas	Directrices estratégicas por canal
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que cada material tenga la validación del GNC antes de su impresión o uso público.</li> <li>• Evaluar su impacto mediante la observación directa y la retroalimentación.</li> <li>• Mantener un repositorio digital de piezas gráficas aprobadas.</li> </ul>



## 8. Sistema de Gobernanza de la Comunicación del Programa MS

### 8.1 Introducción al Sistema de Gobernanza de la Comunicación

El Sistema de Gobernanza de la Comunicación del Programa MS se basa en principios que orientan —no encorsetan— el trabajo en todos los niveles: corresponsabilidad, horizontalidad, transparencia, pertinencia territorial, agilidad operativa y equidades de género y generacional.

Este método no se apoya en normas rígidas, sino en principios orientadores que aseguran la flexibilidad y la adaptación local:

- Horizontalidad: promueve los flujos de información bidireccionales y una toma de decisiones compartida entre niveles y actores/as.
- Corresponsabilidad: reconoce que la comunicación es una tarea colectiva, donde cada nivel —nacional, municipal y comunitario— tiene responsabilidades diferenciadas pero complementarias.
- Transparencia y rendición de cuentas: garantizan la confianza institucional y la legitimidad pública a través de procesos claros, accesibles y verificables.
- Inclusión: impulsa la participación activa de mujeres, jóvenes, líderes/lideresas comunitarios/as y comunicadores/as locales como voceros/as legítimos/as del proceso.
- Formación continua: refuerza las capacidades de los equipos municipales y comunitarios en educación, liderazgo narrativo y gestión simbólica, asegurando la sostenibilidad de la estrategia.
- Pertinencia territorial: reconoce la diversidad de realidades locales y estimula la creación de planes de comunicación adaptados a cada municipio.

Dichos principios actúan como marcos de referencia que evitan la burocratización del proceso y garantizan la coherencia entre la gestión nacional y la implementación territorial del Programa MS.

El Sistema de Gobernanza de la Comunicación se concibe como una estructura flexible y participativa de coordinación, de aprendizaje y de toma de decisiones compartidas entre los distintos niveles del Programa MS —nacional, municipal, interinstitucional local y comunitario—. Su finalidad es asegurar que la comunicación funcione como un eje articulador del desarrollo sostenible y de la gestión institucional, técnica y ciudadana de aquel.

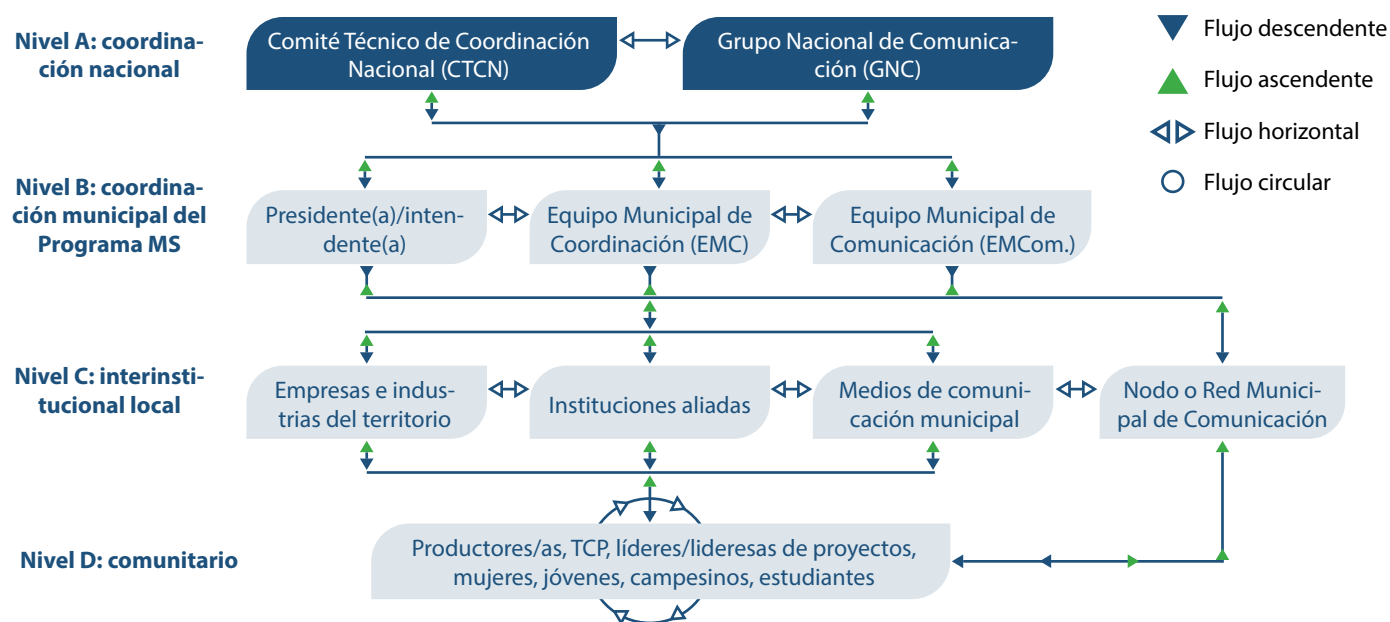


Este mecanismo promueve la circulación constante de información, la retroalimentación entre niveles y la creación de espacios intermunicipales de intercambio y sistematización de aprendizajes. De esta manera, la comunicación no solo acompaña la implementación del Programa MS, sino que se convierte en una práctica de gestión, monitoreo y cohesión territorial.

## 8.2 Esquema general del Sistema de Gobernanza de la Comunicación

En este marco, se definen 4 niveles de acción interconectados —nacional, municipal, interinstitucional local y comunitario—, que establecen flujos jerarquizados, colaborativos y bidireccionales de información. Esta estructura favorece que las decisiones estratégicas dialoguen con la realidad local, que los aprendizajes territoriales nutran la gestión nacional y que los/as actores/as comunitarios/as encuentren canales efectivos para participar y compartir sus propias experiencias.

El siguiente esquema representa el Sistema de Gobernanza de la Comunicación del Programa MS, concebido como una red articulada de flujos de información, coordinación y aprendizaje continuo entre los distintos niveles de gestión:



El gráfico ilustra 3 tipos de flujo principales:

- **Vertical:** de coordinación, acompañamiento y retroalimentación entre niveles (nacional ↔ municipal ↔ comunitario).
- **Horizontal:** de intercambio y sistematización entre municipios y actores/as interinstitucionales del mismo nivel.
- **Circular:** de aprendizaje colectivo y legitimación social, que conecta las decisiones institucionales con las experiencias ciudadanas.

Cada nivel cumple una función complementaria:

- **El nivel nacional** define lineamientos, acompaña técnicamente y asegura coherencia institucional.
- **El nivel municipal** adapta, coordina y ejecuta, articulando la gestión local del Programa MS.
- **El nivel interinstitucional local** refuerza la legitimidad institucional y amplifica los mensajes del Programa MS mediante alianzas, medios y actores/as sectoriales.
- **El nivel comunitario** comunica, participa y devuelve aprendizajes desde la práctica, fortaleciendo la apropiación social del proceso.

De este modo, la gobernanza comunicacional se consolida como un sistema vivo, que conecta decisiones estratégicas con transformaciones locales y garantiza que la comunicación sea bidireccional, participativa y transformadora.

Nivel	En el gráfico representa...	Tipo de flujo principal	Función clave
<b>A. Nacional (CTCN y GNC)</b>	La parte superior del esquema: el nivel estratégico que coordina todo el sistema.	Flujos verticales descendente y ascendente: emiten lineamientos y reciben retroalimentación desde los municipios.	Orienta, capacita, valida y garantiza coherencia institucional, técnica y visual.
<b>B. Municipal (coordinación del Programa MS, comunicación, intendente/a y PAM)</b>	El bloque central del gráfico, que conecta el nivel nacional con los/as actores/as del territorio.	Flujo bidireccional: adapta las directrices nacionales al contexto local y devuelve aprendizajes e indicadores hacia el nivel nacional.	Dirige la implementación, organiza el Nodo Municipal de Comunicación y se articula con el resto del sistema local.



Nivel	En el gráfico representa...	Tipo de flujo principal	Función clave
<b>C. Interinstitucional local (CAM, AMPP, aliados, medios, centros de investigación)</b>	En el gráfico aparece en el mismo plano horizontal que el nivel B, interconectado lateralmente.	Flujo horizontal: cooperación, validación y difusión interinstitucional dentro del territorio.	Refuerza la legitimidad institucional, amplifica los mensajes del Programa MS y conecta con otros sectores estratégicos.
<b>D. Comunitario (públicos directos, transversales, beneficiarios, ciudadanía)</b>	La base del gráfico, donde se originan las experiencias, historias y aprendizajes.	Flujo ascendente y circular: produce contenido, retroalimenta al nivel municipal y valida el impacto social del Programa MS.	Da vida al proceso comunicativo: comunica desde la práctica, legitima, evalúa y genera confianza social.

En conjunto, el esquema refleja una arquitectura dinámica que combina la orientación estratégica, la coordinación operativa y la participación ciudadana. Los flujos verticales, horizontales y circulares se retroalimentan de manera constante, garantizando la coherencia entre los distintos niveles y una comunicación capaz de aprender de su propia práctica.

A continuación se describen las funciones principales de cada nivel dentro del Sistema de Gobernanza de la Comunicación, sus responsabilidades operativas y los mecanismos de articulación que los vinculan entre sí.

## 8.3 Niveles del sistema (A-D)

### A. Comité Técnico de Coordinación Nacional (CTCN) y Grupo Nacional de Comunicación (GNC)

- El comité constituye el nivel estratégico del sistema.
- Asegura las condiciones necesarias de infraestructura y recursos técnicos y financieros para la implementación del Programa MS.
- Garantiza la formación y capacitación continua de los/as actores/as involucrados/as.
- Asesora y aprueba, junto con el GNC, las decisiones relacionadas con la gestión de la comunicación a nivel municipal y del Programa MS.



- El GNC, en articulación con el CTCN, define lineamientos estratégicos y criterios de calidad (no piezas comunicativas), valida los mensajes de alto impacto —como los relacionados con la gestión de crisis o la reputación institucional— y promueve el intercambio intermunicipal de aprendizajes.
- Ambas estructuras acuerdan con los municipios un calendario de retroalimentación mensual o trimestral que facilita el ajuste conjunto de contenidos, procesos y prioridades.
- El GNC acompaña, asesora y valida la gestión de la comunicación a nivel municipal, asegurando la coherencia con la EC general del Programa MS, la consistencia con su identidad visual y el cumplimiento de las pautas de visibilidad de las instituciones nacionales e internacionales que lo integran (ver Anexo no. 6. Pautas de visibilidad de la Unión Europea, AICS, PNUD y las contrapartes nacionales MEP y CEDEL).

## **B. Coordinación Municipal del Programa MS, intendente/a, presidente/a de la Asamblea Municipal y Coordinación de Comunicación Municipal**

Este nivel concentra la dirección política, operativa y comunicacional del Programa MS en el territorio. Su función es adaptar los lineamientos nacionales al contexto local, garantizando la coherencia institucional, la participación social y la articulación entre actores/as.

### **B.1 Dirección política y operativa a nivel municipal**

- El/la intendente/a y el/la presidente/a de la Asamblea Municipal ejercen la conducción política del Programa MS, asegurando su integración con los planes y prioridades del Gobierno local.
- La Coordinación Municipal lidera la planificación, ejecución y evaluación de las acciones del Programa MS en función del diagnóstico territorial y los acuerdos de la EDM.
- Junto con el/la intendente/a y la Asamblea Municipal, establece alianzas estratégicas con instituciones, empresas, organizaciones y actores/as comunitarios/as para garantizar la sostenibilidad de los procesos.
- Promueve la rendición de cuenta pública y la articulación entre la gestión institucional y la comunicación del Programa MS.

### **B.2. Gestión técnica de la comunicación**

- El Equipo Municipal de Comunicación implementa la EC del Programa MS, adaptándola a las realidades, capacidades y dinámicas del territorio.



- Convoca y articula un Nodo Municipal de Comunicación, integrado por comunicadores/as del CAM y la AMPP, periodistas locales, representantes de organizaciones de base, líderes/lideresas comunitarios/as, jóvenes y mujeres voceras.
- Este nodo actúa como una red de intercambio, acompañamiento y aprendizaje horizontal, asegurando coherencia narrativa y legitimidad social.
- El/la coordinador/a de comunicación desempeña un rol clave como mediador/a y articulador/a entre todos los públicos, internos y externos. Facilita procesos de escucha activa, participación ciudadana y devolución sistemática de resultados a la comunidad y al nivel nacional.
- Promueve la formación continua en comunicación para el desarrollo, la creación de contenidos locales y el liderazgo narrativo de actores/as municipales.
- Recoge de manera sistemática los aportes de instituciones, organizaciones y ciudadanía, y los socializa periódicamente con la Coordinación Municipal y el GNC, promoviendo la retroalimentación y el aprendizaje compartido.
- Supervisa el cumplimiento de la EC y mantiene un registro organizado de sus acciones, resultados y aprendizajes, elaborando reportes periódicos que contribuyan a la evaluación participativa y a la mejora continua del proceso comunicativo.

### **C. Entidades aliadas y redes interinstitucionales locales**

Representa la red de aliados institucionales que apoyan, validan y amplifican la comunicación del Programa MS.

- Este nivel agrupa al Consejo de Administración Municipal (CAM), la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), los organismos sectoriales (CITMA, ANAP, ACTAF, FMC, UJC, entre otros), los medios locales, las universidades y los centros de investigación territoriales.
- Actúan como aliados institucionales que respaldan y acompañan la ejecución de la EC, asegurando su articulación con los planes y políticas locales.
- Su papel es facilitar la coordinación intersectorial, la difusión de contenidos y la validación técnica o política de los mensajes clave.
- Estos/as actores/as participan en espacios de planificación, intercambio y sistematización convocados por la Coordinación Municipal, contribuyendo con recursos, conocimientos y legitimidad institucional.



## **D. Nivel comunitario-ciudadanía activa**

Constituye la base participativa y social del sistema, que no toma decisiones formales, pero alimenta el flujo de información, legitima los procesos y visibiliza los resultados desde la práctica cotidiana.

- Incluye a los públicos directos, transversales e indirectos del Programa MS: productores/as, mujeres, jóvenes, campesinos/as, estudiantes y líderes/lideresas comunitarios/as.
- Participa en la generación de contenidos, testimonios y prácticas comunicativas locales, promoviendo la apropiación social de la EC.
- A través de comunicadores/as comunitarios/as y voceros/as locales, este nivel alimenta el flujo ascendente de información y retroalimentación hacia la Coordinación Municipal.
- Sus aportes fortalecen la confianza territorial, consolidan la legitimidad social del Programa MS y visibilizan el impacto real de la transición ecológica en la vida cotidiana.

Finalmente, los públicos externos, que no forman parte de los espacios de toma de decisiones, también se consideran dentro de las acciones de comunicación, pues la estrategia incorpora mecanismos de difusión y sensibilización para llegar a estos sectores, fortaleciendo la transparencia, el municipalismo y la participación activa.

## **8.4 Roles del/de la coordinador/a de comunicación**

### **8.4.1 Planificación y adaptación local**

- Adecúa la Estrategia Nacional de Comunicación a las particularidades del municipio, asegurando su coherencia con la EDM.
- Elabora y presenta un plan mensual de comunicación que oriente el trabajo local, validado por la Coordinación Municipal del Programa MS.
- Integra en la planificación los lineamientos estratégicos y de visibilidad institucional del Programa MS, así como las acciones de comunicación de las entidades socias (UE, AICS, PNUD, MEP y CEDEL).
- Prioriza objetivos, públicos y acciones según los contextos locales, los recursos disponibles y las oportunidades comunicativas.



#### 8.4.2 Ejecución y acompañamiento

- Coordina y dinamiza el Nodo Municipal de Comunicación, promoviendo el trabajo colaborativo entre comunicadores/as institucionales, comunicadores/as del CAM, periodistas de medios locales, *influencers*, líderes/lideresas comunitarios/as y/o artistas de la localidad, entre otros.
- Supervisa la implementación del Plan de Comunicación Municipal y su coherencia con la EC general del Programa MS.
- Ejecuta campañas, materiales y actividades comunicativas que apoyen la implementación del Programa MS en los territorios.
- Acompaña y asesora a las instituciones y a otros/as actores/as locales en la planificación, creación y difusión de contenidos y acciones comunicativas.
- Activa procesos formativos continuos con líderes/lideresas comunitarios/as, técnicos/as municipales y organizaciones aliadas, incorporando enfoques de educomunicación, liderazgo narrativo y gestión simbólica.

#### 8.4.3 Participación en procesos de formación

- Participa en capacitaciones nacionales y locales convocadas por el GNC y las entidades socias.
- Comparte aprendizajes y buenas prácticas con los/as coordinadores/as de comunicación de otros municipios y de las organizaciones que coordinan el Programa MS.
- Propone metodologías comunicacionales dinámicas y participativas que integren la comunicación en talleres de otras áreas del Programa MS (energía, agroecología, gobernanza, equidad de género).

#### 8.4.4 Registro y retroalimentación

- Recoge y analiza los criterios y percepciones de las instituciones y la ciudadanía sobre las acciones de comunicación del Programa MS, mediante reuniones, encuestas o grupos focales.
- Documenta buenas prácticas, aprendizajes y desafíos, elaborando informes periódicos de retroalimentación con recomendaciones para la mejora continua.
- Promueve la devolución de resultados a la comunidad mediante espacios de diálogo, boletines o materiales audiovisuales, que fortalezcan la transparencia y la confianza territorial.



#### **8.4.5 Articulación institucional**

- Involucra a los órganos rectores del municipio en actividades del Programa MS y mantiene con ellos un canal de diálogo permanente.
- Coordina la aplicación de los lineamientos estratégicos y de visibilidad del Programa MS, asegurando su coherencia con las EC de los Gobiernos municipales.
- Facilita la circulación de información entre los niveles local y nacional, garantizando la coherencia narrativa, la unidad institucional y una retroalimentación oportuna.
- Participa en espacios intermunicipales de intercambio convocados por el GNC.

#### **8.4.6 Evaluación y ajuste continuo**

- Monitorea el cumplimiento del Plan de Comunicación Municipal mediante indicadores de ejecución, participación y resultados.
- Informa al EMC (semanal o quincenalmente) sobre avances, retroalimentaciones y propuestas de mejora.
- Elabora informes de evaluación y presenta propuestas de ajustes a la EC en función del contexto, los aprendizajes y las evaluaciones realizadas, fortaleciendo la mejora continua y la sostenibilidad del proceso.

(Ver Anexo no. 8. Matriz de gobernanza operativa y responsabilidades del/de la coordinador/a de comunicación [RACI]).

### **8.5 Espacios y mecanismos de coordinación**

La coordinación entre los distintos niveles del Sistema de Gobernanza de la Comunicación se organiza a través de espacios de intercambio regulares, mecanismos de validación conjunta y herramientas de retroalimentación continua.

Estos espacios permiten mantener la coherencia entre los niveles nacional, municipal y comunitario, asegurar la participación de los/as actores/as locales y anticipar o resolver los posibles cuellos de botella en la gestión de la comunicación.



### 8.5.1 Propósito

Los mecanismos de coordinación tienen como finalidad garantizar una comunicación fluida y bidireccional entre los distintos niveles del Programa MS, facilitar la toma de decisiones compartidas y fortalecer el aprendizaje colectivo.

A través de estos espacios, se validan avances, se comparten buenas prácticas y se ajustan las estrategias en función de las realidades locales, contribuyendo a la mejora continua y a la sostenibilidad comunicativa del Programa MS.

### 8.5.2 Espacios operativos de coordinación

#### A. Mesa Operativa Mensual (MOM)

Espacio técnico de trabajo entre el GNC y las Coordinaciones Municipales.

- Frecuencia: mensual.
- Objetivos: revisar avances, resolver obstáculos, validar prioridades y acuerdos comunes.
- Producto: acta de acuerdos compartida en el repositorio digital del Programa MS.
- Nodo crítico: falta de retroalimentación oportuna entre municipios con diferentes ritmos de trabajo.

#### B. Círculos de aprendizaje intermunicipales

Encuentros de intercambio bimensuales donde un municipio anfitrión comparte experiencias, productos o innovaciones comunicativas.

- Frecuencia: bimestral
- Objetivo: fomentar el aprendizaje horizontal, la réplica de buenas prácticas y la articulación entre municipios.
- Producto: ficha de sistematización y pieza comunicativa compartida.
- Cuello de botella: desigualdades en capacidades tecnológicas o de conexión entre municipios.



### **C. Boletín operativo nacional**

Instrumento de comunicación institucional elaborado trimestralmente por el GNC.

- Objetivos: mantener informados a todos los niveles del sistema y fortalecer la coherencia institucional.
- Producto: boletín digital con avances, acuerdos, aprendizajes y piezas reutilizables, validado por el CTCN y difundido a los municipios.
- Nodos críticos: demoras en la entrega de información desde los municipios o falta de homogeneidad en los reportes.

### **D. Bitácora territorial**

Herramienta mensual que cada EMCom. elabora para documentar avances, aprendizajes y evidencias gráficas.

- Objetivos: registrar la memoria del proceso y generar insumos para la evaluación participativa y el boletín nacional.
- Productos: ficha tipo o formulario digital con 3 avances, 3 aprendizajes y 3 imágenes o historias relevantes.
- Cuellos de botella: inconsistencias en los formatos de registro o en los criterios de reporte.

### **8.5.3 Mecanismos de validación y ajuste**

- Todas las decisiones estratégicas de comunicación se validan en doble vía:
  - Municipal ↔ nacional: mediante la MOM.
  - Intermunicipal: a través de los Círculos de Aprendizaje, donde se revisan y validan productos, mensajes y experiencias antes de su difusión.
- El GNC consolida los insumos territoriales, valida su coherencia con las pautas institucionales y comunica los ajustes acordados.
- Se prioriza la validación horizontal, de modo que los municipios puedan revisar, comentar y retroalimentar los materiales de otros municipios antes de su publicación final.
- Los mecanismos de validación también funcionan como espacios de aprendizaje, donde se reconocen los logros y se abordan colectivamente los desafíos operativos.



Para complementar la comprensión integral de los mecanismos de coordinación, la articulación entre niveles y los flujos de información descritos en este capítulo, se sugiere consultar el anexo no. 9. Matriz escalonada de gobernanza comunicacional.

Esta matriz sintetiza la relación entre los objetivos de comunicación, los resultados del Programa MS (R.2.1-R.2.3) y los públicos y actores/as involucrados/as, mostrando de forma visual cómo se integran los flujos verticales, horizontales y transversales del sistema.

#### 8.5.4 Identificación de nodos críticos y estrategias de mitigación

El sistema reconoce puntos sensibles que pueden afectar la coordinación y la eficacia de la comunicación. Su identificación temprana permite adoptar medidas preventivas y fortalecer la gestión colaborativa.

Nodos críticos/ cuellos de botella	Descripción del riesgo	Estrategia de mitigación
Desigualdad en los ritmos de implementación entre municipios.	Diferentes niveles de avance y capacidad operativa.	Acompañamiento diferenciado, apoyo técnico remoto y tutorías entre municipios.
Falta de sistematicidad en la retroalimentación local.	Escasa frecuencia o formatos dispares de los reportes municipales.	Uso de plantillas estandarizadas, calendarios comunes y asistencia técnica directa.
Sobrecarga de tareas en el coordinador/a de comunicación municipal.	Multiplicidad de funciones operativas y falta de apoyo en el territorio.	Fortalecimiento del Nodo Municipal de Comunicación y formación de voceros/as comunitarios/as.
Limitaciones de conectividad digital.	Dificultades para sostener reuniones virtuales o enviar reportes.	Uso combinado de medios físicos, WhatsApp y visitas presenciales planificadas.
Falta de validación interinstitucional o demoras en los procesos.	Cuellos de botella en la aprobación de materiales.	Calendario de validación conjunta y designación de responsables por nivel.



## 8.6 Guía de gestión de crisis comunicacional

Como parte de los mecanismos de coordinación interna y los flujos de comunicación establecidos en este sistema, se define un conjunto de pautas estratégicas y operativas para la gestión de una crisis comunicacional.

Su propósito es asegurar una respuesta coherente, transparente y coordinada ante situaciones que puedan afectar la reputación, la legitimidad o el funcionamiento del Programa MS.

### 8.6.1 Enfoque y principios

La gestión de crisis se rige por los mismos valores que orientan la EC: transparencia, responsabilidad compartida, escucha activa, participación y coherencia con los principios del Programa MS (transición ecológica, equidades de género y generacional, sostenibilidad y gobernanza participativa).

Toda acción ante una crisis debe priorizar:

- La veracidad: comunicar únicamente la información confirmada y validada.
- La coherencia: mantener la unidad discursiva entre los niveles nacional y municipal.
- La calma y el respeto: evitar las respuestas reactivas o los juicios de valor.
- La oportunidad: responder en los tiempos adecuados para prevenir la desinformación.
- La responsabilidad colectiva: coordinar las decisiones y los mensajes en red, sin personalismos.

### 8.6.2 Estructura de gestión

La gestión de crisis se activa a través de un Comité de Crisis Comunicacional, estructurado de la siguiente forma:

#### Para crisis de alcance nacional y/o internacional:

- Grupo Nacional de Comunicación (GNC).
- Comité Técnico de Coordinación Nacional (CTCN).
- Representantes estratégicos de las entidades socias del Programa (UE, AICS, PNUD, MEP, CEDEL, CITMA).



### **Para crisis de alcance municipal:**

- Coordinadores/as municipales del Programa MS (coordinadores/as de los municipios involucrados en la crisis).
- Coordinadores/as municipales de comunicación (coordinadores/as de los municipios involucrados en la crisis).
- Grupo Nacional de Comunicación (GNC).
- Comité Técnico de Coordinación Nacional (CTCN).
- Representantes estratégicos de las entidades socias del Programa MS (UE, AICS, PNUD, MEP, CEDEL, CITMA).

Estos comités se activarán de manera temporal y flexible según la magnitud del evento.

Su función es analizar, coordinar y autorizar las respuestas comunicacionales, garantizando su alineación con los principios del Programa MS y sus pautas de visibilidad institucional.

### **8.6.3 Fases de actuación**

La gestión de crisis se estructura en cinco fases, adaptables según el tipo de situación:

#### **A. Anticipación y prevención**

- Identificar tempranamente posibles temas sensibles o controversiales mediante un monitoreo sistemático de los entornos político, social y mediático.
- Elaborar escenarios de riesgo y priorizar los temas más críticos.
- Fortalecer las capacidades locales para la detección de señales tempranas.
- Mantener actualizado un registro de actores/as clave, líderes/lideresas de opinión y medios aliados.

#### **B. Evaluación y análisis**

- Ser ágiles y precisos/as al analizar la situación e identificar el problema adaptativo real (causas, impactos, actores/as implicados/as).
- Validar la información con las fuentes locales y nacionales.
- Escuchar a los/as actores/as involucrados/as antes de emitir cualquier declaración pública.



### **C. Coordinación y toma de decisiones**

- Consultar a los equipos de comunicación municipal y nacional para construir un consenso sobre la respuesta institucional.
- Elaborar mensajes basados en evidencias y alineados con los principios del Programa MS.
- Definir vocerías únicas y mensajes oficiales coordinados.
- Acordar los canales de comunicación a utilizar (medios locales, redes institucionales, comunicados, etc.).

### **D. Comunicación y seguimiento**

- Tomar el tiempo necesario para validar la información y el enfoque de los mensajes, evitando tanto respuestas apresuradas como silencios prolongados.
- Difundir los mensajes de manera clara, respetuosa y oportuna, garantizando la trazabilidad de las decisiones.
- Monitorear la reacción pública, la cobertura mediática y los comentarios en redes sociales.
- Ajustar el discurso o los medios si se detectan distorsiones o impactos no previstos.

### **E. Evaluación postcrisis**

- Evaluar los resultados de la gestión comunicacional: tiempos de respuesta, impacto público, percepciones y aprendizajes.
- Elaborar un informe-síntesis con recomendaciones para evitar la repetición del acontecimiento.
- Incorporar las lecciones aprendidas en los talleres de sistematización y capacitación previstos en el horizonte de planeación.

### **8.6.4 Pautas estratégicas**

Estas orientaciones deben ser consideradas en todas las fases:

- Anticipar posibles problemáticas y establecer prioridades.
- Analizar el contexto y valorar los impactos potenciales antes de comunicar.
- Consultar y consensuar las decisiones con los responsables de comunicación municipales y nacionales.
- Proponer soluciones coherentes con los valores y principios del Programa MS.
- Observar cómo han actuado otras iniciativas homólogas y extraer aprendizajes.



- Identificar y mantener vínculos con líderes/lideresas de opinión y grupos sociales aliados.
- Indagar sobre el comportamiento y las expectativas de los públicos para ajustar los mensajes.
- Monitorear constantemente la evolución del conflicto, la calidad de la información y la retroalimentación recibida.

### 8.6.5 Productos y responsabilidades

Etapa	Producto esperado	Responsables principales
Anticipación	Informe de monitoreo de riesgos y temas sensibles	Coordinadores/as municipales de comunicación, GNC
Evaluación	Ficha de análisis de situación y actores/as implicados/as	Comité de Crisis, GNC
Coordinación	Planes de acción y mensajes validados	GNC, CTCN, coordinaciones municipales
Comunicación	Mensajes y vocerías unificadas emitidas	Voceros designados, GNC
Evaluación	Informe de evaluación postcrisis con aprendizajes	Comité de crisis, CEDEL, CITMA, PNUD





# DECISIONES OPERATIVAS

## 9. Plan de acciones<sup>16</sup>

### 9.1 Acciones estratégicas centrales (campañas de comunicación)

Este bloque presenta la arquitectura general de las campañas de comunicación, organizadas de manera secuencial y estratégica para acompañar el despliegue de la EC en sus diferentes momentos. El diseño se estructura como un sistema de oleadas narrativas que consolida el posicionamiento del Programa MS, educa y sensibiliza a la población, activa la participación sectorial (mujeres y jóvenes) y prepara el cierre evaluativo del ciclo 2025-2028.

Las campañas funcionan como pilares transversales que dialogan con los momentos internos y externos del Programa MS, asegurando la coherencia y la continuidad narrativa desde el lanzamiento hasta la sistematización final. Todo el desarrollo se fundamenta en los ejes temáticos definidos (transición ecológica, sostenibilidad, gobernanza, energía, agroecología, economía circular y participación ciudadana) y se articula con los objetivos institucionales y comunitarios que guían el proceso.

Un elemento clave de esta arquitectura es que la campaña II funciona como una campaña “sombrija”: constituye la línea narratológica madre a partir de la cual se articulan las propuestas siguientes. Concebida como una serie de acciones educativas de amplio alcance (cápsulas temáticas, microvideos, piezas para redes, materiales didácticos y talleres populares), estructura y dinamiza la divulgación pública de los ejes centrales del Programa MS —agroecología, energía limpia, gestión de residuos, gobernanza participativa, economía circular y sostenibilidad territorial—. Esta campaña “sombrija” se despliega mediante microcampañas temáticas (“énfasis por eje”), que funcionan como pequeñas activaciones narrativas que mantienen vivo el interés público y preparan el terreno comunicativo para las campañas de género y juventudes.

<sup>16</sup> El siguiente plan de acciones constituye un menú de posibilidades a ser priorizado tanto por el nivel nacional como por cada municipio según sus capacidades, presupuestos y necesidades estratégicas.

En coherencia con ello, las campañas III y IV (de mujeres y de juventudes, respectivamente) no operan de forma independiente, sino como oleadas dentro de la campaña “sombriilla”. Es decir, continúan trabajando las temáticas generales anteriormente mencionadas, pero ahora con un enfoque específico (primero género, luego juventudes), produciendo mensajes, piezas y vocerías diferenciadas, lo que permite profundizar la narrativa “sombriilla” desde perspectivas sectoriales.

A continuación, se presenta la secuencia general de campañas, distribuidas en el horizonte 2025-2028 (ver también Anexo no. 10. Diagrama general de campañas 2025-2028):

### 9.1.1 Campaña I: posicionamiento del Programa MS (meses 4-8 de la EC)<sup>17</sup>

Esta es una campaña que abre el camino y posiciona la identidad, el propósito y el reconocimiento institucional del Programa MS. Define el punto de partida simbólico para todo el proceso. Tras su despliegue, los públicos meta reconocerán la iniciativa y su sentido nacional/municipal.

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s) de comunicación/ resultado(s) del Programa MS
I	Concepción y lanzamiento nacional de la campaña de posicionamiento del Programa MS.	Todos.	TV nacional, prensa, redes, radio.	GCN + EMCom.	Objs. 1 y 3 (R.2.1/R.2.2)
I.1	Ej. Acciones: conferencia de prensa nacional, piezas audiovisuales, <i>spots</i> , etc., como apertura de la campaña de posicionamiento del Programa MS.	Todos.	Espacio físico.	GCN + EMCom.	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.1/R.2.3/R.2.2)

17 Las acciones enumeradas dentro de esta campaña y las siguientes, son ejemplos que sirven como referencias y no deben ser tomados como obligatorios. La recomendación es que se conciben las propuestas estratégicamente, definiendo, por ejemplo, los públicos específicos, el lema principal y los mensajes de apoyo, la gráfica específica, así como las acciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos previstos para cada campaña en cuestión. Además, se deberán incluir procesos de sistematización intermedia y una evaluación de impacto, con el fin de medir la eficacia y realizar los ajustes necesarios antes de iniciar una nueva campaña o microcampaña.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s) de comunicación/ resultado(s) del Programa MS
I.2	Ej. Acciones: producción y distribución de materiales de visibilidad específicos de la campaña (pulóveres, jarras, agendas, <i>stickers</i> ecológicos). Uso responsable, no como “regalo”, sino como soporte comunicativo.	Públicos internos, directos, transversales y aliados de los niveles municipal, nacional e internacional.	Material promocional.	GCN + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
I.3	Ej. Acciones: creación del “Paquete de lanzamiento municipal” (plantillas gráficas editables, guiones para medios locales, fotografías base, lemas locales).	Todos.	Digital (Google Drive).	GCN + EMCom.	Objs. 1, 2 y 4 (R.2.1/R.2.2)
I.4	Ej. Acciones: realización e instalación de carteles o vallas con identidad y mensajes clave del Programa MS.	Todos.	Espacios físicos.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 1 (R.2.1)
I.5	Ej. Acciones: Difusión de <i>spots</i> audiovisuales y radiales, cápsulas de identidad y piezas gráficas de la campaña de posicionamiento.	Todos.	TV, redes, prensa digital, Portal del Ciudadano.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 1 (R.2.1)



### 9.1.2 Campaña II (sombriIIa): “Conocer para transformar”. Educar y sensibilizar sobre la transición ecológica (meses 9-33 de la EC)

Esta campaña provee la línea principal de educación y sensibilización. Se centra en explicar qué es la transición ecológica y cuáles son sus ejes temáticos. Sostiene la narrativa transversal para toda la EC. Funciona como la estructura madre de la que derivan todas las demás campañas.

#### 9.1.2.1 Acciones generales de la campaña sombriIIa

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s) de comunicación/ resultado(s) del Programa MS
II	Elaboración y lanzamiento de la campaña sombriIIa educativa de transición ecológica (“Conocer para transformar”), basada en los ejes temáticos: prácticas agroecológicas, sostenibilidad, economía circular, gobernanza participativa, energías limpias.	Todos.	Redes, TV, radio, talleres comunitarios.	GNC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.1	Ej. Acciones: producción de cápsulas temáticas por ejes temáticos.	Todos.	TV/Redes.	GNC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.2	Ej. Acciones: realización de talleres educativos y demostrativos en las comunidades sobre prácticas sostenibles.	Públicos directos, transversales y aliados a nivel municipal; podría invitarse a públicos indirectos.	Espacio físico.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)



### 9.1.2.2 Microcampañas temáticas dentro de la campaña sombrilla

Para no saturar a los territorios con macrocampañas separadas, la campaña II incorpora pequeñas activaciones específicas por eje, tales como: agroecología y soberanía alimentaria, energías limpias y eficiencia, economía circular y residuos, gobernanza participativa y participación ciudadana, sostenibilidad territorial. Estas microcampañas permiten traducir los temas complejos a un lenguaje sencillo, manteniendo vivo el relato educativo.

No.	Microcampaña temática por eje	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
II.A	“Sembrar futuro” (agroecología y soberanía alimentaria).	Públicos internos, directos, transversales y aliados de los niveles municipal y nacional con énfasis en los vinculados a la temática.	Redes sociales, talleres.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.B	“Energía para la vida” (energías renovables y eficiencia).	Ídem.	Redes sociales/radio.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.C	“Cero residuos, mil soluciones” (economía circular).	Ídem.	Redes sociales, TV prov.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.D	“Gobernar con la gente” (participación y gobernanza).	Ídem., con énfasis en decisores/as.	Talleres/redes sociales/Portal del Ciudadano.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
II.E	“Cuidar la casa común” (sostenibilidad territorial).	Todos.	Activaciones comunitarias.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)



### 9.1.3 Campaña III: “Mujeres que mueven la transición” (enfoque de género) (meses 23-27 de la EC)

La campaña con enfoque de género, y la de juventudes que le sigue, en lugar de estar aisladas, funcionan como “oleadas” dentro de la campaña sombrilla, enfocadas en: visibilizar roles, liderazgos y aportes de mujeres y jóvenes; aterrizar los mensajes temáticos (agroecología, energía, residuos, gobernanza, etc.) desde esos enfoques; y mantener la coherencia narrativa.

Estas campañas deben tener piezas y mensajes propios, pero comparten su base educativa. Son “líneas de énfasis” dentro de una misma campaña sombrilla, no proyectos aparte.

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/Resultado(s)
III	Creación de la campaña con perspectiva de género (“Mujeres que mueven la transición”): visibilizar a mujeres líderes y promover su participación activa.	Todos con énfasis en las mujeres rurales y las funcionarias jóvenes de los 8 municipios.	Redes, radio local, TV provincial.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)
III.1	Ej. Acciones: producción y difusión de historias de vida de mujeres líderes en agroecología, energía y gobernanza.	Ídem.	TV provincial, redes.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
III.2	Ej. Acciones: organización de foros y debates territoriales sobre las “Mujeres que mueven la transición”.	Ídem.	Espacio físico.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 3 (R.2.2)



### 9.1.4 Campaña IV: “Juventudes en transición” (juventudes) (meses 28-33 de la EC)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
IV	Desarrollo de la campaña participativa “Juventudes en transición”: movilización de jóvenes y visibilización de buenas prácticas juveniles.	Todos con énfasis en los/as jóvenes, estudiantes de politécnicos, preuniversitarios, CUM, UJC, jóvenes laboralmente activos/as.	TikTok, Instagram, radios locales.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
IV.1	Ej. Acciones: retos sostenibles en redes (“Reto solar”, “Reto residuos cero”).	Ídem.	Redes sociales.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
IV.2	Ej. Acciones: concursos comunitarios de pintura, fotografía y/o literatura juvenil “Mi comunidad sostenible”.	Ídem.	Espacios comunitarios, medios locales, redes sociales.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)

### 9.1.5 Minicampaña V: cierre (meses 34-36 de la EC)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
V	Minicampaña de cierre narrativo del período 2025-2028.	Todos.	Redes, sitios web, prensa, radio.	G GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
V.1	Feria de cierre nacional de “Buenas prácticas”.	Actores/as de 8 municipios e invitaciones nacionales.	Evento nacional.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
V.2	Presentación del audiovisual <i>3 años en transición</i> como cierre de la etapa 2025-2028 (ver acción 75 del momento 3 [ámbito externo]).	Todos.	TV nacional, YouTube.	GNC + EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)



## 9.2 Acciones específicas: comunicación interna<sup>18</sup>

### 9.2.1 Momento 1: Lanzamiento de la EC (ámbito interno)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
1	Presentación de la EC del Programa MS en el taller nacional (incluye módulo de capacitación breve sobre Comunicación Estratégica).	GNC + CDN + CTCN + EMC + EMCom. + líderes/lideresas comunitarios/as, <i>influencers</i> , profesionales de la comunicación invitados/as.	Taller presencial.	GNC	Objs. 1, 2 y 4 (R.2.1/R.2.3)
2	Incorporar al equipo consultor en el grupo de WhatsApp de comunicadores para el seguimiento y la aclaración de dudas sobre la implementación de la EC (integrando la gestión compartida y la moderación por el GNC).	GNC y coordinadores/as municipales de comunicación.	WhatsApp.	GNC	Obj. 4 (R.2.1/R.2.2)
3	Socialización de la identidad visual del Programa MS y taller de entrenamiento para su correcta implementación.	Públicos internos y otros que se consideren estratégicos.	Google Drive/taller presencial.	GNC	Objs. 1 y 4 (R.2.1/R.2.2)

<sup>18</sup> Cada bloque del plan de acciones deberá definir entre 2 y 3 indicadores operativos (cuantitativos y cualitativos) para su seguimiento continuo. Estos indicadores complementarán la matriz general de evaluación y deberán guardar coherencia con los objetivos estratégicos y los resultados del Programa MS (R.2.x).



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
4	Aplicación de versiones de la identidad visual del Programa MS para identificar los grupos de WhatsApp y las carpetas Google Drive de cada municipio.	Públicos internos.	WhatsApp/Google Drive.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 4 (R.2.1/R.2.2)
5	Producción de los primeros materiales de visibilidad y señalética para distribución interna.	Públicos internos y otros que se consideren estratégicos.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 4 (R.2.1)
6	Distribución de identificadores institucionales (Ej: carteles PVC) para los locales de la coordinación del Programa MS en cada municipio.	Públicos internos y otros que se consideren estratégicos.	Soporte físico.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 1 y 4 (R.2.1)
7	Uso del marco de Facebook "Soy parte del Programa MS" para que las personas que lo deseen puedan incorporarlo en sus perfiles personales.	Todos con énfasis en los públicos internos, externos-directos, transversales y aliados de los niveles municipal y nacional.	Redes sociales.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
8	Taller 1 (mes 1): <sup>19</sup> “Comunicación para el desarrollo”, con énfasis en participación, sostenibilidad y cohesión comunitaria.	Públicos internos, comunicadores/as, técnicos/as, líderes/lideresas y voceros/as locales.	Virtual/pre-sencial.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)
9	Taller 2 (mes 2): “Comunicación estratégica”, con énfasis en articulación institucional.	Públicos internos, comunicadores/as, técnicos/as, líderes/lideresas y voceros/as locales.	Virtual/pre-sencial.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)
10	Taller 3 (mes 3): “Comunicación para el desarrollo” con énfasis en narrativas y vocerías con enfoques de género y juventudes. Formación en manejo de mensajes, vocerías, tono, uso de herramientas tecnocomunicativas (redes sociales, postales, <i>reels</i> , fotografía, videos cortos, narrativas visuales).	Públicos internos, comunicadores/as, técnicos/as, líderes/lideresas y voceros/as locales + Nodo Municipal de Comunicación.	Virtual/pre-sencial.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)

19 Dichas acciones conforman un ciclo de talleres de capacitación mensual durante los 3 meses que durará el momento 1, que sentará las bases preparatorias para la implementación de la EC y de la campaña de posicionamiento del Programa MS.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
11	Elaboración de un plan de acciones mensual y un plan de contenidos para redes sociales y medios locales en cada municipio, con el acompañamiento técnico del GNC.	GNC + EMC + EMCom. + Nodo Municipal de Comunicación.	Redes sociales/medios locales.	GNC + EMCom.	Obj. 4 (R.2.2)
12	Diseño del Plan de Capacitación Continua según las necesidades generales y específicas por municipio, que acompañe el momento 2 de implementación y acompañamiento.	GNC + EMC + EMCom. + Nodo Municipal de Comunicación.	Reuniones virtuales y presenciales	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)

### 9.2.2 Momento 2: Implementación y acompañamiento (ámbito interno)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/resultado(s)
13	Taller de formación práctica en "Comunicación para el desarrollo", centrado en el uso de herramientas tecnocomunicativas (redes sociales, postales, reels, fotografía, videos cortos, narrativas visuales).	Públicos internos, comunicadores/as, técnicos/as, líderes/lideresas y voceros/as locales + Nodo Municipal de Comunicación con participación del municipio piloto.	Espacios físico y virtual.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
14	Acompañamiento presencial e intensivo al municipio piloto (Ej: Guanabacoa) <sup>20</sup> durante los tres primeros meses, para generar buenas prácticas, narrativas y herramientas metodológicas replicables.	Todos los públicos en el municipio piloto.	Espacios físico y virtual.	GNC + EMC y EMCom. del municipio piloto	Objs. 2, 3 y 4 (R.2.2/R.2.3)
15	Reuniones mensuales de articulación tecnocomunicativa para seguimiento de la EC, combinadas con la Mesa Operativa Mensual (MOM).	GNC + CDN + CTCN + EMC + EMCom.	Videollamadas/reuniones híbridas.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 3 y 4 (R.2.2/R.2.1)

20 El acompañamiento al municipio piloto cumple una función metodológica clave: permite ensayar, ajustar y validar herramientas, narrativas y dinámicas de gestión comunicativa en condiciones reales. Esta experiencia se documentará rigurosamente y generará insumos para la formación, la sistematización y la retroalimentación del proceso en los demás territorios. Al cumplirse los 3 meses, el municipio realizará una evaluación de las acciones ejecutadas y se socializarán de manera colectiva para reajustar, de ser necesario, las actividades proyectadas.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
15	Creación de un espacio de coordinación político-comunicativa trimestral, "Mesa de Incidencias MS", para: <ul style="list-style-type: none"> <li>revisar avances del Programa MS;</li> <li>analizar cómo se integran sus resultados en los Planes de Desarrollo Municipal;</li> <li>acordar ajustes en políticas, lineamientos y prioridades territoriales.</li> </ul>	GNC + CDN + CTCN + EMC + EMCom., Gobiernos locales, MEP, CITMA, CEDEL, ANAP, UNE, instituciones aliadas y representantes de los medios de comunicación.	Reunión híbrida (presencial + virtual).	GNC + CTCN	Objs. 3 y 4 (R.2.1/R.2.2)
16	Validación de lineamientos, retroalimentación territorial y ajustes metodológicos en doble vía (municipal ↔ nacional).	GNC + CTCN + EMC + EMCom.	Correo institucional/ Google Drive.	GCN	Obj. 4 (R.2.1)
17	Establecer lineamientos de identidad visual unificada para los perfiles de redes sociales de los municipios, garantizando la coherencia con la identidad gráfica del Programa MS. <sup>21</sup>	EMC + EMCom.	Redes sociales.	GCN + EMCom.	Objs. 1 y 4 (R.2.1/R.2.2)

21 Cada municipio podrá integrar en su visualidad los eslóganes locales ("Trinidad sostenible...", "Remedios...", etc.) siempre que se respeten las pautas de identidad visual del Programa MS.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
18	Taller Intermedio de Formación en Comunicación, enfocado en la producción de contenidos creativos, el liderazgo narrativo y la educomunicación aplicada a los temas del Programa MS (sostenibilidad, energía limpia, agroecología, equidad).	Públicos internos, comunicadores/as, técnicos/as, líderes/líderesas y voceros/as locales + Nodo Municipal de Comunicación.	Taller presencial.	GNC y coordinadores/as municipales	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)
19	Envío y gestión de boletines internos de comunicación con avances, aprendizajes, testimonios y ajustes metodológicos (se articula con los mecanismos de gobernanza definidos en el epígrafe 8.5).	GNC + CDN + CTCN + EMC + EMCom.	Correo institucional/ Google Drive.	GNC	Objs. 1, 3 y 4 (R.2.1/R.2.2)
20	Acompañamiento editorial y narrativo de los municipios para la producción de contenidos comunicativos (boletines, cápsulas, audiovisuales, historias de vida).	EMCom., líderes/líderesas y voceros/as locales + Nodo Municipal de Comunicación.	WhatsApp/ Google Drive/video-llamadas.	GNC	Objs. 2 y 4 (R.2.3/R.2.1)
21	Reunión nacional de intercambio y evaluación de resultados en comunicación interna (al cumplirse un año de implementación de la EC).	Públicos internos de los niveles municipal y nacional.	Espacio físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1, 3 y 4 (R.2.1/R.2.2)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
22	Distribuir materiales de visibilidad, ya sea generales del Programa MS o específicos de las campañas.	Públicos internos, niveles municipal y nacional + Nodo Municipal de Comunicación.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 4 (R.2.1)

### 9.2.3 Momento 3: Sistematización y evaluación de la experiencia (ámbito interno)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
23	Conformación del grupo que coordinará la sistematización del proceso comunicativo del Programa MS. Se propone un grupo mixto con representantes del CTCN, del GNC, coordinadores/as municipales y un equipo consultor, para garantizar una mirada integral.	GNC + CDN + CTCN + EMC + EMCom.	Espacio virtual o híbrido.	GNC	Obj. 4. (R.2.1)
24	Recopilación, organización y curaduría de todos los registros comunicativos que den cuenta de la historia del Programa MS (documentos, fotos, videos, testimonios, productos comunicativos). Integrar en el repositorio nacional de comunicación.	Públicos internos de los niveles municipal y nacional.	Espacio físico y virtual (Google Drive compartido).	GNC + EMCom. + equipo consultor	Objs. 1 y 4. ( R.2.1/R.2.2)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
25	Taller de Formación en Comunicación orientado a procesos de sistematización con el enfoque de la Educación Popular y de aprendizaje colectivo. Incluir un módulo sobre análisis narrativo y memoria institucional.	Públicos internos de los niveles municipal y nacional, comunicadores/as, líderes/lideresas y voceros/as locales + Nodo Municipal de Comunicación.	Taller presencial.	GNC + equipo consultor.	Obj. 2 y 4. (R.2.2/R.2.3)
26	Construcción participativa de una línea de tiempo del Programa MS, enriquecida por los diferentes niveles de gestión y los/as actores/as locales. Incluir hitos comunicativos y aprendizajes simbólicos.	Públicos internos de los niveles municipal y nacional.	Espacio físico (taller o mural colectivo).	GNC + EMCom. + equipo consultor	Obj. 1 y 4. (R.2.1/R.2.2)
27	Definición de indicadores cualitativos y cuantitativos para el análisis crítico de la gestión de comunicación. Vincularlos a los sistemas de monitoreo y evaluación del Programa MS.	Públicos internos de los niveles municipal y nacional.	Espacio físico o virtual.	GNC + EMCom. + equipo consultor	Obj. 4. (R.2.1)
28	Diseño metodológico del Taller de Sistematización (objetivos, contenidos, herramientas participativas, materiales). Integrar las dinámicas de evaluación creativa (mapas, historias, <i>collage</i> ).	Públicos internos de los niveles municipal y nacional.	Espacio virtual o híbrido.	GNC + equipo consultor	Obj. 4. (R.2.1)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
29	Coordinación y realización del Taller de Sistematización (2-3 días). Participan responsables del Programa en los 8 municipios, beneficiarios/as directos/as y aliados/as institucionales. Documentar resultados en relación y audiovisual.	Públicos internos de los niveles municipal y nacional, aliados/as institucionales y actores/as comunitarios/as.	Espacio físico.	GNC + equipo consultor	Objes. 1, 2 y 4. (R.2.2/R.2.3)
30	Devolución comunicativa de los aprendizajes del Taller de Sistematización mediante un producto narrativo (audiovisual, memoria digital o exposición itinerante). Difundir también en redes y en el boletín del Programa MS.	Todos los niveles del Programa MS y la ciudadanía interesada.	Espacios físico y digital.	GNC + EMCom. + equipo consultor	Objes. 1 y 2. (R.2.3)
31	Elaboración de la EC para la segunda fase del Programa MS, con la incorporación de aprendizajes, nuevas metas y ajustes metodológicos. Debe validarse por el CTCN y socializarse en los municipios.	CTCN, coordinadores/as municipales, equipo consultor.	Espacios físico y virtual.	GNC + equipo consultor	Objes. 1 y 4. (R.2.1)



## 9.3 Acciones específicas: comunicación externa

### 9.3.1 Momento 1: Lanzamiento de la EC (ámbito externo)<sup>22</sup>

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
1	Realización de un audiovisual (10 min.) que explique en qué consiste el Programa MS, sus objetivos y alcance, a través de las voces de protagonistas locales. Versión larga + cápsulas cortas para redes.	Todos.	Redes sociales, eventos de lanzamiento, medios públicos.	GNC + EMCom.	Objs. 1, 2 y 4 (R.2.1/R.2.3)
2	Publicación de <i>reels</i> donde se explique en qué consiste el Programa MS, sus objetivos y alcance, y la manera en que se está materializando en su territorio. <sup>23</sup>	Todos.	Redes sociales.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
3	Inserción de artículos y notas de prensa sobre la EC y el Programa MS en medios nacionales. Priorizar los enfoques de transición ecológica y desarrollo local.	Todos.	Prensa escrita/digital.	GNC	Objs. 1 y 3 (R.2.1/R.2.2)

22 Los momentos 1, 2 y 3 del plan de acciones del ámbito externo están interconectados con las campañas. En tal sentido, si desde el GNC, y de acuerdo con el presupuesto, se decide implementar las campañas propuestas, muchas de las acciones recogidas en estos momentos pueden ser reutilizadas dentro del marco de la campaña en cuestión. Igualmente, si las condiciones, tanto nacionales como municipales, no permiten llevar a cabo las campañas, no sería un problema, pues las acciones de los momentos 1, 2 y 3 podrían funcionar de manera puntual dentro de planes de acciones, sin estar conectadas con campañas específicas.

23 Se sugiere seleccionar a personas que tengan habilidades comunicativas, carisma, que puedan transmitir con claridad y creatividad las ideas sobre el Programa MS.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
4	Distribución de señaléticas urbanas y rurales con mensajes del Programa MS (priorizar lugares de alta visibilidad y concurrencia como entradas de comunidades, consultorios, mercados, bancos, postes eléctricos, además de la señalización de áreas demostrativas o proyectos clave vinculados al Programa MS).	Públicos del nivel municipal.	Espacios físicos estratégicos.	GNC + EMC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
5	Producción y distribución de trípticos o sueltos con información del Programa MS. Evaluar versiones diferenciadas por públicos (productores/as, jóvenes, instituciones).	Todos.	Impresos.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
6	<p>Elaboración de la campaña nacional de posicionamiento del Programa MS:<sup>24</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación conceptual de la campaña de posicionamiento. Desarrollo preliminar de narrativa, eslóganes, identidad visual, vocerías, línea editorial y borradores de piezas piloto.</li> <li>• Validación técnica del mensaje. Talleres de contraste de mensajes con actores/as municipales, instituciones aliadas y equipos técnicos. Ajustes antes del lanzamiento masivo.</li> <li>• Alianza inicial con medios. Reuniones bilaterales con TV, radio, prensa y digitales para preparar una agenda de colocación. Definición de espacios y formatos.</li> </ul>	Todos.	Taller presencial.	GNC + EMCom.	Objs. 1, 2, 3 y 4 (R.2.1/R.2.2/R.2.3)

24 En el momento 1 se iniciará la concepción y validación interna de la campaña de posicionamiento del Programa MS. Aunque su lanzamiento público está previsto para el momento 2, en esta fase se realizará un prelanzamiento dirigido únicamente a los públicos internos para afinar los mensajes, la identidad visual y el enfoque estratégico.



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preanuncio institucional (<i>teaser</i> no masivo). Publicación discreta en canales institucionales con el anuncio de: "Se prepara una campaña nacional sobre transición ecológica y municipios sostenibles".</li> </ul>				

### 9.3.2 Momento 2: Implementación y acompañamiento (ámbito externo)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
<b>BLOQUE 1. REDES SOCIALES (acciones 7-13)</b>					
7	Publicación de infografías sobre contenidos educativos como: transición ecológica, prácticas sostenibles, soberanía alimentaria, energías limpias, gobernanza.  <i>Difundir conceptos claves y beneficios para facilitar la comprensión pública.</i>	Todos.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
8	<p>Publicación de fotografías como evidencias de acciones realizadas por el Programa MS.</p> <p><i>Incluir pies de fotos con mensajes clave o datos relevantes para reforzar la narrativa.</i></p>	Todos.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objes. 1 y 2 (R.2.3)
9	<p>Publicación de testimonios breves de beneficiarios directos (fincas, TCP, industrias).</p> <p><i>Usar formatos dinámicos (carrusel, reel) y coordinar con actores/as locales para fortalecer la legitimidad.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objes. 1 y 2 (R.2.3)
10	<p>Publicación de infografías con resultados y cifras reales.</p> <p><i>Verificar la consistencia metodológica con los datos del Programa MS antes de publicar.</i></p>	Todos.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objes. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
11	<p>Publicación por fechas importantes relacionadas con los ejes estratégicos del Programa MS.</p> <p><i>Recomendar efemérides específicas: Día del Medio Ambiente, Día de la Mujer Rural, Semana de la Energía, etc.</i></p>	Todos.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objes. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
12	<p>Publicación de <i>reels</i> de interacción en la calle, a través de preguntas a las personas sobre el proyecto y/o la transición ecológica.</p> <p><i>Garantizar el consentimiento informado y la diversidad representativa en las entrevistas.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
13	<p>Publicación en redes sociales en colaboración con los/as líderes/ lideresas de opinión locales para divulgar contenidos del Programa MS desde una narrativa ciudadana.</p> <p><i>Enfatizar las vocerías locales para aumentar la apropiación comunitaria.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Redes sociales.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)
<b>BLOQUE 2. PORTAL DEL CIUDADANO (acciones 14-19)</b>					
14	<p>Divulgación de logros del Programa MS a nivel municipal.</p> <p><i>Incluir gráficos simples o viñetas que resuman datos para mejorar la comprensión pública.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Portal del Ciudadano.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
15	Divulgación de experiencias de actores/as locales en el proceso de transición ecológica hacia municipios sostenibles.  <i>Priorizar relatos que muestren transformaciones, aprendizajes y beneficios tangibles.</i>	Públicos del nivel municipal.	Portal del Ciudadano.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)
16	Divulgación de evidencias de acciones realizadas como parte de la EC.  <i>Asegurar una periodicidad mensual para mantener la coherencia narrativa y el seguimiento público.</i>	Públicos del nivel municipal.	Portal del Ciudadano.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.1/R.2.3)
17	Creación de un espacio de retroalimentación ciudadana: encuestas y comentarios respecto del Programa MS.  <i>Incorporar un análisis trimestral de las opiniones recibidas para retroalimentar las decisiones locales.</i>	Públicos del nivel municipal.	Portal del Ciudadano.	EMCom. con asesoría del GNC	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
18	<p>Creación de un espacio periódico de rendición de cuentas (foro "Municipio sostenible en la agenda local").</p> <p><i>Presentar avances del Programa MS, responder preguntas de la ciudadanía y recoger propuestas para los Planes de Desarrollo Municipal.</i></p>	<p>Públicos directos, transversales y aliados del nivel municipal + Nodo Municipal de Comunicación. Invitados de otros municipios.</p>	<p>Espacio físico (teatro, sede de Gobierno, casa de cultura) + transmisión en el Portal del Ciudadano/redes sociales.</p>	<p>EMCom. + presidente/a de la Asamblea Municipal/intendente/a con asesoría del GNC</p>	<p>Objs. 1, 2, 3 (R.2.2/R.2.3)</p>
19	<p>Producción de cápsulas breves (video o audio) donde intendentes/as, presidentes/as de la Asamblea Municipal y directivos sectoriales hablen sobre el Programa MS.</p> <p><i>Explicar qué decisiones concretas han tomado a partir del Programa MS (ejs.: priorizar inversiones en energía limpia, apoyar una finca agroecológica, crear un servicio de recogida diferenciada de residuos).</i></p>	<p>Todos.</p>	<p>Espacio digital. Se puede replicar en redes sociales institucionales, telecentros, radios locales.</p>	<p>EMCom. con asesoría del GNC</p>	<p>Objs. 1, 2, 3 (R.2.2/R.2.3)</p>



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
<b>BLOQUE 3. SITIOS WEB AICS/PNUD/CEDEL/MEP/CITMA/PROGRAMA MS (acciones 20-27)</b>					
20	Divulgación de artículos informativos sobre las características del Programa MS.  <i>Recomendar artículos de profundidad media que incluyan contexto, metodología y avances.</i>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 1  (R.2.1/R.2.3)
21	Publicación de buenas prácticas replicables en otros territorios.  <i>Incorporar criterios de replicabilidad (costos, aprendizajes, condiciones del territorio).</i>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 2  (R.2.2/R.2.3)
22	Divulgación de noticias relacionadas con las acciones desarrolladas como parte del Programa MS.  <i>Mantener una frecuencia mínima mensual para asegurar la visibilidad continua.</i>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 2  (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
23	<p>Publicación de un artículo institucional sobre el impacto del Programa MS en los municipios.</p> <p><i>Incorporar comparaciones entre los municipios y líneas de tendencia para fortalecer la credibilidad institucional.</i></p>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
24	<p>Elaboración y publicación de "Notas de política" (<i>policy briefs</i>) dirigidas, por ejemplo, a MEP, CITMA, MINAG, UNE, ANAP y otros/as actores/as clave.</p> <p><i>Sintetizar recomendaciones concretas del Programa MS para: políticas energéticas locales, fomento de la agroecología, economía circular, gobernanza territorial participativa.</i></p>	Decisores/as nacionales y provinciales, direcciones de planificación, direcciones sectoriales.	Sitios web institucionales (MEP, CITMA, CEDEL, AICS, PNUD) y formatos PDF circulados por correos institucionales.	GNC + CTCN	Obj. 3 (R.2.1/R.2.2)
25	<p>Publicación de testimonios de beneficiarios/as y actores/as locales (texto + fotos + video).</p> <p><i>Usar una estructura narrativa uniforme (problema → acción → cambio observable).</i></p>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 1 (R.2.2/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
26	Creación de una galería de experiencias locales: fotos, videos y testimonios.  <i>Incluir un buscador por municipio o por eje temático (agroecología, gobernanza, energía, etc.).</i>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos institucionales del nivel municipal.	Sitios web de AICS y PNUD.	GNC	Obj. 1  (R.2.1/R.2.3)
27	Concepción de un espacio o sitio web que funcione como repositorio histórico del Programa MS.  <i>Incluir una línea de tiempo interactiva y una sección de resultados verificables.</i>	Todos los de los niveles nacional e internacional, y públicos internos y aliados del nivel municipal.	Espacios físico y virtual.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2  (R.2.1/R.2.3)
<b>BLOQUE 4. MATERIALES IMPRESOS (acciones 28-36)</b>					
28	Realización y distribución de volantes con logros por municipios y cifras clave en el proceso de transición a municipios sostenibles.  <i>Recomendar un diseño uniforme por cada municipio para mantener la identidad visual.</i>	Públicos directos, transversales y aliados de los niveles municipal, nacional e internacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2  (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
29	Realización de infografías educativas sobre ejes priorizados y colocarlas en escuelas, centros de salud, centros culturales, etc.  <i>Incluir ejemplos aplicados a los municipios para aumentar la apropiación local.</i>	Públicos directos, transversales y aliados de los niveles municipal y nacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)
30	Realización de carteles con fotografías y mensajes clave de actores/as locales.  <i>Destacar frases cortas que transmitan cambio y participación.</i>	Públicos directos, transversales y aliados de los niveles municipal y nacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
31	Realización y distribución de plegables y/o postales temáticas por ejes del Programa MS (agroecología, energía, gobernanza, etc.).  <i>Incluir un "ejemplo práctico local" en cada soporte para lograr un equilibrio entre los contenidos teórico y práctico.</i>	Públicos directos, transversales y aliados de los niveles municipal y nacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
32	Realización y distribución de plegables o similares para visibilizar los resultados por municipios al cumplirse un año de la implementación.  <i>Recomendación: comparar el "antes-después" de forma visual (íconos, colores, flechas).</i>	Públicos directos, transversales y aliados de los niveles municipal, nacional e internacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
33	Realización y distribución de impresos sobre beneficios de la transición ecológica a municipios sostenibles.  <i>Destacar beneficios inmediatos (ahorro, salud, calidad de vida).</i>	Todos.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)
34	Realización y distribución de manuales ilustrados con contenido teórico-práctico integrador sobre el Programa MS.  <i>Mantener un lenguaje accesible, con recursos visuales creativos y una estructura modular para facilitar su uso en escuelas.</i>	Público especializado, instituciones aliadas y medios en el nivel municipal.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
35	Realización y distribución de folletos temáticos adaptados a las necesidades del territorio.  <i>Asegurar la validación local previa para ajustar el lenguaje y las prioridades.</i>	Públicos especializados, instituciones aliadas y medios en el nivel municipal.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)
36	Realización y distribución de calendarios gráficos con hitos del Programa MS al final de cada año de implementación.  <i>Utilizar recursos visuales creativos y de ser posible que conecten con las identidades territoriales.</i>	Públicos directos y aliados de los niveles municipal, nacional e internacional.	Soporte físico.	GNC + EMCom.	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)
<b>BLOQUE 5. RADIO Y TELEVISIÓN (acciones 37-42)</b>					
37	Reportajes en televisoras provinciales sobre experiencias locales.  <i>Sugerir como estructura narrativa: problema → acción → resultado → beneficio comunitario.</i>	Todos, con énfasis en públicos del nivel municipal.	Televisión.	EMCom. con el apoyo del GNC y reporteros/as municipales	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
38	<p>Cápsulas radiales con voces comunitarias sobre consejos para ser un municipio sostenible.</p> <p><i>Recomendar una duración de 30-60 segundos para maximizar impacto.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Radio local.	EMCom. con el apoyo del GNC y reporteros/as municipales	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
39	<p>Cápsulas radiales comunitarias donde vecinos cuentan cómo el Programa MS ha transformado su comunidad.</p> <p><i>Garantizar la representatividad: mujeres, jóvenes, productores/as, docentes.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Radio local.	EMCom. con el apoyo del GNC y reporteros/as municipales	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
40	<p>Entrevistas en vivo a actores/as locales con la participación del público.</p> <p><i>Preparar una guía de preguntas para asegurar la alineación con los mensajes estratégicos.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Radio local.	EMCom. con el apoyo del GNC y reporteros/as municipales	Objs. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
41	Reportajes en telecentros locales y canales provinciales sobre acciones del Programa MS.  <i>Recomendar incluir comparaciones entre municipios para promover el intercambio de experiencias.</i>	Públicos del nivel municipal.	Televisión y espacios virtuales.	EMCom. con el apoyo del GNC y reporteros/as municipales	Obj. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
42	Realización de un audiovisual de 5-8 minutos con resultados e impactos parciales del Programa MS.  <i>Incluir gráficos comparativos entre municipios y testimonios diversos.</i>	Todos.	Televisión, cines y espacios virtuales.	GNC	Obj. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
<b>BLOQUE 6. ACCIONES EDUCOMUNICATIVAS (acciones 43-53)</b>					
43	Capacitación para medios locales y profesionales de la comunicación sobre transición ecológica.  <i>Añadir un módulo sobre el enfoque de la transición ecológica con una narrativa transformadora.</i>	Medios locales y profesionales de la comunicación + Nodo Municipal de Comunicación.	Espacio físico.	EMCom. con el apoyo del GNC	Obj. 2 (R.2.2)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
44	<p>Pasantías para estudiantes de carreras afines (ej.: Agronomía en fincas agroecológicas).</p> <p><i>Vincular los informes finales con productos comunicativos del Programa MS.</i></p>	Jóvenes estudiantes .	Fincas/ CUM.	EMC + EMCom.	Obj. 1 y 2 (R.2.2)
45	<p>Concursos escolares de dibujo, muralismo y/o poesía sobre los ejes del Programa MS.</p> <p><i>Publicar a los ganadores en redes sociales y en el Portal del Ciudadano para incentivar la participación y entregar los premios sostenibles.</i></p>	Públicos del nivel municipal con énfasis en jóvenes.	Espacio físico/esuelas.	EMCom. con el apoyo del GNC	Obj. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)
46	<p>Creación de círculos de interés en escuelas primarias y secundarias sobre temas del Programa MS.</p> <p><i>Sugerir alianzas con centros de investigación y con docentes de Ciencias Naturales, Geografía y Formación Ciudadana.</i></p>	Niños y adolescentes de las escuelas primarias y secundarias del nivel municipal con impacto en sus familias.	Espacio físico/redes sociales.	EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
47	<p>Planeación de una asignatura optativa sobre desarrollo local y sostenibilidad en carreras universitarias afines.</p> <p><i>Alinear los contenidos con experiencias reales de los municipios para fortalecer el sentido de pertenencia.</i></p>	Jóvenes estudiantes de politécnicos, preuniversitarios.	Espacio físico/escuelas.	EMC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.2)
48	<p>Charlas educativas en espacios públicos en colaboración con el sector de la salud (consultorios, maternos, policlínicos, escuelas, etc.).</p> <p><i>Integrar recomendaciones prácticas para hogares (ahorro de agua, energía, reciclaje).</i></p>	Públicos definidos del nivel municipal, específicamente, jóvenes estudiantes de politécnicos, preuniversitarios.	Espacio físico/CUM.	EMC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
49	<p>Publicaciones científicas de estudios realizados por los CUM.</p> <p><i>Vincular estos estudios a las líneas de mensajes del Programa MS para fortalecer la coherencia.</i></p>	Jóvenes en edad laboral, estudiantes de politécnicos y preuniversitarios, CUM/MINED.	Plataformas científicas.	EMC + EMCom.	Objs. 1 y 2 (R.2.2)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
50	<p>Mesas de debate, paneles y talleres con expertos/as, líderes/lideresas locales y experiencias comunitarias.</p> <p><i>Documentar conclusiones clave y publicarlas en el Portal el Ciudadano.</i></p>	<p>Públicos especializados del nivel municipal (líderes/lideresas, expertos/as, técnicos/as, medios, decisores/as).</p>	<p>Espacio físico.</p>	<p>EMC + EMCom.</p>	<p>Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)</p>
51	<p>Acción-investigación en cada municipio (talleres transformadores, tesis de pregrado/postgrado) que permitan profundizar en las causas de que determinados grupos sean menos receptivos a las propuestas del Programa MS, y trazar diversas estrategias que logren su motivación e implicación.</p> <p><i>Priorizar grupos menos participativos (jóvenes, mujeres, nuevos actores/as económicos/as).</i></p>	<p>Jóvenes investigadores/as o estudiantes en tesis de los 8 municipios que establezcan alguna relación con el Programa MS.</p>	<p>Espacio físico.</p>	<p>EMC + EMCom.</p>	<p>Objs. 1, 2 y 3 (R.2.2)</p>



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
52	<p>Incorporar de manera sistemática un punto de agenda "Transición ecológica y Programa MS" en las reuniones de la Asamblea Municipal y en los Consejos de la Administración Municipal.</p> <p><i>Utilizar fichas de comunicación preparadas por el equipo municipal (con datos, historias y recomendaciones).</i></p>	Delegados/as, intendencia, instituciones y empresas municipales, medios, ECM, Nodo Municipal de Comunicación.	Espacios formales del Gobierno (sesiones de Asambleas, consejos de dirección).	EMC + EMCom.	Obj. 3 (R.2.1 / R.2.2)
53	<p>Talleres locales sobre sostenibilidad (ej. energías limpias para trabajadores de la Unión Eléctrica y técnicos(as)/expertos(as) locales relacionados/as con dicho ámbito).</p> <p><i>Promover que cada taller genere un compromiso o una micro-acción local.</i></p>	Unión Eléctrica de los niveles municipal y provincial, y entidades vinculadas.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
<b>BLOQUE 7. ACCIONES DE PARTICIPACIÓN DIRECTA (acciones 54-67)</b>					
54	<p>Mapeo y visibilización de iniciativas locales vinculadas a la transición ecológica (productivas, culturales, energéticas, comunitarias).</p> <p><i>Levantamiento participativo e identificación en el territorio mediante pancartas explicativas visibles en cada experiencia. Incorporar códigos QR vinculados a un micrositio donde se agrupen todas las experiencias, que se actualice trimestralmente.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
55	<p>Visibilizar y diferenciar productos basados en prácticas sostenibles, resaltar el valor agregado.</p> <p><i>Incluir etiqueta o símbolo único del Programa MS para lograr la uniformidad. Ej.: en los mercados agroecológicos, identificar las producciones con señaléticas específicas que las resalten.</i></p> <p><i>Complementar la compra con materiales impresos sencillos (volantes, recetarios de cocina con esos productos).</i></p> <p><i>Extender progresivamente esta práctica a otros ámbitos sostenibles (ejs.: energías renovables, artesanías locales, productos de economía circular).</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
56	<p>Pintar murales urbanos con la participación de artistas locales.</p> <p><i>Incorporar un código QR que enlace con la información del Programa MS.</i></p>	Públicos del nivel municipal con énfasis en el sector cultural.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
57	Organizar murales comunitarios móviles (en cartón, tela o lona), ubicados en escuelas, centros educativos y deportivos.  <i>Sugerir la rotación trimestral entre las comunidades para un mayor alcance, principalmente en zonas de silencio.</i>	Públicos del nivel municipal con énfasis en el sector cultural.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.3)
58	Crear murales colaborativos en escuelas y politécnicos con la participación de jóvenes.  <i>Proponer dinámicas guiadas para asegurar la coherencia temática (energía, agua, agroecología).</i>	Públicos del nivel municipal con énfasis en los jóvenes y en el sector cultural.	SopORTE físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.2/R.2.3)
59	Producción de cajas educativas móviles con materiales impresos que circulen por escuelas secundarias, preuniversitarios y escuelas de oficios.  <i>Incluir actividades prácticas (experimentos sencillos, juegos) sobre energía, ciclos cerrados, agroecología, etc.</i>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Obj. 2 (R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
60	<p>Divulgación de información sobre el calendario de actividades mediante altavoces móviles.</p> <p><i>Recomendar mensajes breves (máx. 20 segundos) en horarios de alta circulación comunitaria.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	Soporte físico.	EMC + EMCom.	Objes. 1, 2 y 3 (R.2.2/R.2.3)
61	<p>Visitas a fincas y/o proyectos seleccionados para asesorar e intercambiar respecto de necesidades y avances ("De campesino a campesino").</p> <p><i>Documentar los aprendizajes y la retroalimentación, para integrar los a la planificación. Distribuir materiales del Programa MS.</i></p>	Públicos del nivel municipal.	<p>Espacio físico.</p> <p>Fincas/ proyectos seleccionados para la implementación del Programa MS.</p>	EMC + EMCom.	Objes. 1, 2 y 3 (R.2.1/R.2.2)
62	<p>Recorridos por fincas/proyectos para mostrar resultados a visitantes (Gobiernos, cooperación, entidades nacionales).</p> <p><i>Preparar un guion estándar para asegurar la coherencia entre municipios, distribuir materiales del Programa MS.</i></p>	Públicos directos e indirectos de los niveles municipal y nacional.	Espacio físico.	EMC + EMCom.	Objes. 1, 2, 3 (R.2.1/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
63	Rutas sostenibles: recorridos guiados por lugares ejemplares del municipio.  <i>Incorporar una ficha técnica simple para cada finca/proyecto (qué es, qué hace, impacto). Distribuir materiales del Programa MS.</i>	Públicos directos e indirectos de los niveles municipal, nacional e internacional.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objes. 1, 2, 3 (R.2.1/R.2.3)
64	Peña comunitaria temática mensual (cultura, medio ambiente, agroecología) con música, décima, teatro o audiovisuales relacionados con el Programa MS.  <i>Recomendar integrar testimonios breves de actores/as locales durante la actividad.</i>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.  Fincas/ proyectos seleccionados por el Programa MS.	EMC + EMCom.	Objes. 1 y 2 (R.2.3)
65	Evento "Municipios sostenibles" (a los 3 años). Panel + feria de experiencias. <sup>25</sup>  <i>Proponer que cada municipio presente un producto comunicativo clave (video, póster, testimonio).</i>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con apoyo del GNC	Objes. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)

25 Presentación de los resultados generales del Programa MS en un panel y una feria de experiencias. En el panel primero se expondrán los logros del programa en cada municipio y la feria será concebida como un espacio de intercambio donde cada localidad exponga en *stands* los resultados alcanzados hasta ese momento. (En el caso de esta última, puede ser a través de productos comunicativos sobre proyectos, círculos de interés, historias de vida u otros).



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
66	Eventos agroecológicos, culturales y deportivos con mensajes y buenas prácticas.  <i>Integrar estaciones temáticas (energía, agua, agroecología, reciclaje).</i>	Públicos del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1 y 2 (R.2.1/R.2.3)
67	Reconocimiento a proyectos/ actores(as)/empresas con prácticas sostenibles en los municipios (ferias agroecológicas).  <i>Proponer categorías de reconocimiento (agroecología, energía, innovación social, gobernanza) y seleccionar trimestralmente un destacado a premiar.</i>	Públicos directos y aliados del nivel municipal.	Espacio físico.	EMC + EMCom. con el apoyo del GNC	Objs. 1, 2, 3 (R.2.3)

### 9.3.3 Momento 3: Sistematización y evaluación de la experiencia (ámbito externo)

No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
68	Realización de los productos resultantes del proceso de sistematización.  <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir un informe integrador con aprendizajes, desafíos, innovaciones y recomendaciones para el fortalecimiento del Programa MS.</li> </ul>	Todos.	—	GNC + CTCN + EMC + EMCom. + equipo consultor	Objs. 1, 2 y 3 (R.2.1/ R.2.2/R.2.3)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar un repositorio digital con audiovisuales, infografías, historias de vida y análisis comparativos.</li> <li>• Garantizar la participación de actores/as municipales (productores/as, mujeres, jóvenes, autoridades locales) en el proceso de evaluación para reforzar su legitimidad y apropiación.</li> </ul>				
69	Elaboración de una <i>Memoria del Programa MS</i> : documento síntesis con hitos, resultados, testimonios y un análisis técnico del proceso de transición ecológica en los municipios.	Todos.	PDF/sitios web.	GNC + equipo consultor	Obj. 1, 2 y 3
70	Producción de un <i>Resumen ejecutivo</i> en lenguaje ciudadano, con mensajes clave y resultados simplificados para una amplia comprensión pública.	Todos.	Sitios web/impreso.	GNC + equipo consultor	Obj. 1 y 2
71	Diseño de una línea de tiempo interactiva (web o PDF animado) que muestre cronología, hitos, avances e impactos del Programa MS.	Todos con énfasis en públicos de los niveles nacional e internacional.	Sitios web.	GNC + equipo consultor	Obj. 1



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
72	Creación de infografías de resultados por municipios, destacando logros, innovaciones y transformaciones locales.	Públicos del nivel municipal.	Portal del Ciudadano/impreso.	EMC + EMCom. + GNC	Obj. 1 y 2
73	Producción de historias de vida transformadoras (texto + fotografías + video) que documenten cambios reales en familias, productores/as, mujeres y jóvenes.	Todos.	Redes sociales/sitios web.	GNC + EMCom.	Obj. 2 (R.2.3)
74	Realización del documental <i>3 años en transición</i> (20-30 min.) como cierre de la etapa 2025-2028, sobre resultados, aprendizajes y desafíos del Programa MS.	Todos.	Sitios web/evento final.	GNC + equipo de realización	Obj. 1 y 2
75	Desarrollo de un documento metodológico que sistematice el modelo de trabajo del Programa MS como experiencia replicable en otros territorios.	Gobiernos locales/instituciones nacionales/cooperación.	Sitios web.	GNC + equipo consultor	Obj. 3 (R.2.1/R.2.2)



No.	Acción	Público	Canal	Responsable	Objetivo(s)/ resultado(s)
76	<p>Insertarse en un evento relacionado u organizar evento nacional de diálogo de políticas (“Foro nacional de transición ecológica y municipios sostenibles”).</p> <p><i>Presentar el documento metodológico del Programa MS, la Memoria, las experiencias emblemáticas de los municipios y debatir su incorporación en lineamientos de desarrollo territorial, políticas sectoriales y futuras convocatorias de proyectos.</i></p>	Públicos institucionales de los niveles municipal, nacional e internacional, medios, con énfasis en públicos directos beneficiarios del Programa MS.	Evento nacional presencial con <i>streaming</i> y cobertura en medios nacionales.	GNC + CDN + CTCN	Obj. 3 (R.2.1/ R.2.2/R.2.3)

## 9.4 Notas metodológicas para el plan de acciones

Para asegurar la calidad y el seguimiento efectivo del plan de acciones, se sugiere definir al menos 2-3 indicadores de monitoreo (cualitativos y cuantitativos) para cada bloque, plenamente coherentes con los objetivos de comunicación (objs. 1-4) y con los resultados del Programa MS (R.2.x).

Asimismo, se recomienda que el trabajo operativo mensual —tanto en los municipios como a nivel nacional— se organice mediante una matriz operativa integral, que permita visualizar de forma clara la lógica de intervención y evitar duplicidades. Esta matriz debe relacionar de manera sistemática: acción ↔ público ↔ eje temático ↔ línea estratégica de mensaje ↔ canal de comunicación ↔ objetivo al que tributa ↔ resultado del Programa MS ↔ indicador(es). El uso de esta herramienta contribuye a ordenar la planificación mensual, garantizar la coherencia entre mensajes, públicos y canales, facilitar el seguimiento y la evaluación, identificar brechas, prioridades y oportunidades territoriales, y fortalecer la gobernanza comunicacional en todos los niveles (ver Anexo no. 11. Ejemplo de matriz operativa integral para la planificación mensual).



## 10. Plan de medios

### 10.1 Principios del plan de medios

- Coherencia temática: todos los contenidos se articulan con los ejes de mensajes y los objetivos de comunicación.
- Multinivel: combina medios nacionales, provinciales y municipales, priorizando la voz de los territorios.
- Diversidad de formatos: TV, radio, prensa, medios digitales, redes sociales y soportes comunitarios.
- Enfoque de comunicación para el desarrollo: contenidos participativos, con énfasis en procesos, aprendizajes y apropiación social.
- Enfoques de género y generacional: presencia activa de mujeres y jóvenes como protagonistas y vocerías.
- Ciclo continuo: planificación, producción, difusión, monitoreo y retroalimentación.

### 10.2 Recomendaciones

- Elaborar un plan de contenido para redes sociales, medios nacionales y locales. Esto con la asesoría y acompañamiento del GNC.
- Crear un “Kit de prensa del Programa MS” (que incluya fotografías oficiales, biografías, mensajes claves, logo, infografías). Facilita las inserciones en la TV, la radio y la prensa.
- Desarrollar una línea editorial nacional (para asegurar la coherencia narrativa en todos los medios): definir tono, *hashtags*, estilo gráfico, frecuencia, tipos de vocería.
- Elaborar un calendario editorial (para efemérides ambientales y agrícolas e hitos del Programa MS): garantiza la presencia estratégica en fechas clave.
- Segmento “Municipio sostenible de la semana” en medios aliados: visibiliza el liderazgo y las prácticas y avances de un municipio por semana.
- Identificar y entrenar a voceros/as nacionales y territoriales: al menos 2 o 3 en cada nivel. Por ejemplo: voceros/as técnicos/as (especialistas del CITMA, CEDEL, MEP, de las universidades); voceros/as comunitarios/as (mujeres productoras, jóvenes líderes/lideresas, líderes/lideresas comunitarios/as); voceros/as institucionales (representantes de Gobiernos municipales, equipos municipales del Pro-



grama MS, comunicadores/as locales); *influencers* territoriales (comunicadores/as comunitarios/as, artistas locales, líderes/lideresas de proyectos o mipymes con presencia en redes).

- Establecer acuerdos de colaboración básicos: participación en actividades, producción de contenidos, uso de imágenes. Integrar a estas vocerías en el plan de contenidos municipal y en el plan de medios local.

### 10.3 Propuestas para televisión

Medio	Espacio de inserción	Acción	Frecuencia sugerida
Cubavisión	<i>Ruta 10</i>	Entrevista a líder/lideresa comunitario/a sobre agroecología y sostenibilidad.	Trimestral
Cubavisión	<i>Entre recetas</i>	Microrreportaje de 2-3 minutos desde una finca agroecológica + receta con un producto sostenible. En estudio: las anfitrionas cocinan usando el producto, mención al Programa MS.	Bimestral
Cubavisión	Horario estelar	<i>Spot</i> institucional 30-60 seg.	Semanal
Cubavisión Internacional	<i>Agenda Cuba</i>	Dos reportajes especiales (modelo MS y transversalidad de género).	Semestral
Cubavisión Internacional	<i>Agenda Cuba (spot)</i>	<i>Spot</i> institucional 30-60 seg.	1 por campaña
Cubavisión Internacional	Cápsulas temáticas	Cápsulas sobre ejes: energía, gobernanza, agroecología.	Mensual
Cubavisión Internacional	Entrevista	Historias de vida (jóvenes, mujeres, productores/as).	Trimestral
Canal Caribe	<i>Observatorio científico</i>	Reportajes técnicos (biodigestores, economía circular).	Trimestral
Canal Habana	<i>Buenos días</i>	Jóvenes en laboratorios narrativos sobre transición ecológica.	Trimestral



Medio	Espacio de inserción	Acción	Frecuencia sugerida
Tele Rebelde	Deportes comunitarios	Ferias agroecológicas vinculadas al deporte.	Semestral
Televisión Serrana	Documental especial	Historias de mujeres que lideran procesos de transición ecológica.	Anual
Televisión Nacional	Noticiero estelar	Cobertura de acciones del Programa MS y su impacto real en los municipios.	Según hitos
Canal Educativo	Microespacios educativos	Conceptos breves sobre sostenibilidad.	Mensual
Multivisión	<i>Magazine</i> cultural	Innovaciones de municipios del Programa MS.	Trimestral
Telecentros municipales	Reportajes	Experiencias, fincas, proyectos, ferias agroecológicas con resultados hacia la transición ecológica.	Mensual
Telecentros municipales	Cápsulas cortas	Microhistorias de 1 minuto sobre prácticas sostenibles. Visibilizar experiencias de mujeres y jóvenes.	Quincenal
Telecentros municipales	Reportajes colaborativos	Cobertura de rutas sostenibles.	Mensual

## 10.4 Propuestas para radio

Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Radio Rebelde	<i>Cuba y su gente</i>	Testimonios sobre energía renovable y soberanía alimentaria.	Mensual
Radio Reloj	<i>Minuto verde</i>	Microcápsulas de 1 minuto sobre prácticas sostenibles.	Semanal
Radio Progreso	<i>La voz del barrio</i>	Historias de mujeres líderes en procesos de transición ecológica.	Mensual



Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Radio Taíno	<i>Somos Cuba</i>	Entrevista a jóvenes sobre liderazgo comunicativo y laboratorios narrativos.	Mensual
Radio Enciclopedia	Espacio cultural	Crónicas sonoras sobre identidad territorial.	Mensual
Radios locales	Programas de participación ciudadana	Reportajes comunitarios y entrevistas con actores/as locales sobre logros e historias de vidas vinculados al Programa MS.	Semanal
Radios locales	Programas de participación ciudadana	Dato comunitario. Mesa redonda con participación ciudadana.	
Radios provinciales	<i>Magazines</i> informativos	Buenas prácticas replicables.	Mensual
Podcast MS	Plataformas digitales	Serie "Voces del territorio".	Quincenal

## 10.5 Propuestas para prensa escrita

Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
<i>Juventud Rebelde</i>	Testimonios	Experiencias de transición ecológica en los 8 municipios.	Bimestral
<i>Granma</i>	Opinión	Entrevistas especializadas sobre gobernanza y sostenibilidad.	Trimestral
<i>Granma</i>	Opinión	Especialistas vinculados al Programa MS analizan la transición ecológica, sus retos y posibilidades.	Trimestral
Provinciales <sup>26</sup>	Especiales	Reportajes sobre experiencias del Programa MS.	Trimestral

<sup>26</sup> *Vanguardia* (Villa Clara), *Escambray* (Sancti Spiritus), *Girón* (Matanzas) y *Tribuna de La Habana* podrían ser órganos clave para visibilizar logros locales.



Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Provinciales	Especiales	Logros por municipios del Programa MS.	Mensual
<i>Bohemia</i>	<i>Dossier</i>	Historias de vida. Mujeres y jóvenes en el desarrollo local.	Semestral
<i>Alma Mater</i>	Ciencia universitaria	Jóvenes y CUM en el Programa MS.	Bimestral
Prensa especializada y publicaciones científicas/ académicas del CITMA, universidades, CUM	<i>Dossiers</i> y artículos de análisis	Vincular ciencia, juventud y transición ecológica local. Análisis de retos y resultados del Programa MS.	Semestral

## 10.6 Propuestas para medios digitales

Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
<i>Cubadebate</i>	Contenido patrocinado	Historias de vida, testimonios de actores/as locales y cápsulas educativas.	Mensual
<i>Cubadebate</i>	Especiales, crónicas, fotorreportajes	Artículos por fases (lanzamiento, implementación y sistematización).	Según hitos
IPS Cuba	Sección especial	Serie de reportajes temáticos sobre economía circular: mipymes "verdes", las productores/cooperativas como motores agroecológicos, proyectos de desarrollo local.	Trimestral



Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Prensa Latina	Reportaje + foto + video	Publirreportajes en secciones Ciencia y Tecnología, y Especiales. Presentar fincas y proyectos demostrativos que tengan el apoyo del Programa MS en la transición ecológica.	Trimestral
OnCuba	Reportaje narrativo	Historias humanas de resiliencia, reportajes narrativos.	Bimestral
Revista <i>Juventud Técnica</i>	<i>Dossier</i>	Innovación tecnológica.	Semestral
Portal del Ciudadano	Noticias	Noticias sobre el Programa MS.	Mensual
Portal del Ciudadano	Galería	Fotos y videos de experiencias locales.	Mensual
Portal del Ciudadano	Encuestas digitales	Buzón del ciudadano sobre sostenibilidad.	Bimestral
Medios institucionales locales	<i>Newsletter</i>	<i>Boletín municipal MS</i> (digital o impreso)	Mensual

## 10.7 Propuestas para redes sociales

Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Facebook/X	Publicaciones	Contenidos narrativos y educativos con identidad visual y actores/rices de la TV cubana.	2-3 veces por semana
Instagram	<i>Reels</i>	Testimonios, contenido joven.	3 veces por semana
TikTok	Videos	Retos sostenibles, videos cortos.	2 veces por semana
YouTube	Videos	Documentales cortos/cápsulas.	Mensual



Medio	Espacio	Acción	Frecuencia
Redes sociales y plataformas municipales	Publicaciones, <i>reels</i> , campañas temáticas	Historias de vida, prácticas agroecológicas, historias locales, publicaciones sobre las diferentes temáticas del Programa MS.	Según planes de campaña
Redes sociales municipales	<i>Reels</i> colaborativos con <i>influencers</i> locales	Contenido ciudadano con líderes/lideresas locales.	Quincenal
Redes de <i>influencers</i> comunitarios	Campañas temáticas	Retos sostenibles, videos y participación juvenil.	Bimestral
Sitios web y plataformas institucionales nacionales y municipales. Micrositio del Programa MS	Secciones de proyectos	Visibilizar el Programa MS en agendas de cooperación y políticas públicas. Informar, rendir cuenta y recoger la retroalimentación ciudadana.	Mensual (mínimo)
Redes sociales y sitios web AICS/ PNUD/CEDEL/ CITMA/MEP	Campañas temáticas	Relatos, buenas prácticas y sinergias. Cápsulas audiovisuales.	Semanal
Canales de WhatsApp	Publicaciones	Boletín ciudadano.	Quincenal



## 10.8 Propuestas de *influencers*

Tienen como objetivo visibilizar el Programa MS y llegar a segmentos de públicos específicos, desde voces conocidas que ofrezcan confianza para la comunidad. Su influencia puede convertir la sensibilización en acciones concretas: asistir a un evento, cambiar un hábito de consumo, participar en un proyecto.

Influencer	Cuenta	Descripción	Acción
La Lore (Lorena Faccio)	@laloreestacocinando	Emprendedora, chef y anfitriona de televisión.  Busca compartir recetas cubanas, educar y promover productos que fomenten un estilo de vida sano y sostenible.	Embajadora del Programa MS para los temas de soberanía alimentaria y prácticas agroecológicas.  Serie de <i>reels</i> donde se vea a La Lore en fincas agroecológicas de los municipios y subiendo contenido de la experiencia.  Participación en la ferias agroecológicas locales organizadas por el Programa MS o los municipios.  Alianza con <i>influencers</i> locales.
Camilo Pérez Pérez	@camilopezperez91	Talento de la narración deportiva y diplomático. Voz del circuito <i>Networking Cuba</i> .	Incorporarlo en la campaña de comunicación en general, como portavoz del Programa MS.  Organizar un evento deportivo comunitario anual o semestral en cada municipio, donde sea anfitrión y convoque a figuras del deporte local.  Montar una feria agroecológica paralela en el espacio del evento. Movilizar públicos objetivos.



Influencer	Cuenta	Descripción	Acción
Enid Rosales	@enid_rosales_tres	Popular cantautora para niños y tresera cubana. Profesora del ISA y una de las figuras más representativas de la nueva trova.	Composición y creación de una canción para el Programa MS con video clip.  Presentaciones y conciertos itinerantes dentro de eventos culturales en los municipios.  Realización de talleres con niños para introducirlos en el tema de los municipio sostenibles.

## 11. Indicadores de evaluación y control

Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Posicionamiento del Programa MS</b>		
Número de productos de <i>merchandising</i> producidos y distribuidos (ejs. bolsas, pulóveres, agendas).	Obj. 1	Informes semanales.
Cantidad de productos comunicativos diseñados y puestos en circulación; porcentaje de uso en municipios (ejs. <i>spots</i> , folletos, audiovisuales).	Obj. 1	Revisión documental/observación.
% de personas que reconocen correctamente la identidad visual (logo, colores, mensajes).	Obj. 1	Entrevistas/encuestas.
Número de publicaciones/noticias sobre el Programa MS en medios nacionales y locales por trimestre.	Obj. 1	Monitoreo de medios.
% de beneficiarios que mencionan espontáneamente al menos 3 principios básicos del Programa MS.	Obj. 1	Entrevistas/encuestas.
Número de actualizaciones/publicaciones en portales digitales (Portal del Ciudadano, AICS, PNUD) por semestres.	Obj. 1	Monitoreo digital.



Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Posicionamiento del Programa MS</b>		
% de personas que consideran los mensajes del Programa MS claros, útiles y confiables.	Obj. 1	Encuesta anual/análisis de recepción.

Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Concientización, apropiación y participación</b>		
% de actores/as locales que explican correctamente al menos 3 términos clave (transición ecológica, economía circular, agroecología, etc.).	Obj. 2	Encuestas/grupos focales.
Número de alianzas formales establecidas por municipio (convenios, cartas de intención, acuerdos interinstitucionales).	Obj. 2	Revisión documental.
% de actores/as locales invitados/as que participan en al menos 3 actividades del Programa MS.	Obj. 2	Registro de participación.
Número de acciones/proyectos surgidos por iniciativa autónoma de actores/as locales (sin incentivo directo del Programa MS) en cada municipio.	Obj. 2	Sistematización municipal.
Número de productores(as)/experiencias reconocidas públicamente (en medios locales, eventos locales, informes municipales) cada año.	Obj. 2	Revisión de medios locales.
Número de relatos, testimonios o historias de vida que expresan transformaciones personales o comunitarias vinculadas al Programa MS.	Obj. 2	Historias de vida/audiovisuales.
Número de espacios comunitarios que replican prácticas del Programa MS (huertos, ferias, talleres).	Obj. 2	Observación directa.
Número de mujeres y jóvenes que participan en actividades del Programa MS.	Obj. 2	Registro municipal.



Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Concientización, apropiación y participación</b>		
Número de roles de liderazgo ocupados por mujeres y jóvenes en procesos vinculados a la transición del municipio.	Obj. 2	Registro municipal.
Número de estudiantes vinculados a las acciones del Programa MS (prácticas, voluntariado, investigaciones aplicadas) por municipio.	Obj. 2	Registro municipal.
% de personas que expresan sentirse parte del proceso de cambio municipal.	Obj. 2	Encuestas/grupos focales.
Nivel de confianza en la capacidad del municipio para impulsar la transición ecológica.	Obj. 2	Mapa de percepciones.
Valoración de la transición ecológica como proceso deseable y posible.	Obj. 2	Grupos focales/entrevistas/validación simbólica.

Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Incidencia pública y articulación institucional</b>		
Número de alianzas interinstitucionales con impacto en políticas locales.	Obj. 3	Revisión documental.
% de actividades clave del Programa MS con la participación de órganos rectores (CAM, AMPP).	Obj. 3	Registro institucional.
Número de reuniones/talleres de articulación municipal-nacional por año; % de acuerdos cumplidos.	Obj. 3	Actas/informes.
% de propuestas locales incorporadas en planes nacionales del Programa MS.	Obj. 3	Revisión documental.
Número de buenas prácticas comunicativas compartidas entre municipios y entre instituciones y municipios.	Obj. 3	Informe de intercambio.



Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Incidencia pública y articulación institucional</b>		
% de municipios que replican al menos una práctica de otro territorio.	Obj. 3	Revisión municipal.
Número de canales (radio, redes sociales, medios impresos, encuentros comunitarios) que aplican al menos 3 de las directrices estratégicas definidas en la EC.	Obj. 3	Análisis de contenidos.
Nivel de satisfacción de los equipos técnicos con las herramientas operativas disponibles.	Obj. 3	Entrevistas/encuestas
Documento/sistematización de buenas prácticas elaborado por el municipio piloto y número de municipios que adoptan al menos 1 práctica compartida; % de resultados sostenidos después de 3 meses del acompañamiento.	Obj. 3	Revisión documental.
Número de menciones del Programa MS y/o transición ecológica en acuerdos, actas y planes de la AMPP, CAM y entidades nacionales.	Obj. 3	Revisión de documentos oficiales.
% de reuniones institucionales que utilizan productos comunicativos del Programa MS (videos, boletines, fichas técnicas).	Obj. 3	Monitoreo interno.
Número de actividades del Programa MS con participación activa de instituciones nacionales (CITMA, MEP, UNE, ANAP, PNUD, AICS).	Obj. 3	Registro institucional.

Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Gobernanza comunicacional</b>		
Número de municipios que cuentan con una versión propia de la EC adaptada (documento aprobado en asambleas o equipos técnicos).	Obj. 4	Revisión municipal.
Número de ajustes realizados a la estrategia local en función de cambios de contexto o retroalimentación comunitaria.	Obj. 4	Revisión municipal.



Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Gobernanza comunicacional</b>		
% de acciones planificadas que se ejecutan según cronograma.	Obj. 4	Informes municipales.
Número de canales internos activos que aplican al menos 3 directrices estratégicas.	Obj. 4	Auditoría comunicacional.
Número de acciones comunicativas que integran al menos 3 elementos del concepto de comunicación definido en la EC.	Obj. 4	Revisión documental.
Número de espacios de revisión operativa por municipio (mensuales, trimestrales).	Obj. 4	Revisión documental.
Documento de sistematización de buenas prácticas producido y replicado en otros municipios.	Obj. 4	Revisión documental.
Número de comunicadores comunitarios activos por municipio conectados con el Programa MS.	Obj. 4	Registro municipal.
% de participación de jóvenes y mujeres en actividades del Programa MS.	Obj. 4	Registro de participación.
% de productos comunicativos que cumplen con los criterios de la EC (lenguaje, tono, narrativa).	Obj. 4	Análisis de contenidos.
Número de acciones comunicativas que integran 3 o más elementos del concepto estratégico definido.	Obj. 4	Análisis de contenidos.
Nivel de satisfacción de los equipos técnicos con herramientas operativas.	Obj. 4	Encuestas internas.
Número de ajustes realizados a la estrategia local según cambios de contexto.	Obj. 4	Revisión de planes.
% de propuestas comunicativas locales incorporadas en el plan nacional.	Obj. 4	Evaluación anual.
% de municipios que integran la estrategia en sus planes operativos y presupuestarios.	Obj. 4	Revisión documental.



Indicador	Objetivo	Herramienta
<b>Gobernanza comunicacional</b>		
Número de espacios de revisión operativa (mensuales/trimestrales).	Obj. 4	Actas.
Tiempo promedio de respuesta entre niveles (municipal-nacional) ante solicitudes comunicativas.	Obj. 4	Monitoreo y análisis comparativo
% de municipios que ejecutan su plan de contenidos trimestralmente.	Obj. 4	Auditoría de contenidos.





# ANEXOS

## Anexo no. 1. Instrumentos aplicados

### A) Taller de diagnóstico para la Estrategia de Comunicación (EC) del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS)

**Participantes:** actores/as clave para llevar adelante la EC

**Fecha:** 26 y 27 de mayo de 2025

**Coordina el equipo consultor de Prodefaca:** Carmen Nora Hernández, Marian Molina, Rodolfo Romero

**Relatoría:** Anairis González

**Objetivos:**

Explorar el estado actual de la comunicación en el programa y en los municipios; identificar públicos prioritarios, canales, mensajes, características y mecanismos para proyectar el sistema de gobernanza y generar insumos clave, necesarios en el diseño participativo de la EC del Programa MS.

#### Día 1/26 de mayo de 2025

Horarios	Actividades	Necesidades
2:30 pm-3:00 pm	<b>Integración y encuadre.</b> Bienvenida y presentación de la coordinación. Presentación de participantes y expectativas. Encuadre.	Hojas + bolígrafos para cada participante. Papelógrafos + marcadores gruesos. Proyector + laptop.

3:00 pm-3:10 pm	<b>Explorar conocimientos, contextos y percepciones.</b> Aplicación del cuestionario.	30 cuestionarios impresos.
3:10 pm-3:30 pm	<b>Explorar conocimientos, contextos y percepciones (continuación).</b> Percepciones sobre la comunicación dentro del Programa MS.	Hojas + bolígrafos para cada participante + precinta + tijeras.
3:30 pm-3:50 pm	<b>Receso</b>	
3:50 pm-4:55 pm	Construcción colectiva de una DAFO centrada en comunicación.	10 papelógrafos. 11 marcadores gruesos. Tarjetas de colores. Tendedera + palitos + precinta.
4:55 pm-5:00 pm	<b>Cierre del día y avisos</b>	
<b>Día 2/27 de mayo de 2025</b>		
<b>Horarios</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>
8:00 am-9:00 am	<b>Análisis de los públicos.</b> Dinámica breve de activación. Segmentación y jerarquización de públicos. Caracterización de públicos.	Papelógrafos con círculos preparados con antelación. Papelógrafos + tarjetas + marcadores + precinta. Papelógrafos con tablas elaboradas con antelación para cada grupo + marcadores + precinta.
9:00 am-10:00 am	<b>Barreras y motivaciones.</b> Identificación de motivaciones, temores, vacíos comunicacionales.	Hojas + plumones para cada participante + papelógrafos.



10:00 am-10:30 am	Gobernanza de la comunicación. Introducción conceptual. Mapeo de roles y flujos actuales y deseados. Definición de mecanismos de gobernanza.	Papelógrafos + marcadores.
10:30 am-10:50 am	<b>Receso</b>	
10:50 am-12:00 am	Continuación del mapeo de roles en la gobernanza, y roles y flujos actuales y deseados. Definición de mecanismos de gobernanza.	Papelógrafos + marcadores. Papelógrafos con preguntas previamente añadidas + marcadores.
12:00 am-12:50 am	<b>Recursos y capacidades para la comunicación.</b> Levantamiento de recursos y capacidades.	Hojas + bolígrafos para cada participante.
1:00 pm-2:00 pm	<b>Almuerzo</b>	
2:00 pm-3:00 pm	<b>Canales y mensajes.</b> Técnica de animación. Identificación de ejes temáticos y mensajes clave: ¿qué comunicar y cómo? Identificación por grupos de los canales efectivos y los medios a potenciar por tipos de públicos.	Papelógrafos + marcadores. Papelógrafos con cartillas Bingo elaboradas con anterioridad + marcadores + bolígrafos para cada participante.



3:00 pm-3:20 pm	<b>Receso</b>	
3:20 pm-4:30 pm	<b>Proyecciones estratégicas.</b> Identificación de proyecciones de la comunicación del Programa MS en 3 años. Identificación de actividades prioritarias. Identificación de posibles alianzas. Debate de propuestas por municipios.	Cuerda con sujeción + hojas con marcas de tiempo. 2 cestas + tarjetas de colores rojo y azul + 50 palitos de tender para colgar tarjetas.
4:30 pm-5:00 pm	<b>Evaluación y cierre.</b> Evaluación del encuentro. Técnica de cierre.	Tarjetas + bolígrafos para cada participante + papelógrafos + precinta.



## B) Cuestionario anónimo

Estimado/a compañero/a:

El Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS) desarrolla un proceso participativo para elaborar la Estrategia de Comunicación (EC) que acompañará el trabajo en los municipios seleccionados. Este cuestionario es parte de los instrumentos de diagnóstico diseñados con el fin de que los resultados del proceso contribuyan a la sostenibilidad de los cambios esperados.

Es un cuestionario anónimo. Su contenido será usado únicamente para elaborar la EC.

Le pedimos su cooperación, agradeciendo desde ya sus aportes.

### Datos generales

Marque con una **X**:

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

Rango de edad: Menos de 30 \_\_\_\_\_ De 30 a 60 \_\_\_\_\_ Más de 60 \_\_\_\_\_

Miembro del equipo de comunicación municipal: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Trabaja a nivel: Nacional \_\_\_\_\_ Provincial \_\_\_\_\_ Municipal \_\_\_\_\_

Municipio donde trabaja \_\_\_\_\_

Describa brevemente su papel o responsabilidades dentro del Programa MS: \_\_\_\_\_

---

---

---



**I. Marque con una X todas las opciones que definen la comunicación que el Programa MS requiere para involucrar a los públicos objetivos, lograr los cambios esperados y la sostenibilidad de los resultados.**

- Transmitir información y verificar si el mensaje fue comprendido por la población es esencial para una eficaz comunicación.
- La finalidad de la comunicación en el Programa MS es educar para la transición ecológica.
- La clave para una comunicación eficaz es tener claro qué se quiere transmitir.
- La comunicación del Programa MS cumple el principio de promover la participación de los diversos públicos.
- La esencia del proceso comunicativo es que los públicos se apropien y repliquen los mensajes a través de las lecciones aprendidas.
- Los contenidos y las formas de comunicar en el Programa MS deben ser decisiones del jefe de comunicación en el Gobierno municipal, habiendo sido escuchado el criterio del coordinador municipal del Programa MS.
- La base de una comunicación efectiva es la interacción recíproca con los públicos meta.
- Los contenidos y las formas de comunicación expresan valores universales para todo tipo de público participante en el Programa MS.

¿Con cuál de las afirmaciones anteriores se siente más identificado/a? ¿Por qué?

---

---

---

---



**II. Escriba las palabras clave que definen la esencia de los objetivos y los valores del Programa MS:**

**Objetivos** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Valores** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III. Complete las siguientes frases:**

- La principal preocupación que tengo con el Programa MS es:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- La transición ecológica beneficiará al municipio en cuanto a:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Las prácticas sostenibles que ya se aplican en el municipio son:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



- Las prácticas más difíciles de aplicar por la población para la transición ecológica son:

---



---

Porque \_\_\_\_\_

---

**IV. Describa brevemente: ¿qué acciones de comunicación y a través de qué canales han dado mejores resultados en el municipio?**

---



---



---

¿Qué público meta fue el más receptivo a estas acciones? \_\_\_\_\_

¿Cuál el más difícil de alcanzar? \_\_\_\_\_

**V. Marque con una X y especifique con cuáles organizaciones de masas, entidades y/o personas deben establecerse alianzas para que los mensajes del Programa MS lleguen con rapidez y claridad a la población.**

Alianzas con	Nac.	Prov.	Mcpal.	Especifique cuáles
Organizaciones de masa (CDR, FMC, ANAP)				
TV, radio, prensa escrita y digital				



Alianzas con	Nac.	Prov.	Mcpal.	Especifique cuáles
Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)				
Escuelas, centros educativos y académicos				
Bodegas u otros centros de comercio				
Consultorios médicos, policlínicos				
Proyectos socio-culturales y ambientales				
Sector privado (cuentapropistas, mipymes, etc.)				
Personas influyentes en las redes sociales				
Líderes y lideresas comunitarios/as				
Periodistas y/o reporteros/as				
Otros, cuáles				



## C) Entrevista a actores/as locales del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS)

### Objetivo:

Profundizar en los conocimientos y las percepciones locales sobre el Programa MS; identificar públicos estratégicos, prácticas comunicativas existentes, recursos disponibles y propuestas para el diseño e implementación efectiva de la Estrategia Comunicativa (EC).

### Datos generales

Nombre(s) y apellidos: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Responsabilidad en el Programa MS: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva desempeñando dicha responsabilidad: \_\_\_\_\_

### 1. Sobre el Programa MS

- 1.1- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades del Programa MS en su conjunto?
- 1.2- Específicamente en relación con la comunicación del Programa MS, ¿qué aspectos identifica como fortalezas y debilidades?
- 1.3- ¿Cuál es el mayor avance que ha tenido el Programa MS hasta el momento?
- 1.4- ¿Ha participado anteriormente en iniciativas similares?
  - ¿Cuáles?
  - ¿Qué rol desempeñó y qué aprendizajes destacaría para del Programa MS?



## 2. Comunicación y públicos

- 2.1- ¿Por qué considera importante que el Programa MS tenga una EC? Explique brevemente.
- 2.2- ¿Quiénes cree que deben ser los públicos prioritarios para la EC del Programa MS?
- 2.3- ¿Cómo cree que cada uno de estos públicos podría beneficiarse del Programa MS?
- 2.4- ¿Qué temas deberían abordarse en la comunicación del Programa MS para que esta resulte útil y cercana a la población?
- 2.5- ¿Qué tipos de mensajes considera que pueden ser más eficaces (positivos, educativos, testimoniales, visuales, etc.)?

## 3. Canales y recursos comunicativos

- 3.1- ¿Qué canales de comunicación considera más efectivos para llegar a los diferentes públicos identificados? ¿Por qué?
- 3.2- ¿Existen canales específicos que ya se utilizan en el Programa MS o en su municipio que podrían aprovecharse mejor en la EC? ¿Cuáles?
- 3.3- ¿Qué recursos comunicativos existen localmente que podrían aprovecharse (personas, instituciones, medios, presupuestos, etc.)?
- 3.4- ¿Conoce ejemplos de buenas prácticas comunicativas que podrían replicarse dentro del Programa MS?

## 4. Acciones y aliados

- 4.1- ¿Han planificado actividades concretas de comunicación del Programa MS? Ponga ejemplos.
- 4.2- ¿Cuentan con un presupuesto para su ejecución?
- 4.3- ¿Qué otras actividades o acciones comunicativas usted propone para visibilizar el Programa MS e involucrar a los diferentes públicos? (Por ejemplo: talleres, charlas, publicaciones en redes sociales, presencia en programas de televisión y radio, fotografías, materiales impresos, vallas, ferias, audiovisuales, entre otras).
- 4.4- ¿Qué actores/as podrían ser aliados/as clave para implementar la estrategia (proyectos, organizaciones, líderes/lideresas comunitarios/as, medios, escuelas, empresas)?
- 4.5- ¿Qué grado de colaboración actual tienen estas entidades con el Gobierno local o con el Programa MS?



## 5. Implementación de la EC

- 5.1- ¿Cómo, desde su rol en el Programa MS, puede aportar a la implementación de la estrategia?
- 5.2- ¿Qué tipo de formación o apoyo necesitarían los/as actores/as del municipio para implementar la EC con éxito? (De preferencia para los comunicadores locales).
  - ¿A quiénes debería estar dirigida esa capacitación o ese apoyo?
- 5.3- Con relación al proceso de implementación de la EC, mencione:
  - a) Lo que lo facilita:
  - b) Lo que lo entorpece:
- 5.4- ¿Qué mecanismos de retroalimentación propone para asegurar una adecuada implementación de la EC en el municipio?

### Consideraciones finales

¿Tiene alguna observación o sugerencia que aportar para el diseño e implementación de la EC?

## D) Guía para el grupo focal. Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS)

**Objetivos:** Indagar en conocimientos, percepciones, prácticas, barreras y motivaciones asociados a la transición ecológica en el municipio, así como en los medios y las formas de comunicación preferidas por los participantes.

### Introducción (20 minutos)

Palabras introductorias:<sup>27</sup>

27 La introducción debe ser realizada por el coordinador municipal para que ponga en contexto todo el ejercicio. Debe tener conocimiento del Programa MS en general, sus objetivos, actividades principales, quiénes están involucrados y cuáles son los responsables. Es importante que la presentación sea amena, sin tecnicismos, pues los públicos invitados a este grupo focal pueden no estar identificados con muchos términos o estructuras del Programa MS, por lo que es imprescindible utilizar un lenguaje sencillo.

El equipo consultor circulará una hoja para que los/as participantes pongan su nombre(s) y apellidos, sexo, edad, tarea que realizan, dónde trabajan y, en el caso de las mujeres, si son amas de casa.



Bienvenidos y gracias por participar. Este encuentro fue convocado para conversar con ustedes ya que el municipio es parte de un programa nacional para impulsar la transición ecológica hacia municipios sostenibles en el país. El equipo que coordina esta reunión está encargado de elaborar la EC que acompañará el trabajo en los 8 municipios seleccionados. Las opiniones de ustedes son muy importantes para que las comunicaciones del Programa MS contribuyan a la sostenibilidad de los cambios esperados.

Todo lo que compartan aquí será confidencial y usado solo para entender mejor cómo diseñar comunicaciones útiles. No hay respuestas buenas o malas, lo importante es su experiencia.

Presentación breve de cada participante (nombre(s), ocupación, relación con temas de sostenibilidad o con el Programa MS).

### **Bloque 1: Conocimientos y prácticas (20 minutos)**

Pregunta principal:

**¿En el municipio y en la zona donde trabajan y/o viven se aplican prácticas de reciclaje, ahorro energético, biogás, agricultura orgánica, agroecología, saneamiento ambiental y/o recolección de agua de lluvia?**

Preguntas de apoyo:

- ¿Son prácticas sistemáticas o esporádicas?
- ¿Cómo se enteraron de esas prácticas? ¿Quién las promovió?
- ¿Creen que esas prácticas son efectivas? ¿Por qué?

### **Bloque 2: Participación, beneficios y barreras (30 minutos)**

Pregunta principal:

**¿Ustedes participan en algunas de las prácticas mencionadas? ¿En cuáles y qué beneficios les reportan? Expliquen.**

Preguntas de apoyo:

- ¿Qué los/as motivó a participar en esas prácticas?



- ¿Por qué creen que hay personas que están de acuerdo con las prácticas ecológicas que se hacen en el municipio y no se suman a participar?
- ¿Qué les impediría sumarse a una iniciativa ecológica, incluso si están de acuerdo con ella?
- ¿Qué haría falta para que más personas en el municipio se sumen a prácticas sostenibles?

### **Bloque 3: Rol de los sectores y propuestas de participación (30 minutos)**

Pregunta principal:

**¿Qué actividades o acciones comunicativas (talleres, ferias, materiales educativos, campañas, etc.) serían más efectivas para que la población del municipio participe más activamente en las actividades de reciclaje, ahorro energético, biogás, agricultura orgánica, agroecología, saneamiento ambiental y/o recolección de agua de lluvia?**

Pregunta de apoyo:

- ¿Qué alianzas podrían facilitar la participación de instituciones, medios locales y líderes/lideresas comunitarios/as, etc., en las actividades comunicativas?

#### **1. Receso y merienda (15 minutos)**

### **Bloque 4: Canales, experiencias y propuestas comunicativas (40 minutos)**

Pregunta principal:

**¿Cómo se informan ustedes normalmente de lo que pasa en el municipio? (Radio, redes, boca a boca, carteles, reuniones, radiobase, altavoz, teléfono fijo, etc.).**

Preguntas de apoyo:

- ¿Qué canales funcionan mejor para llegar a la comunidad? (Radio, redes, reuniones, carteles, medios comunitarios, etc.).
- ¿Conocen experiencias comunicativas locales que hayan sido efectivas y que se podrían replicar?
- ¿Qué públicos o grupos de la población creen que necesitan más atención desde la comunicación del Programa MS? ¿Por qué?
- ¿Qué contenidos o mensajes consideran que serían más útiles o atractivos para motivar a la población?



## **Bloque 5: Expectativas y propuestas (20 minutos)**

Pregunta principal:

**¿Qué esperan ustedes que mejore en el municipio con las acciones que propone el Programa MS?**

Pregunta de apoyo:

- ¿Cómo les gustaría participar en las diferentes acciones del Programa MS? (Ejs.: en actividades, en campañas, como voluntarios/as, implementando prácticas sostenibles, etc.).

### **Cierre (10 minutos)**

**¿Quieren compartir alguna idea, preocupación o sugerencia adicional para el éxito de la EC?**

Agradecemos profundamente su tiempo y participación. Sus aportes serán fundamentales para construir una EC cercana, útil y transformadora.

## **E) Entrevista a miembros de la coordinación nacional del Programa para la Transición Ecológica hacia Municipios Sostenibles (Programa MS)**

### **Objetivo:**

Explorar concepciones, avances y desafíos del Programa MS desde la perspectiva de la coordinación nacional, con énfasis en el papel estratégico de la comunicación, la visión sobre el Sistema de Gobernanza de la Comunicación y las expectativas sobre la Estrategia Comunicativa (EC), sus horizontes y recursos disponibles.

### **Datos generales**

Nombre(s) y apellidos: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Institución u organismo: \_\_\_\_\_



Responsabilidad en el Programa MS: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva en esta función: \_\_\_\_\_

¿Participa directamente en decisiones de comunicación del Programa MS? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- Si respondió afirmativamente, ¿en qué tipo de decisiones ha participado?

## **I. Valores, avances y comunicación en el Programa MS**

- 1- ¿Cuáles son los principales valores que caracterizan el Programa MS?
- 2- ¿Cómo se reflejan estos valores en la implementación hasta ahora?
- 3- ¿Qué aspectos considera fortalezas y cuáles debilidades del Programa MS?
- 4- ¿Cuál ha sido, en su opinión, el principal logro o avance del Programa MS hasta ahora?
- 5- ¿Ese logro se ha comunicado dentro o fuera del Programa MS?
  - Si no se ha comunicado, ¿cómo cree que podría hacerse?

## **II. Sistema de Gobernanza de la Comunicación**

- 6- ¿Qué entiende usted por Sistema de Gobernanza de la Comunicación en el contexto del Programa MS? ¿Qué elementos debería incluir?
- 7- ¿Qué principios deberían guiar ese sistema?
- 8- ¿Cómo se estructura actualmente la toma de decisiones en el Programa MS?
  - ¿Quién decide qué se comunica, cómo y por qué canales?
  - ¿Existen consultas a otros/as actores/as?
  - ¿Cómo circula la información dentro del Programa MS? Por ejemplo: ¿cómo se enteran los municipios de las decisiones que se toman a nivel nacional o cómo se informa al equipo nacional de lo que pasa en los territorios?
- 9- ¿Cómo se coordina la comunicación entre niveles (municipios, coordinación nacional, agencias internacionales)?
  - ¿Qué mecanismos de retroalimentación y control funcionan mejor?
- 10- ¿Qué roles deberían tener los/as comunicadores/as municipales, las agencias implementadoras y las contrapartes nacionales?
- 11- ¿Cómo podría garantizarse una toma de decisiones participativa y coherente en materia comunicacional?



### III. Públicos, mensajes y actividades

- 12- ¿Qué públicos considera prioritarios en la EC del Programa MS?
  - ¿Por qué? ¿En qué se diferencian sus necesidades o formas de comunicación?
- 13- ¿Hay públicos a los que actualmente no se está llegando adecuadamente y que considera importantes para el éxito del Programa MS?
- 14- ¿Cuáles son las temáticas principales que el Programa MS debería comunicar a esos públicos?
- 15- ¿Cuáles serían los mensajes clave que deberían guiar la comunicación del Programa MS hacia sus públicos meta?
- 16- ¿Qué tipo de actividades o acciones comunicativas propone para visibilizar el Programa MS e involucrar a los diferentes públicos? (Ejs.: talleres, publicaciones, redes sociales, medios tradicionales, ferias promocionales, etc.).
- 17- ¿Existen experiencias previas o locales que podrían replicarse o escalarse en esta EC?

### IV. Planificación, recursos y sostenibilidad

- 18- ¿Qué horizonte temporal considera adecuado para la EC?
  - Corto (1 año) \_\_\_\_\_ Mediano (2-3 años) \_\_\_\_\_ Largo plazo (4-5 años) \_\_\_\_\_
- 19- ¿Qué fases o hitos del Programa MS deberían contemplarse como momentos claves dentro de la EC?
- 20- ¿Cuenta la EC con un presupuesto asignado para su implementación a lo largo de los 6 años del Programa MS?
  - ¿Cuál es el monto total disponible?
  - ¿Ese presupuesto está distribuido por años, municipios o tipo de actividades? ¿Podría describir cómo se organiza esa distribución?

### V. Evaluación, desafíos y cierre

- 21- ¿Qué lecciones aprendidas considera claves a tener en cuenta al diseñar la EC?
- 22- ¿Qué desafíos o riesgos podrían obstaculizar una EC efectiva?
- 23- ¿Qué recomendaciones sugiere para anticiparlos o mitigarlos?
- 24- ¿Desea agregar alguna sugerencia, comentario o preocupación adicional para el diseño de la EC?



## Anexo no. 2. Briefing del diagnóstico

Los referentes conceptuales que guiaron el diagnóstico y el diseño de la EC se sustentan en los principios de la comunicación para el desarrollo y para el cambio social, de ahí que el diálogo, la participación y la construcción colectiva fueron elementos constantes en cada espacio de intercambio durante la etapa de pesquisa. Asimismo, la manera de asumir la comunicación por quienes finalmente van a implementarla supone una apropiación flexible y creativa de lo que aquí se plantea, superando la forma tradicional que tenemos, a veces, de entender lo comunicativo como el hecho de aparecer en los medios de comunicación, producir contenido en las redes sociales o darnos a conocer entre nuestros públicos. La comunicación para el Programa MS es, también, un proceso formativo y de desarrollo de habilidades, es una herramienta para acompañar y para generar el cambio en el modelo de desarrollo y en las mentalidades.

La investigación previa, que constituyó el antecedente y la base de la presente estrategia, utilizó como recursos metodológicos la revisión de bibliografía, de documentos rectores y relatorías relacionadas con la iniciativa; 1 taller de diagnóstico con la participación de diversos/as actores/as que lo integran a nivel municipal, diseñado desde la concepción y metodología de la Educación Popular; 40 cuestionarios aplicados en el taller; 14 grupos de discusión desarrollados y las 16 entrevistas realizadas durante la visita a los municipios, así como otras efectuadas a integrantes del CTCN y del GNC.

En total participaron 156 personas en la investigación. Los instrumentos aplicados en los municipios generaron 87 documentos, a los que se sumaron 6, correspondientes a entrevistas a la coordinación nacional, para un total de 93 documentos procesados.

**Tabla No. 1. Número de personas en el estudio**

Taller y cuestionario		Grupos focales y entrevistas a actores/as locales		Entrevistas a la coordinación nacional		Total		% M	% H	Hasta 35 años (jóvenes)	
M	H	M	H	M	H	M	H	57 %	43 %	Total	%
25	15	61	49	3	3	89	67			16	10,3 %
<b>Total de participantes</b>						156					



Según refleja la tabla anterior, la participación por género fue equilibrada, con proporciones similares de mujeres y hombres; no obstante, la presencia de jóvenes fue baja, pues alcanzó únicamente el 10,3 % del total (16 personas).

**Tabla No. 2. Número de participantes por municipios e instrumentos de diagnóstico**

Instrumento/ Investigación/ Municipios	Taller de diagnóstico		Cuestionario anónimo		Grupos focales		Entrevistas a actores/as locales		Jóvenes participantes en el estudio	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
Guanabacoa	3	2	3	2	8	7	3	2	1	3
Martí	5	-	5	-	13	7	2	2	1	-
Manicaragua	5	-	5	-	6	5	1	2	-	-
Remedios	2	3	2	3	10	7	1	1	2	3
Yaguajay	3	2	3	2	9	11	2	2	2	-
Cabaiguán	3	2	3	2	12	10	2	1	2	1
Trinidad	3	2	3	2	8	10	2	2	1	-
Isla de la Juventud	1	4	1	4	16	7	1	4	-	-
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>82</b>	<b>64</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Docs. Procesados</b>	<b>Relatoría: 1</b>		<b>25</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>Total: 87</b>	

La Tabla No. 2 presenta la distribución de los participantes por municipios y por instrumentos de diagnóstico aplicados. En los grupos focales los municipios con mayor participación de mujeres fueron la Isla de la Juventud, Martí, Cabaiguán y Remedios.

En cuanto a los jóvenes, se observó que su presencia fue reducida en todos los municipios, alcanzando cifras significativas únicamente en Remedios y Cabaiguán, aunque en general las y los jóvenes representaron un porcentaje muy bajo en comparación con el total de personas participantes. Este dato coincide



con el hallazgo de la Tabla No. 1, donde se señaló que solo el 10,3 % de la muestra correspondió a este grupo etario.

El análisis de cada uno de estos instrumentos ofreció claridad sobre el contexto en el cual se desarrolla el Programa MS, la situación actual de la gestión de la comunicación en el mismo y las aspiraciones y metas que, en dicho sector, se trazan quienes hoy tienen la responsabilidad de implementarlo, tanto a nivel municipal como nacional. A continuación rescatamos algunas ideas clave relacionadas con el contexto en que se desarrollará la EC.

En todos los territorios existen conocimientos y prácticas agroecológicas desarrolladas desde hace años, así como productores/as capacitados/as para compartir saberes y resultados. Sin embargo, las experiencias en energías limpias son todavía limitadas, principalmente por la falta de financiamiento y de equipamiento.

Los proyectos internacionales desarrollados desde la década de los 90 del pasado siglo han desempeñado un importante papel en su difusión. Sin embargo, su llegada al país coincidió con la crisis del “período especial”, etapa en la que se redujo la capacidad de adquirir insumos químicos para la producción agrícola. Este contexto influyó —y aún influye— en la creencia de que estas prácticas se emplean por necesidad y por el alto costo de adquisición que tienen los productos, y no tanto por la conciencia plena de sus beneficios para la conservación de los suelos, la salud humana y el medio ambiente.

No obstante, las prácticas agroecológicas más extendidas en los municipios son: uso del compost, de abono orgánico, bioplaguicidas, instalaciones de cercas vivas y la siembra intercalada y rompevientos; en las zonas montañosas: los espejos de agua, la apicultura en la montaña y el llano, las curvas de nivel y las barreras vivas y muertas, así como la promoción de nidos artificiales (en Manicaragua) para proteger las cotorras.

En todos los municipios está presente el proceso de certificación de fincas agroecológicas por la ANAP, así como el Movimiento de Agricultura Urbana y Suburbana. En algunos territorios se está rescatando la práctica educativa introducida hace diez años por el movimiento “De campesino a campesino”.

Diversos PDL, CCS, algunas mipymes y empresas estatales participan en los procesos hacia la transición ecológica con la incorporación de prácticas agroecológicas, el uso de energías limpias en su funcionamiento y la implementación de los principios de la economía circular. Entre los mencionados se encuentran:



- Guanabacoa: Finca Vista Hermosa, reconocida nacional e internacionalmente; utiliza paneles solares para la generación eléctrica; tiene un biodigestor que actualmente está produciendo gas, incluso, trabaja en la acumulación del mismo para el propio biogenerador dentro de la finca; solo carecen de acumuladores de energía.
- Martí: proyecto con el PNUD para recuperar el transporte público con el uso de biogás producido por biodigestores.
- Remedios: riego con energía proveniente del parque fotovoltaico que beneficia asentamientos de 17 productores; en otra zona cuentan con dos CCS que desarrollan proyectos de hortalizas sanas.
- Manicaragua: proyecto para cerrar la cadena del ciclo productivo del maíz; PDL en la zona montañosa que aprovecha la cáscara del café con fines alimenticios, con seguimiento provincial.
- Cabaiguán: mipyme privada para la producción de laminados de cedro, galardonada con el Premio a la Innovación; participaron en la Feria Internacional de La Habana y cuenta con una joven como socia comercial de la empresa familiar. También debe mencionarse el proyecto Cabaiguán Agroecológico, orientado a la formación de capacidades en torno a la Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional. Esta iniciativa, además, promueve técnicas agroecológicas, ofrece un fortalecimiento de la gobernanza para la territorialización de la agroecología en el municipio y promueve la continuidad para el uso de biodigestores en nueve fincas, con los que se generan beneficios directos para las comunidades cercanas.
- Yaguajay: mipyme PAMA, productora de compost a partir del estiércol de ganados mayor y menor, utilizado como fertilizante en la siembra de alimentos para animales y humanos.
- Trinidad: PDL Botica de Cimarrón, que procesa plantas secas para abono, donde trabajan personas con discapacidades, que las comercializan en las ferias locales.
- Municipio Especial Isla de la Juventud (MEIJ): PDL Agua Santa y Eco Redes, con acciones para la sostenibilidad local.

Las motivaciones de los/as actores/as para participar en el Programa MS, 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 su calidad de vida: mayor acceso a una alimentación saludable, disponibilidad de energía limpia, reducción de precios y generación de empleo juvenil para frenar la emigración.



El diagnóstico comunicacional estuvo centrado en conocer la función y la importancia que le otorga el Programa MS 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 EC, qué estrategias de mensajes potenciar y cómo se comprende la gobernanza de la comunicación en el Programa MS.

Pese a los esfuerzos de capacitación, el diagnóstico evidenció lagunas respecto del conocimiento de ejes prioritarios: el 50 % de los/as participantes en el taller asoció el Programa MS con la transición ecológica energética. Sin embargo, llama la atención que muy pocos/as lo vincularon con ejes prioritarios y propósitos a alcanzar tales como: gobernanza y articulación de actores (5 personas), municipio sostenible (4 personas), sostenibilidad (4 personas) y soberanía alimentaria (3 personas).

En cuanto a los valores, menos del 50 % los vinculó con la responsabilidad social y ambiental (18 personas), el compromiso y la participación (6 personas), la sostenibilidad (3 personas) y la equidad (3 personas). Al parecer, aún la transición ecológica continúa siendo asociada más al respeto y cuidado del medio ambiente que a la ética en las relaciones sociales, la participación de todos/as los/as actores/as en las decisiones y el cuidado de las comunidades y de las personas que habitan en ellas.

En correspondencia con la etapa que vive el Programa MS, las entrevistas a actores/as locales corroboraron que aún persiste un vacío en los conocimientos sobre el mismo, incluso entre algunos miembros de los equipos de comunicación y del Gobierno consultados en los municipios de Guanabacoa y Cabaiguán. Asimismo, en los grupos focales de dichos territorios se evidenció una noción limitada de las prácticas ecológicas. En Yaguajay, además, se identificaron actitudes de resistencia, tanto en decisores/as como en productores/as, sobre los procesos agroecológicos. A pesar de que desde la década de los 90 muchos proyectos han trabajado en la creación de capacidades en ese ámbito, continúan sin estar sensibilizados con el tema.

La mayoría de las personas con responsabilidades al interior del Programa MS que participaron en el taller de diagnóstico reconocen que la base de una comunicación efectiva es la interacción recíproca con los públicos (38 de 40) y que hasta este momento el programa cumple el principio de promover la participación (37 de 40) y destacan como elementos claves del proceso la capacidad del público para apropiarse de los aprendizajes, replicarlos y tener claridad sobre qué es lo que se quiere comunicar (36 de 40).

Dichos resultados representan un punto fuerte, pues coinciden con los enfoques de comunicación para el desarrollo que se recomiendan en la EC, e implican que debería ser una herramienta para dar



protagonismo a historias de vida y prácticas concretas que puedan ser replicadas, priorizar espacios de diálogo comunitario, retroalimentación y cocreación de contenidos, reforzar enfoques educativos que se traduzcan en aprendizajes y fortalecer procesos de apropiación comunitaria, donde los/as mismos/as actores/as sean comunicadores/as naturales.

Aunque algunos de los cuestionarios valoraron positivamente el contar con profesionales de la comunicación en los equipos municipales (Remedios, Trinidad, Isla de la Juventud), señalaron que su número sigue siendo insuficiente. Hay un sentir bastante generalizado de que no existen suficientes personas capacitadas en comunicación en todos los municipios para tener el alcance a que se aspira en las acciones del Programa MS.

Tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión se comprobó lo que de cierta manera había salido reflejado en el taller de diagnóstico, y es la necesidad de comprender que son diferentes los públicos a nivel municipal, a nivel nacional y a nivel internacional. De ahí que sea necesario segmentarlos y caracterizarlos. No a todas las audiencias les comunicamos lo mismo, ni de la misma manera. Tampoco debe emitirse ningún mensaje que contradiga la EC o no se ajuste a lo pautado en ella, o en las adaptaciones que cada municipio le haga.

Los/as decisores/as en todas las instancias nacionales y municipales fueron reconocidos como públicos estratégicos en el taller de diagnóstico. En este grupo se incluyen los Gobiernos municipales —Consejo de la Administración Municipal (CAM), Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), Consejos Populares—, así como ministerios, instituciones, comisiones y agencias internacionales como la Unión Europea, que están directamente vinculados a la ejecución del Programa MS.

En el mismo nivel ubicaron a productores/as y comercializadores/as agropecuarios/as, tanto en cooperativas como en la ANAP, la ACTAF, PDL o mipymes, percibidos como motores iniciales por su capacidad de generar “demostraciones” visibles y prácticas transformadoras que ayudarán a posicionar el Programa MS en las comunidades.

Los/as niños/as y jóvenes también fueron identificados/as como públicos prioritarios (sobre todo en los grupos de discusión), no obstante, el diagnóstico reveló que hoy tienen una baja participación, lo que convierte a la educación y a las fincas-escuelas en ejes esenciales de trabajo. También se consideraron prioritarias las comunidades locales; en zonas rurales y montañosas se enfatizó en el rol clave de los/as delegados/as de los Consejos Populares. En algunos municipios se identificó a mujeres, amas de casa y



adultos mayores como públicos relevantes por su influencia en los hábitos de consumo y en la transmisión de valores culturales, aunque la mayoría los percibe como públicos con un nivel de prioridad menor.

Estos públicos, aunque también son preferenciales, se distinguen de los anteriores porque no deciden ni controlan los recursos de manera directa. No obstante, son imprescindibles para sostener y expandir el proceso, pues garantizan la sostenibilidad social, la apropiación comunitaria y el cambio cultural.

Como públicos aliados, los/as entrevistados/as y participantes del taller mencionaron a las organizaciones de distintos sectores que atraviesan la sociedad (agricultura y alimentación, agropecuario, comunicación, energía, economía, jurídico, cultura, transporte, salud), al Consejo Energético Municipal, así como a actores/as económicos/as públicos/as y privados/as en general (PDL, mipymes). También se consideran aliados los medios de comunicación —locales, nacionales y digitales—, con especial mención de los/as periodistas especializados/as en agricultura y energía.

El sector educativo aparece tanto entre los públicos prioritarios como entre los aliados, lo que refleja su carácter transversal. En este nivel se incluyen universidades y centros de investigación, como la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (Martí y Manicaragua), y la red de educadores populares del CMMLK mencionada en Manicaragua, junto a las ONG y agencias de cooperación internacional que no están vinculadas directamente al Programa MS, pero que pueden actuar como facilitadoras y socias activas en algún momento de la implementación.

Con menor frecuencia se mencionaron centros, organizaciones y personas vinculados a agroecología, energías limpias, comunicación y género, así como proyectos relacionados con las temáticas del Programa MS, que podrían convertirse en aliados puntuales según las necesidades.

Aunque en el taller de diagnóstico varios municipios situaron a los sectores de salud, cultura y deporte entre los públicos prioritarios, la triangulación con entrevistas y grupos focales mostró que, en la práctica, estos/as actores/as aún tienen una participación limitada y una escasa sensibilización respecto de la transición ecológica. Por ello, se consideran públicos potenciales, ya que poseen un alto poder de influencia social, especialmente sobre niños/as y jóvenes, pero requieren ser vinculados/as activamente para convertirse en aliados/as estratégicos/as. Su incorporación representaría una oportunidad clave para transversalizar la transición ecológica en la vida cotidiana de las comunidades.

Con un vínculo menos directo, pero con potencial de articulación, se mencionaron empresas provinciales y nacionales presentes en los territorios, organizaciones fraternales y jubilados, cuyo conocimiento comunitario puede ser movilizado en función del Programa MS.



Como conclusiones de este acápite, la EC deberá jerarquizar con claridad a todas las audiencias. Al mismo tiempo, será necesario diseñar mensajes y actividades diferenciadas según cada segmento, potenciando los públicos más comprometidos y desarrollando estrategias específicas para incorporar a aquellos que, aunque todavía a día de hoy muestran una conexión menor con el proyecto, tienen un alto potencial de impacto.

En otro sentido, la mayoría de los/as encuestados/as y entrevistados/as coinciden en el criterio de tener una guía comunicacional, un horizonte de planeación, que acompañe todo el programa durante sus 6 años de implementación. Sin embargo, atendiendo a las características propias de las estrategias y a lo cambiante del contexto cubano, actores/as de las organizaciones que coordinan el programa coinciden en que pudiera diseñarse un horizonte de planeación de 2 a 3 años, y que este culmine con una sistematización de todo lo realizado y la proyección de la nueva EC para los años restantes del Programa MS.

La EC deberá acompañar al Programa MS, ser integral, participativa y sostenible, legitimada dentro de la comunicación de Gobierno y conectada con la vida cotidiana de las comunidades. Su éxito dependerá de la capacidad de empoderar a la ciudadanía, generar cambios de mentalidad y prácticas, y posicionar la transición ecológica como un camino colectivo hacia la mejora de la calidad de vida en los municipios cubanos.

En cuanto a la gobernanza de la comunicación, el diagnóstico visibilizó la necesidad de diseñar mensajes educativos con un lenguaje sencillo y cercano, vinculados a los problemas cotidianos de la población (abasto de agua, alimentación, energía, salud), y que reflejen la identidad cultural de cada territorio al mismo tiempo que potencien los espacios demostrativos (fincas, huertos escolares, mercados, casas de cultura) y reconozcan a mujeres, jóvenes y líderes/lideresas comunitarios/as como protagonistas de las transformaciones.

Por otra parte, la multiplicidad de actores/as y niveles ha desembocado en procesos lentos y burocráticos, que dificultan la toma de decisiones oportunas. La desarticulación entre los niveles nacional y municipal ha generado vacíos: los equipos locales sienten que no siempre hay acompañamiento o directrices claras. Los equipos de comunicación municipales, aunque existen en todos los territorios, carecen de recursos tecnológicos y capacidades formativas, lo que limita su margen de acción. Desde el taller se señaló la falta de una estrategia común y de mecanismos sistemáticos de retroalimentación entre niveles.

Para lograr un flujo perenne en materia de comunicación, los/as entrevistados/as propusieron establecer mecanismos de retroalimentación estables: encuestas, monitoreo participativo y ejercicios de autoevaluación municipal.



Con estos, la EC debe responder en dos niveles o escalas, con acciones orientadas a públicos nacionales e internacionales (incluidas las agencias de cooperación) y públicos a nivel municipal, desde un enfoque más cercano a la comunicación comunitaria y dándole mayor protagonismo a los municipios.

En los grupos de discusión y en las entrevistas a actores/as municipales se mencionaron experiencias exitosas en materia de comunicación en Remedios, Manicaragua y Cabaiguán, así como materiales comunicativos realizados en proyectos anteriores (PIAL, Prodel).

Los equipos de comunicación municipales muestran avances organizativos, pero enfrentan carencias en la formación especializada, obsolescencia tecnológica y, en algunos casos, la ausencia de una estrategia municipal.

Sobre los canales más estratégicos, se identificaron espacios ya existentes en los municipios, incluyendo el contacto cara a cara y el intercambio directo en los barrios. La comunicación comunitaria sigue descansando en gran medida en el boca a boca y en figuras de confianza como los/as delegados/as de los Poderes Populares.

Asimismo, se reconoció al sector cultural como un aliado estratégico para la difusión de mensajes y el fortalecimiento de la identidad local. A pesar de las limitaciones tecnológicas, existen múltiples espacios artísticos, deportivos y ferias locales que hoy están subutilizados y constituyen oportunidades estratégicas para la sensibilización.

Las redes sociales y los grupos de mensajería (WhatsApp, Telegram) se consolidan como los canales más empleados, sobre todo por jóvenes y comunidades urbanas, aunque persisten brechas de acceso en zonas rurales y montañosas. La radio conserva su legitimidad entre sectores específicos (amas de casa, adultos mayores).

El siguiente cuadro recoge los resultados de un ejercicio aplicado en el taller donde se muestran los canales de comunicación utilizados en los municipios:



Canales	Municipios							
	Remedios	Cabai- guán	Yaguajay	Manicara- gua	Martí	Guanaba- coa	Trinidad	Isla de la Juventud
<b>Redes Sociales</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Murales comunitarios</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Charlas en escuelas</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Radio local</b>	X	X	X	X	-	-	X	X
<b>Whats-App grupal</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Asambleas barriales</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>TV provincial</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Vallas impresas</b>	X	X	X	-	X	-	X	X
<b>Trípticos o volantes</b>	X	-	-	-	X	-	X	-
<b>Altavoces móviles</b>	-	X	-	X	-	-	X	-



Canales	Municipios							
	Remedios	Cabaiguán	Yaguajay	Manicaragua	Martí	Guanabacoa	Trinidad	Isla de la Juventud
<b>Podcast comunitario</b>	-	-	-	-	-	-	-	X
<b>Medios digitales institucionales</b>	X	X	X	X	X	X	-	X
<b>Carteles en centros de salud</b>	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Actividades en ferias</b>	X	X	X	X	X	X	-	X
<b>Grupos de Telegram</b>	X	X	X	X	X	X	-	X
<b>Otros</b>								Festival Isla Verde

El canal menos utilizado es el podcast comunitario, presente únicamente en el Municipio Especial Isla de la Juventud. Le siguen, entre los menos empleados, los trípticos o volantes (ausentes en Cabaiguán, Yaguajay, Manicaragua, Guanabacoa y el MEIJ) y los altavoces móviles (Remedios, Yaguajay, Martí, Guanabacoa y el MEIJ). La radio no se emplea en los municipios que carecen de este medio (como Guanabacoa y Martí). En Remedios, aunque no existe radio local, se apoyan en corresponsales de Radio Caibarién, aunque con alcance limitado. A pesar de estas restricciones, la radio mantiene legitimidad y confianza, sobre todo entre las mujeres amas de casa de zonas rurales.



En los grupos focales de todos los municipios, las redes sociales fueron mencionadas como el canal más usado, principalmente los grupos de WhatsApp y, en los municipios con buena conectividad, el Portal del Ciudadano. Sin embargo, se señaló que “la gente no lo siente suyo” y que persisten problemas técnicos que reducen su efectividad. En algunos territorios se han creado páginas en Facebook, aunque no todas son oficiales. El uso de espacios en los canales televisivos provinciales es también reducido; excepto la Isla de la Juventud, que cuenta con un canal propio, el resto depende de las capacidades y disponibilidad de personal técnico para gestionarlos.

La radio, aunque tradicionalmente ha tenido gran audiencia, se encuentra hoy muy limitada por los problemas energéticos y el deterioro de la tecnología. La TV, por su parte, muestra una cobertura desigual entre territorios según la disponibilidad de recursos. En paralelo, los/as delegados/as del Poder Popular, líderes/lideresas culturales y religiosos/as siguen cumpliendo un rol relevante en la comunicación cotidiana, sobre todo en zonas rurales y montañosas, confirmando la importancia del boca a boca.

A continuación, una síntesis de la situación de los canales en cada uno de los municipios:

- Cabaiguán. La emisora de radio está muy afectada, ya que no cuenta con un grupo electrógeno. Tampoco existe una radiobase en el sector de cultura y solo queda un altavoz en funcionamiento. Entre los eventos tradicionales se destacan presentaciones mensuales de danza y canto en la Casa Canaria, el Museo Campesino y Las Parrandas, en el poblado de Guayos. Otros espacios aprovechados son las reuniones mensuales de los campesinos cooperativistas, donde se intercambia sobre buenas prácticas, el festival anual de música Arturo Alonso y las peñas campesinas. En la ciudad se utilizan las vidrieras de la óptica de la calle Valle y en el cine; en las áreas rurales se apoyan en promotores culturales para divulgar las actividades. Los canales más populares de comunicación para los jóvenes son los centros nocturnos, así como Instagram y los grupos de WhatsApp.
- Guanabacoa. Los altavoces están limitados a situaciones de emergencia. Como alternativas, pueden aprovecharse los intercambios de experiencias en cooperativas agropecuarias, así como espacios en la TV provincial y/o nacional, como el programa *Siembra con conciencia*. También se sugirió colocar carteles informativos en zonas de alta concurrencia como cajeros automáticos, y usar las vallas en el anfiteatro y en las diferentes entradas al municipio.
- Isla de la Juventud (MEIJ). Este municipio cuenta con todos los canales de difusión masiva disponibles. Propusieron la realización de charlas en comunidades con un estilo demostrativo y motivador que incite a la participación, aunque se pueden realizar en general en el territorio, prestando espe-



cial atención a los lugares más alejados, sin descartar ningún canal (medios oficiales, redes sociales, canales internos e institucionales).

- Manicaragua. Cuenta con una variada parrilla en Radio Arimao, pero con un alcance limitado debido al problema energético y la falta de paneles solares. Tampoco posee una página oficial para informar sobre las situaciones con el abasto de agua, considerado el problema más crítico en el municipio. Las informaciones cotidianas se divulgan en las cuatro esquinas, el centro del pueblo, con una radiobase en la Casa de Cultura. Se recomendó activar los altavoces para otras zonas que no cuentan con celulares. Otras propuestas incluyen fijar un día al mes para establecer reuniones de agricultores/as e intercambiar informaciones sobre las prácticas ecológicas, incorporar mensajes educativos en lugares frecuentados como el *dancing*, la discotemba, los centros privados y aprovechar también los eventos culturales de las montañas como Son de la Loma, el de Boyeros y las competencias de rodeo.
- Martí. Este municipio cuenta con una radiobase, pero los altavoces también se usan solo en situaciones de emergencia. Se identificaron encuentros mensuales de béisbol entre directivos/as y productores/as, ferias de intercambio de vecino/a a vecino/a para generar entusiasmo en la población, reuniones comunitarias, actividades culturales con la población infantil y eventos deportivos recreativos en la Playa Menéndez, conocida por sus aguas medicinales. Como sugerencias se plantearon la elaboración de volantes y carteles, así como la difusión de videos en las redes sociales.
- Remedios. El municipio utiliza volantes durante las Parrandas, un evento cultural y recreativo que moviliza a toda la población. También recurre a transmisiones a través de Radio Caibarién y a eventos deportivos de béisbol y fútbol. Se propuso incorporar en las comunicaciones el cálculo de nutrición del proyecto ALAS, para concientizar sobre el consumo de productos agroecológicos, así como la creación de una finca demostrativa con bioproductos. La radiobase en los Consejos Populares y los círculos de interés en las escuelas son otros recursos disponibles. Se destacó la importancia de vincularse con proyectos culturales y de desarrollo local, usar redes sociales a través de una página del programa, realizar charlas e imprimir folletos.
- Trinidad. La emisora de radio solo alcanza a la ciudad; tiene un grupo electrógeno, pero el combustible es insuficiente, lo que limita su funcionamiento. Los altavoces también están restringidos por la misma causa. En la zona del Plan Turquino, a través del sistema de Casas de Cultura, funcionan proyectos como Siempre Verde, de corte sociotécnico, el Festival de la Cotorra y el Proyecto de Conservación del Ciervo. Además, cuenta con un PDL para el rescate de tradiciones con niños/as. La comunicación



digital se apoya en un grupo de WhatsApp del coordinador de energía del Programa MS y en el canal de Telegram de la Asamblea del Poder Popular. También se colocan carteles en las bodegas para convocar a las reuniones de rendición de cuenta y divulgar otras informaciones de interés público. El municipio tiene un corresponsal del periódico provincial *Escambray* y del telecentro provincial Centrovisión Yayabo. Existe un sistema de reuniones semanales de productores/as (lunes y jueves) donde transmiten todas las informaciones a las comunidades y dos espacios operativos semanales del Gobierno: los lunes con los/as viceintendentes/as y los miércoles con directores/as, para trasladar la información a las instituciones. La empresa Aldaba, por su parte, tiene una estrategia de comunicación que es pública, con cinco PDL y un miniacuario, cuyo objetivo principal es la educación ambiental. Las actividades culturales son semanales: es famosa La Esquina Caliente, el karaoke de los sábados y el Club de la Década; los museos también cuentan con sus propios proyectos. En la candonga, con 180 artesanos/as que venden, existe el potencial para promover mensajes del Programa MS.

- Yaguajay. La radio solo transmite en FM, por transmisores dañados que impiden llegar a muchas comunidades. No existe radiobase, pero los/as periodistas locales son muy activos/as en Facebook y cuentan con muchos/as seguidores/as, lo cual puede aprovecharse. Se resaltó la buena articulación entre todo el pueblo: comparten las necesidades y las mipymes se unen para resolver problemas comunes. Hay un gran potencial comunicativo en Las Parrandas, la celebración del Día de la Liberación del municipio, el rodeo de Venegas y las peleas de gallos convocadas todos los sábados por Flora y Fauna, junto a un periodista de la radio, líder comunitario. También destacan otros eventos culturales que reúnen a grupos poblacionales: la Finca de José, muy popular para escuchar y bailar música de la Década Prodigiosa; el PDL La Esquina del Artesano; La Picadora de Mayajigua, una comunidad rural con un proyecto agroturístico, Premio Nacional de Cultura Comunitaria, asociado con Ecotur y la Universidad de La Habana. Especifican que el Centro Universitario Municipal Simón Bolívar participa transversalmente en todas las acciones culturales educativas del municipio. Como sugerencias se plantearon elaborar plegables, colocar pancartas en bodegas, barberías, bancos y centros educacionales, y crear fuentes confiables de información en agroecología, salud y educación, destacando como voceros/as legítimos/as a los/as presidentes/as de cooperativas de la ANAP y al viceintendente. Existen, además, ferias agropecuarias los domingos en la cabecera municipal y los sábados en los Consejos Populares, espacios potenciales para promover mensajes del Programa MS, así como otros eventos culturales que reúnen a grupos de población como la Bientidad y el Homenaje a Ada Elba Pérez.



Tomando todos estos elementos en cuenta, la estrategia podría concebirse, si se permite usar una metáfora, como un gran pasillo con 8 entradas, al que se accede desde una puerta principal. El pasillo es el camino que nos llevará al horizonte deseado, al cual se llega, y por él se transita tomando como asidero la puerta principal que es la presente EC. Sin embargo, se hace necesario que cada municipio haga una versión de esta y se apropie de su metodología (esas serían las 8 puertas restantes). ¿Qué tienen en común con la puerta principal? Por supuesto, y sobre todo, los elementos estratégicos y tácticos; sin embargo, cuando nos adentremos en cuestiones más operativas, tocará a los grupos de coordinación en los municipios “aterrizar” mucho de lo que aquí se pautó.

Por poner un ejemplo, si la EC determina como un público a priorizar a las “iniciativas con prácticas agroecológicas”, en la versión de la estrategia de cada municipio deberá especificarse: Finca Vista Hermosa, El Patio del Agrónomo o La Presa de Teresa, que son las tres experiencias que en ese territorio específico tienen prácticas similares a las que realiza el Programa MS.

Hasta aquí un primer acercamiento. Los procesos de capacitación de los grupos que implementarán dicha EC, así como el acompañamiento que haga el Programa MS a la gestión de la comunicación en cada uno de los municipios, aportarán nuevos elementos que permitirán gestionarla de una manera más eficiente.



## Anexo no. 3. Glosario de términos

**Comunicación comunitaria:** corriente de pensamiento que surge en la década de los años 70 para enfrentar una conglomeración mediática, reflejo inequívoco de la concentración económica de los grandes poderes. Aunque en un inicio el término se asociaba estrictamente a lo local, en la actualidad se entiende mejor como una manera de promover el diálogo, la participación y el empoderamiento ciudadano en los países.

**Comunicación para el desarrollo:** sobre esta han prevalecido tres concepciones: la “comunicación de desarrollo”, que indica que los medios masivos son capaces de crear una atmósfera pública favorable a la modernización de sociedades tradicionales por medio del progreso tecnológico y el crecimiento económico; la “comunicación de apoyo al desarrollo”, que alude al uso de los medios de comunicación —masivos o no— como recurso para el logro de metas prácticas de instituciones que ejecutan proyectos en pos del desarrollo económico y social; y la “comunicación alternativa para el desarrollo democrático”, que habla de la participación de las personas en el proceso de comunicación, empleando los medios necesarios para asegurar, además del avance tecnológico y del bienestar material, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría.

**Comunicación para el cambio social:** es una derivación, profundización o radicalización de la comunicación para el desarrollo, la cual retomó lo más valioso del pensamiento humanista, que enriquece la teoría de la comunicación: la propuesta dialógica-participativa y la voluntad de incidir en la toma de decisiones en todos los niveles y procesos de la sociedad. Además, situó el eje del trabajo en lo comunitario y en la multiplicidad de procesos dialógicos y participativos que pueden contribuir a la transformación social.

**Ley de Comunicación Social:** aprobada en 2022 por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Cuba, regula el sistema de comunicación social en el país. Como dato sustantivo, la ley posiciona a la par de los ámbitos organizacional y mediático, el ámbito comunitario, en el cual se acumula una buena parte de las prácticas de comunicación para el cambio social que en las últimas décadas se han desarrollado en la Isla.

**Ley de Agroecología:** el decreto ley 128/2025 dispone por primera vez en Cuba un marco legal para impulsar la agroecología y la producción de alimentos. Entre sus objetivos está estimular los asentamientos familiares en las zonas rurales, así como la incorporación, permanencia y estabilidad allí de la fuerza laboral del sector, en especial de jóvenes y mujeres.



**Ley de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional:** La Ley No. 148 de Cuba establece un marco jurídico para asegurar la soberanía alimentaria y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en el país. Dicha ley organiza los sistemas alimentarios locales para mejorar la producción, la transformación, la comercialización y el consumo de alimentos, y crea comisiones a niveles nacional, provincial y municipal para supervisar y coordinar su implementación y sus regulaciones.

**Participación:** proceso activo encaminado a transformar las relaciones de poder, que tiene como intención estratégica incrementar y redistribuir las oportunidades de los/as actores/as sociales de formar parte de los procesos de toma de decisiones, como base para el fortalecimiento de los procesos democráticos, como condición para el ejercicio de la ciudadanía y como mecanismo que contribuye a la integración social, al afianzamiento de la legitimidad, del consenso y a la comunicación política.

**Gestión de comunicación:** es un sistema necesario para el engranaje interno de la organización y su relación con el entorno. Busca la integración de las prácticas comunicativas en su conjunto, a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto. Debe concebirse de manera estratégica.

**Objetivos de comunicación:** establecen las metas para lograr la visión de la organización.

**Manual de comunicación:** constituye la declaración expresa de la política comunicativa de una institución y contiene el aparato regulador de la gestión comunicativa de una empresa, desde lo conceptual, formal y funcional. Junto a la política de comunicación, constituyen normativas de la entidad. Ambos tienen en cuenta el análisis de las oportunidades y las amenazas.

**Política de comunicación:** deja explícito el conjunto de principios y normas diseñados para el beneficio de la organización, que encabezan de manera coherente los procesos, mecanismos y sistemas comunicativos para su mejor aprovechamiento. Está conectada con los documentos reguladores de la comunicación en el entorno en que se desarrolle. El propósito fundamental de pautar esta política en los ámbitos interno y externo es fortalecer la reputación de la institución, constituir una opinión pública favorable, facilitar la interacción con los públicos, el diálogo al interior de la organización con todos los niveles, así como el perfeccionamiento y la gestión efectiva de las relaciones con el entorno más inmediato, para la mejora y fortalecimiento del sistema comunicativo implantado.

**Estrategia de comunicación:** planificación estratégica o pautas que se definen para orientar la gestión de la comunicación hacia propósitos claramente definidos, en total armonía con la misión, visión y política de



la organización, institución, proyecto o programa. Por lo general se desarrolla en cuatro etapas: diagnóstico, planeación estratégica, implementación y evaluación.

**Campaña de comunicación:** conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo. Está compuesta por una serie de mensajes que se conectan y se repiten en determinados períodos, y puede concebirse como parte de estrategias en curso. La campaña debe enmarcarse en procesos de comunicación planificados más generales y amplios. Más breve que una estrategia de comunicación, algunas de sus características son su continuidad y sistematicidad temporal. De acuerdo con las metas que se tracen, las campañas pueden catalogarse como: promocionales, publicitarias, comerciales, de bien público, de lanzamiento, políticas (incluye las electorales y las politizadoras), de acción social, etc.

**Briefing:** informe que permite caracterizar a profundidad la organización: su entorno, productos y oportunidades, la competencia, el público, las acciones de comunicación y el presupuesto.

**Matriz DAFO:** es una herramienta clave para hacer una valoración detallada de la situación actual de una organización (o persona). También resulta un recurso valioso para el control de las gestiones, al proporcionar una evaluación estructurada de la situación, orientar el desarrollo de estrategias efectivas y facilitar la toma de decisiones.

**Mapa de públicos:** recurso gráfico que permite ubicar y jerarquizar en círculos concéntricos a aquellos públicos que son más importantes para la organización. Para ello pueden tenerse en cuenta: 1) grupos con los que la organización se relaciona de manera directa, o sea, aquellos que resultan esenciales para su existencia; 2) grupos de interés que influyen o pueden llegar a hacerlo, tomando en consideración el desarrollo de las actividades y funciones; 3) grupos de interés con quienes se mantienen obligaciones legales o articulaciones importantes; 4) grupos que dependen de las actividades ejecutadas por la organización.

**Merchandising:** (del inglés, “promoción comercial o comercialización”), es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

**Plan de acciones:** acciones concretas en cada escenario de actuación de la organización, encaminadas a formar y consolidar la imagen de la marca en sus públicos. Puede incluir un plan de medios, que contendría aquellas acciones a desarrollar de manera específica en los medios de comunicación.



**Presupuesto:** elemento a considerar para la ejecución de acciones, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y el alcance que se quiere lograr.

**Indicadores de evaluación y control:** elementos que se delimitan para medir y controlar el cumplimiento de las metas y del cronograma previamente aprobados.

**Herramientas para la evaluación y control:** son aquellas que permiten medir los indicadores de evaluación; incluyen la observación participante, encuestas, entrevistas, análisis métricos de redes sociales digitales, entre otros.

**Energías renovables:** son aquellas que se obtienen a partir de fuentes naturales (el sol, el viento, el agua o la biomasa), por lo que su principal característica es que son inagotables y, asimismo, no producen emisiones de gases de efecto invernadero. Entre las principales fuentes de energía renovable se encuentran la energía solar, la eólica, la hidráulica, la geotérmica, la energía del mar, de la biomasa, etc.

**Transición agroecológica:** es un enfoque integral que une a la ecología con los aspectos sociales para poner en marcha innovaciones agroalimentarias con respeto al medio ambiente.

**Agroecología:** es la ciencia, el movimiento y la práctica de la aplicación de los procesos ecológicos en los sistemas de producción agrícola. Favorece el equilibrio de la naturaleza y la variedad en la dieta de la población, al tiempo que busca el equilibrio de los ecosistemas, posibilitando a los agricultores el control de las plagas y malas hierbas sin el uso de agrotóxicos.

**Economía circular:** es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y mercancías existentes todas las veces que sea posible, para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende.

**Sostenibilidad:** es un modelo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.



## Anexo no. 4. Guía metodológica

La comunicación estratégica en procesos de desarrollo social requiere una metodología que articule visión, participación, pedagogía y acción. En el contexto del Programa MS, una EC debe ser capaz de generar sentido, movilizar a actores/as diversos/as y consolidar una narrativa común que respete la identidad de cada territorio y logre cambios positivos en los mismos.

Según la docente e investigadora cubana Dra. C. Magda Rivero (2010, s/p):<sup>28</sup> “Pensar en una estrategia tiene como trasfondo la convicción de que es necesario planificar la comunicación para orientarla hacia propósitos claramente definidos. La estrategia es la plataforma sobre la cual debemos edificar el plan. Si no hay pensamiento estratégico, cualquier plan que se diseñe corre el riesgo de fracasar en cualquiera de sus aspectos, el estratégico, el táctico o el operativo”.

En este sentido, el diseño de la EC del Programa MS se sustenta en:

- Elementos estratégicos: son los componentes que definen el rumbo general de la estrategia. Están vinculados a la visión, la misión, los valores, los objetivos generales y la identidad narrativa del programa. Estos elementos definen el sentido, la dirección y la coherencia del discurso institucional, por lo tanto, permiten que la comunicación no sea solo informativa, sino identitaria y movilizadora.
- Elementos tácticos: son los que permiten articular la estrategia con la realidad operativa, adaptando los mensajes y medios a las condiciones concretas de los públicos y de cada territorio. Por tanto, facilitan la traducción de los objetivos estratégicos en mensajes creativos, adaptados a las características de cada segmento de público y a las particularidades de los canales de comunicación seleccionados.
- Elementos operativos: son los que permiten que la estrategia se convierta en acción, y que esa acción sea medible, replicable y sostenible en el tiempo. Además, facilitan su ejecución práctica; son esenciales para evitar que la comunicación se quede en el plano conceptual y garantizan su impacto real. Entre estos elementos se incluyen el plan de acciones, el cronograma, los recursos, los/as responsables,

<sup>28</sup> Magda Rivero. *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. La Habana, 2010 (tesis doctoral).



los productos comunicacionales y los indicadores de evaluación. Es la dimensión más concreta y técnica del diseño de una EC.

Teniendo en cuenta lo anterior —además de esta breve guía metodológica, que expone varios puntos de partida necesarios para comprender lo que es una EC—, se han estructurado los siguientes epígrafes:

- **Briefing:** resume la esencia del Programa MS y toda la información de valor necesaria para diseñar la EC. Se conformó a partir de una investigación previa que incluyó 1) la revisión de bibliografía, documentos rectores y relatorías asociadas; 2) 1 taller de diagnóstico con la participación de diversos/as actores/as que lo integran; 3) los 14 grupos de discusión desarrollados y las 16 entrevistas realizadas durante la visita a los municipios; y 4) las entrevistas a integrantes del CTCN y al GNC. Los resultados del *briefing* se presentan en dos partes: un primer informe de unas 44 páginas que los/as consultores/as pusimos a disposición de la coordinación del Programa MS y una síntesis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que sirven de punto de partida para proyectar esta EC.
- **Objetivo general:** es el propósito central de la estrategia, que orienta todas las acciones comunicativas propuestas.
- **Objetivos específicos:** descomponen el objetivo general en metas concretas, medibles y alcanzables. Son los pasos que permiten avanzar hacia el propósito mayor. Cada uno puede responder a una dimensión particular del proceso comunicativo: informar, sensibilizar, educar, promocionar.
- **Públicos objetivos:** en este acápite se identifican, segmentan y caracterizan los grupos de interés a los que se dirige la estrategia. Para su conformación se consideran variables como edad, género, rol institucional, nivel educativo, acceso tecnológico, intereses y nivel de participación. Para la presente EC se ha tenido en cuenta la ubicación territorial de estos, entendiendo que para las dimensiones de la misma se deben contemplar públicos en el ámbito local, en el ámbito nacional y en el ámbito internacional.
- **Horizonte de planeación:** es el marco temporal que delimita el desarrollo, la implementación y la evaluación de la estrategia. Es decir, es el período de tiempo que se contempla para alcanzar los objetivos propuestos, considerando tanto los ritmos del contexto como la maduración de los procesos que se quieren activar.
- **Concepto de comunicación:** constituye la construcción simbólica que articula los objetivos comunicacionales con los públicos, mediante una propuesta narrativa coherente, emocionalmente resonante y culturalmente pertinente. Este concepto no se limita a un mensaje central, sino que



se expresa como una plataforma discursiva multiformato, que integra elementos visuales, sonoros y verbales. Además, resalta los valores o atributos que se deben transmitir como parte de la estrategia en todo momento.

- **Estrategia de mensajes:** se diseña a partir de la determinación de ejes temáticos y líneas de mensajes. Cada eje temático debe estar en coherencia y armonía con los objetivos definidos, y en correspondencia con uno o varios públicos específicos.
- **Gobernanza de la comunicación:** es un sistema de gobernanza para el programa que pauta y organiza la comunicación interna de manera clara, oportuna, participativa y sistemática.
- **Canales estratégicos:** son los medios y plataformas a través de los cuales se transmiten los mensajes. La elección debe considerar el acceso, la cultura comunicacional del territorio y la capacidad de interacción.
- **Directrices estratégicas por canales de comunicación:** se determinan las pautas a seguir en cada uno de los canales de comunicación para garantizar la efectividad de la estrategia.
- **Plan de acciones:** se define teniendo en cuenta los siguientes componentes: acciones específicas, público objetivo al cual se dirige cada acción, objetivo con el que mantiene relación, responsables de la ejecución, temporalidad y presupuesto. Es común encontrar esta información organizada en forma de tabla, con la intención de conectar los elementos con mayor claridad.
- **Indicadores de evaluación y control:** facilitan el monitoreo de las acciones efectuadas con el fin de verificar el estado de los objetivos propuestos.



## Anexo no. 5. Matrices de públicos y roles por objetivo de comunicación

Las matrices siguientes presentan los públicos definidos oficialmente en la EC, diferenciados por niveles y categorías.

Para cada objetivo se especifican sus roles dentro de la comunicación, los niveles de relación (intensidad de la interacción) y los niveles de priorización general (importancia estratégica dentro de la EC).

Esta sistematización permitirá visualizar la articulación entre los distintos niveles de gestión y facilitará la planificación diferenciada de mensajes y acciones en la gobernanza comunicacional del Programa MS.

**Objetivo 1. Posicionar el Programa MS a nivel institucional y público, visibilizando sus principios, aprendizajes y resultados más relevantes, con el fin de consolidar su legitimidad y sentido de pertenencia entre los/as actores/as clave.**

Matriz que muestra cómo los distintos públicos contribuyen al posicionamiento y visibilidad del Programa MS a nivel local, nacional e internacional.

Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Internos	EMC, EMCom., PAM, intendente/a.	Aseguran la coherencia y visibilidad del Programa MS a nivel local; comunican los resultados municipales.	Alta	Alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Nacional	Internos	CDN, CTCN, GNC.	Aseguran la coherencia y visibilidad del Programa MS a todos los niveles; comunican los principales resultados.	Alta	Alta
Municipal	Externos-directos y transversales prioritarios	Dirección de Desarrollo Municipal, productores/as y proyectos, principales empresas en el territorio, actores/as económicos/as no estatales, organizaciones y líderes/lideresas comunitarios/as, mujeres, jóvenes.	Refuerzan la imagen del Programa MS mediante prácticas visibles de sostenibilidad local.	Media	Alta
Municipal	Externos-aliados comunicacionales	Emisoras y televisoras locales, medios provinciales, profesionales de la comunicación, líderes/lideresas de opinión y comunicadores/as comunitarios/as	Difunden los mensajes de posicionamiento y resultados locales.	Alta	Media-alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Externos-entidades aliadas	AMPP, CAM, CITMA, ANAP, ACTAF, FMC, INDER, Centros de investigación territoriales, Direcciones Municipales de Educación, Cultura, Salud, Deporte y Trabajo y Seguridad Social, etc.	Respaldan la identidad institucional del Programa MS y su integración en las agendas locales.	Alta	Alta
Nacional	Externos-directos	CITMA, CEDEL, MEP, AICS, PNUD.	Coordinan y aprueban mensajes institucionales; aseguran la coherencia nacional e internacional.	Alta	Alta
Nacional	Externos-entidades aliadas	Ministerios (Energía y Minas, Agricultura, Cultura, Salud Pública, INDER), FCOM, ONDi, ISDi, expertos/as y académicos/as.	Legitiman y validan técnica y conceptualmente el discurso institucional del Programa MS.	Media	Media-alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Nacional	Externos-aliados comunicacionales	<i>Cubadebate, Juventud Rebelde, Granma, Noticiero Nacional de Televisión, Canal Cubavisión, Canal Caribe, Canal Habana, profesionales de la comunicación.</i>	Multiplican el posicionamiento nacional del Programa MS.	Alta	Alta
Internacional	Directos	Unión Europea.	Provee legitimidad y visibilidad internacional al Programa MS.	Alta	Alta
Internacional	Aliados	Ayuda Popular Noruega, organismos multilaterales y redes Sur-Sur.	Difunden y reconocen los resultados del Programa MS en espacios de cooperación.	Media	Alta



**Objetivo 2. Fomentar la concientización y la apropiación de prácticas sostenibles en los públicos estratégicos del Programa MS —productores, mujeres, jóvenes y líderes/lideresas comunitarios/as—, e impulsar su participación activa en los procesos locales de transición ecológica.**

Matriz que describe los públicos vinculados al fomento de prácticas sostenibles y su grado de relación y prioridad dentro del objetivo.

Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Externos-directos y transversales prioritarios	Dirección de Desarrollo Municipal, productores/as y proyectos, principales empresas en el territorio, actores/as económicos/as no estatales, organizaciones y líderes/lideresas comunitarios/as.	Implementan prácticas sostenibles. Ponen en práctica los principios de la transición ecológica y garantizan su sostenibilidad. Participan en procesos formativos del Programa MS.	Alta	Alta
Municipal	Externos-transversales prioritarios	Jóvenes (estudiantes de politécnicos, preuniversitarios, CUM) y mujeres.	Actúan como agentes de cambio y voceros/as de prácticas sostenibles. Promueven la cultura ambiental.	Alta	Alta
Municipal	Externos-entidades aliadas	Escuelas, INDER, Direcciones de Cultura y Educación, medios locales y nacionales, líderes/lideresas de opinión.	Acompañan los procesos educativos y de sensibilización, amplificando los mensajes del Programa MS.	Media-alta	Alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Indirectos	Campeños/as, niños/as, adolescentes, adultos/as mayores y familias rurales.	Reciben los beneficios de la comunicación y replican los aprendizajes en la comunidad.	Media	Media-baja
Nacional	Externos-directos	CITMA, CEDEL, MEP, PNUD, AICS.	Brindan asistencia técnica y metodológica para las acciones locales.	Media	Alta
Internacional	Externos-directos y aliados	Unión Europea, Ayuda Popular Noruega, organismos multilaterales y redes Sur-Sur.	Respaldan la sistematización y visibilidad de experiencias locales de sostenibilidad.	Media	Alta



**Objetivo 3. Fortalecer la incidencia pública y la articulación institucional del Programa MS ante los Gobiernos locales y las entidades nacionales, posicionando la transición ecológica y la sostenibilidad en las agendas de desarrollo, las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones territoriales.**

Matriz que detalla los públicos involucrados en la comunicación política y de incidencia, diferenciando niveles, roles y jerarquías institucionales.

Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Internos-directos e instituciones aliadas	PAM, intendente/a, AMPP, CAM.	Integran la sostenibilidad en los planes de desarrollo local, toman decisiones políticas y de gestión.	Alta	Alta
Municipal	Externos-entidades aliadas (técnicas)	ACTAF, Direcciones municipales de Educación, Cultura, Deporte, Salud, Trabajo y Seguridad Social.	Incorporan el enfoque del Programa MS en sus políticas sectoriales y actividades institucionales.	Media	Media
Municipal/nacional	Externos-entidades aliadas (estratégicas)	CITMA, CEDEL, MEP, ANAP, ACTAF, FMC, UJC, INDER, ONURE, UNE, ministerios.	Facilitan la articulación interinstitucional y legitiman la incidencia ante decisores/as.	Alta	Alta
Nacional	Internos-directos	CDN, CTCN, GNC.	Dirigen la estrategia de incidencia, definen mensajes y vocerías nacionales.	Alta	Alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Nacional	Externos-aliados comunicacionales	Medios nacionales ( <i>Cubadebate, Juventud Rebelde, Granma, Noticiero Nacional de Televisión</i> ), profesionales de la comunicación.	Posicionan los logros y mensajes del Programa MS ante la opinión pública y las instituciones nacionales.	Media	Media-alta
Nacional	Externos-entidades aliadas (académicos)	Centros de investigación territoriales, expertos/as y académicos/as.	Brindan evidencia técnica y científica que respalda las decisiones políticas.	Media	Media
Internacional	Externos-directos y aliados	Unión Europea, Ayuda Popular Noruega, organismos multilaterales y redes Sur-Sur.	Respaldan institucionalmente los procesos de incidencia y visibilizan los resultados del Programa MS en foros internacionales.	Media-alta	Alta



**Objetivo 4. Consolidar la gobernanza comunicacional del Programa MS mediante un sistema que organice, articule y monitoree la comunicación de forma clara, oportuna, participativa y sistemática, asegurando coherencia entre los diferentes niveles de gestión.**

Matriz que identifica los públicos responsables y aliados en la articulación de la comunicación interna, la coordinación y los flujos de información del Programa MS.

Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Municipal	Internos	EMC, EMCom., PAM, intendente/a.	Implementan la estrategia de comunicación, gestionan flujos locales y reportan resultados.	Alta	Alta
Nacional	Internos y externos-directos	CDN, CTCN y GNC, CEDEL, MEP, AICS, PNUD, CITMA.	Diseñan lineamientos, monitorean la ejecución y consolidan aprendizajes.	Alta	Alta
Municipal/nacional	Externos-entidades aliadas	AMPP, CAM, INDER, AC-TAF, UNE, ONURE, UJC, FMC, Direcciones Municipales de Educación, Cultura, Deporte, Salud, Trabajo y Seguridad Social, ministerios, etc.	Aseguran la coherencia y participación interinstitucional. Fortalecen los mecanismos de coordinación.	Media-alta	Alta
Municipal	Externos-aliados comunicacionales	Medios locales, comunicadores/as comunitarios/as, líderes/lideresas de opinión.	Facilitan los flujos horizontales y bidireccionales de información y retroalimentación.	Media	Media-alta



Nivel	Categoría de los públicos	Públicos	Rol dentro del objetivo	Nivel de relación con el objetivo	Nivel de priorización general
Internacional	Directos	Unión Europea.	Promueven la sistematización, el monitoreo y la difusión de la gobernanza comunicacional del Programa MS.	Media	Alta



## Anexo no. 6. Pautas de visibilidad de la Unión Europea, AICS, PNUD y las contrapartes nacionales MEP y CEDEL

La implementación de la EC deberá cumplir con las pautas de visibilidad de las instituciones que conforman el Programa MS —Unión Europea, AICS, PNUD, MEP y CEDEL—, conforme a los lineamientos definidos en sus respectivos manuales y políticas de comunicación.

Estas pautas establecen el uso correcto y coherente de los logotipos, las menciones obligatorias de apoyo y cofinanciación, y las normas de identidad visual y reputacional aplicables a todos los materiales, productos y plataformas del Programa MS.

El GNC será responsable de supervisar el cumplimiento de estas disposiciones, brindar orientación técnica y mantener actualizado el compendio de las normas de visibilidad que a continuación se presentan:

En cualquier material, plataforma o soporte comunicativos (dígase publicaciones, noticias, folletos, informes, materiales promocionales, sitios webs, redes sociales digitales, entre otros) es de obligatoria mención el apoyo, la colaboración y participación, en el Programa MS, de la Unión Europea, las agencias implementadoras AICS y PNUD, y de las contrapartes nacionales MEP y CEDEL. De igual forma deberán respetarse las pautas establecidas en el *Manual de identidad del Programa MS* para el uso correcto de los logos de dichas instituciones nacionales e internacionales.

- **Unión Europea (UE)**

**Visibilidad y mención obligatoria:** todos los proyectos deben incluir la mención del apoyo de la UE y demás donantes en todos los materiales de comunicación, incluidos informes, publicaciones, sitios web y materiales promocionales.

**Uso del logotipo:** el logo debe ser visible y cumplir con los lineamientos gráficos establecidos en el *Manual de identidad del Programa MS*.

**Documentación de la comunicación:** las personas beneficiarias deben guardar toda la documentación relacionada con las actividades de comunicación y estar dispuestos a proporcionarla en caso de auditorías.



- **Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS- La Habana)**

**Visibilidad:** cualquier material de comunicación producido debe proteger y fortalecer la reputación pública de la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS). La actividad de comunicación no es un componente marginal del trabajo de cooperación. Es esencial para contribuir a la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

**Uso del logotipo:** el logo se insertará en italiano y debe utilizarse en su totalidad, sin alteraciones ni modificaciones. La AICS se reserva el derecho de imponer una penalidad o de no reconocer los gastos incurridos en el marco de proyectos financiados o cofinanciados por ella para actividades y materiales de comunicación en los que el logotipo de la propia AICS no esté presente de forma clara y equitativa.

En el caso de redes sociales y sitios web, se recomienda mencionar a la institución y etiquetarla (AICS, Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo-sede de La Habana).

- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**Visibilidad:** la comunicación de los proyectos deberá enfocarse en la divulgación de resultados evidentes, en el impacto generado por las intervenciones, y en la visibilidad de los procesos de transformación que contribuyen al desarrollo sostenible e inclusivo de las comunidades y las personas.

**Uso del logotipo:** está sujeto a la autorización previa del equipo de comunicación del PNUD.

- **Ministerio de Economía y Planificación (MEP)**

**Uso del logotipo:** el logo debe utilizarse respetando su diseño original. No se deben modificar sus colores, proporciones ni tipografía. Se debe evitar cualquier tipo de distorsión, sombra, efecto visual o rotación que altere su integridad gráfica. En el caso de las redes sociales y los sitios web, se recomienda mencionar a la institución utilizando sus siglas (MEP) o el nombre completo seguido de las siglas, para reforzar su identidad institucional.



- **Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)**

**Uso del logotipo:** el logo debe utilizarse respetando su diseño original. No se deben modificar sus colores, proporciones ni tipografía. Se debe evitar cualquier tipo de distorsión, sombra, efecto visual o rotación que altere su integridad gráfica. En el caso de redes sociales y sitio web, se recomienda mencionar a la institución utilizando sus siglas (CEDEL) o el nombre completo seguido de las siglas, para reforzar su identidad institucional.



## Anexo 7. Matriz de articulación de mensajes, públicos y objetivos

Este anexo presenta una matriz que articula los ejes temáticos de la EC, las líneas estratégicas de los mensajes, los públicos meta, los objetivos de comunicación y los resultados esperados del Programa MS.

Su propósito es ofrecer una referencia clara para la elaboración de mensajes coherentes, situados y alineados con la narrativa del Programa MS, abarcando los ámbitos de visibilidad institucional, comunitaria y mediática.

Esta matriz permite que cada municipio adapte sus mensajes considerando su propio contexto territorial, manteniendo coherencia con las líneas discursivas y los ejes estratégicos definidos en la EC.

Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
<b>Gobernanza y participación</b>	“Decidir juntos es avanzar con legitimidad”.	Gobiernos locales (CAM, AMPP), CITMA, direcciones municipales, líderes/lideresas comunitarios/as, organizaciones sociales.	Obj. 3	R.2.1/R.2.2	Institucional/comunitario
	“Las mejores ideas nacen del diálogo entre la gente y las instituciones”.	Gobiernos locales, medios locales, productores/as, organizaciones de base.	Obj. 3	R.2.1/R.2.2	Comunitario/mediático



Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
	“Un municipio que escucha, crece”.	Productores/as, emprendedores/as, TCP, jóvenes, mujeres, líderes/lideresas locales, ciudadanía activa.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario
<b>Prácticas agroecológicas y sostenibilidad</b>	“Del patio a la mesa, del residuo al abono”.	Productores/as, cooperativas, ANAP, ACTAF, mujeres, escuelas agropecuarias.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario/educativo
	“Sembrar con amor es alimentar el futuro”.	Productores, familias campesinas, Direcciones de Desarrollo Municipal.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario
	“Cuando el campo florece, el pueblo prospera”.	Productores/as, Gobierno local, ciudadanía activa.	Obj. 2/Obj. 3	R.2.2/R.2.3	Comunitario/institucional
<b>Energías renovables y eficiencia</b>	“Usar bien, vivir mejor”.	Escuelas, cooperativas, UNE, ONURE, direcciones municipales, ciudadanía.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario/educativo
	“La energía del sol también da esperanza”.	Escuelas, jóvenes, mujeres, instituciones públicas.	Obj. 2/Obj. 1	R.2.1/R.2.3	Institucional/comunitario



Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
	“Cada rayo de sol es una oportunidad para encender el futuro”.	CDN, medios nacionales, ciudadanía activa.	Obj. 1	R.2.1/R.2.2	Nacional/mediático
<b>Economía circular y gestión de residuos</b>	“Nada sobra cuando todo se aprovecha”.	Gobiernos locales, escuelas, empresas de servicios comunales, familias.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario/educativo
	“Del residuo nace la vida”.	Población urbana y rural, jóvenes, FMC, UJC, escuelas.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario
<b>Educación y cultura</b>	“Enseñar y sembrar van de la mano”.	Escuelas, CUM, Direcciones de Educación y Cultura, maestros/as, estudiantes.	Obj. 2/Obj. 1	R.2.3	Educativo/institucional
	“La sabiduría está en la tierra y en el aula”.	Escuelas rurales, campesinos/as, líderes/lideresas locales, jóvenes.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario/educativo



Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
	"A cuidar el entorno también se aprende cantando, jugando y compartiendo".	Centros culturales, artistas locales, proyectos socioculturales.	Obj. 2/Obj. 1	R.2.3	Comunitario/cultural
<b>Equidades de género y generacional</b>	"Sin equidad no hay sostenibilidad".	Mujeres, jóvenes, FMC, UJC, escuelas, líderes/líderesas comunitarios/as	Obj. 2/Obj. 3	R.2.2/R.2.3	Comunitario/institucional
	"Las mujeres también mueven la energía del cambio".	Mujeres rurales, técnicas, funcionarias públicas.	Obj. 2/Obj. 3	R.2.2/R.2.3	Institucional/comunitario
	"El cambio tiene rostro de mujer y energía joven".	Jóvenes, mujeres, escuelas, UJC, FMC, organizaciones de base.	Obj. 2	R.2.3	Comunitario/educativo
<b>Participación sustantiva y toma de decisiones</b>	"Si se entiende adentro, funciona afuera".	CDN, equipos técnicos municipales, CEDEL, CITMA, MEP.	Obj. 4	R.2.1	Institucional



Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
	“Nuestros acuerdos internos se traducen en mejores servicios locales”.	Equipos técnicos, intendencias, coordinadores/as locales.	Obj. 4	R.2.1	Institucional/territorial
	“La horizontalidad se construye con escucha, no con jerarquías”.	GNC, equipos municipales, Gobiernos, instituciones aliadas.	Obj. 4	R.2.1	Institucional
<b>Identidad organizacional y sentido de pertenencia</b>	“Lo que hacemos, nos define. Lo que compartimos, nos une”.	GNC, equipos municipales.	Obj. 4/Obj. 1	R.2.1/R.2.2	Intermunicipal/institucional
	“Si salió bien, lo contamos; si salió regular, lo mejoramos; si salió mal, lo aprendemos”.	GNC, equipos municipales.	Obj. 4/Obj. 1	R.2.1/R.2.2	Intermunicipal/institucional



Eje/tema	Línea o mensaje clave	Públicos meta	Objetivo(s) de comunicación	Resultado(s) del Programa MS	Ámbito de visibilidad
<b>Comunicación estratégica</b>	“Contar lo que hacemos también es rendir cuentas”.	Medios locales, emisoras, ciudadanía.	Obj. 3/Obj. 4	R.2.1/R.2.2	Institucional/mediático
	“Hablar de lo que falta también nos hace avanzar”.	CTCN, medios, población general.	Obj. 3/Obj. 4	R.2.1/R.2.3	Institucional/nacional
	“Cada logro compartido multiplica la esperanza”.	Población general, aliados/as internacionales, medios nacionales.	Obj. 1	R.2.2/R.2.3	Nacional/mediático



## Anexo no. 8. Matriz de gobernanza operativa y responsabilidades del/de la coordinador/a de comunicación (RACI)

Esta matriz sintetiza las funciones del/de la coordinador/a de comunicación en los distintos niveles del Programa MS, integrando la lógica RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*).<sup>29</sup>

Constituye una herramienta práctica de gestión y coordinación operativa. Su propósito es clarificar responsabilidades, evitar duplicidades y fortalecer la trazabilidad en la gestión comunicacional del Programa MS.

Función/rol	Acciones principales	Productos esperados	R (Responsable)	A (Rinde cuentas ante/aprueba)	C (Consultado/a)	I (Informado/a)
<b>1. Planificación y adaptación local</b>	Adecuar la Estrategia Nacional de Comunicación al contexto municipal.  Elaborar el plan mensual de comunicación validado por la Coordinación Municipal.	Plan de comunicación mensual aprobado y coherente con la EDM y la Estrategia Nacional.	Coordinador/a municipal de comunicación.	Coordinación Municipal del Programa MS.	GNC, intendente/a, presidente/a AMPP.	CTCN, aliados institucionales.

### 29 Notas de uso:

- **R (Responsible):** persona o entidad **responsable directa de ejecutar** la tarea o acción.
- **A (Accountable):** persona o instancia que **asume la responsabilidad final** y aprueba las decisiones.
- **C (Consulted):** persona o entidad que **debe ser consultada** antes o durante la ejecución.
- **I (Informed):** persona o entidad que **debe ser informada** de los resultados o decisiones tomadas.



Función/rol	Acciones principales	Productos esperados	R (Responsable)	A (Rinde cuentas ante/aprueba)	C (Consultado/a)	I (Informado/a)
	<p>Integrar los lineamientos de visibilidad institucional (UE, AICS, PNUD, MEP, CEDEL) en la planificación local.</p> <p>Priorizar objetivos, públicos y acciones según contextos y recursos.</p>					
<b>2. Ejecución y acompañamiento</b>	<p>Coordinar y dinamizar el Nodo Municipal de Comunicación.</p> <p>Supervisar la implementación del Plan de Comunicación Municipal.</p> <p>Ejecutar campañas, materiales y actividades locales.</p>	<p>Campañas implementadas y, al menos, una sesión de capacitación mensual documentada.</p>	<p>Coordinador/a municipal de comunicación.</p>	<p>Coordinación Municipal del Programa MS.</p>	<p>GNC, comunicadores/as comunitarios/as, medios locales.</p>	<p>CTCN, aliados/as territoriales.</p>



Función/rol	Acciones principales	Productos esperados	R (Responsable)	A (Rinde cuentas ante/aprueba)	C (Consulta)	I (Informa)
	<p>Asesorar a instituciones y actores locales en la planificación y difusión.</p> <p>Activar procesos formativos continuos con líderes/lideresas comunitarios/as y aliados/as.</p>					
<b>3. Participación en procesos de formación</b>	<p>Participar en capacitaciones nacionales y locales.</p> <p>Compartir buenas prácticas con otros municipios.</p> <p>Aportar metodologías de educomunicación, liderazgo narrativo y gestión simbólica.</p>	<p>Registro de participación y transferencia de metodologías aplicadas en talleres del Programa MS.</p>	<p>Coordinador/a municipal de comunicación.</p>	<p>GNC.</p>	<p>CEDEL, CITMA, PNUD, equipos técnicos municipales.</p>	<p>Coordinación Municipal del Programa MS.</p>



<b>Función/rol</b>	<b>Acciones principales</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>R (Responsable)</b>	<b>A (Rinde cuentas ante/aprueba)</b>	<b>C (Consulta)</b>	<b>I (Informado/a)</b>
<b>4. Registro y retroalimentación</b>	<p>Recoger percepciones y criterios de instituciones y comunidades mediante reuniones, encuestas o grupos focales.</p> <p>Documentar buenas prácticas, aprendizajes y desafíos.</p> <p>Promover la devolución de resultados a la comunidad.</p>	Informe mensual de retroalimentación remitido al GNC y a la Coordinación Municipal.	Coordinador/a municipal de comunicación.	Coordinación Municipal del Programa MS.	GNC, comunicadores/as comunitarios/as, CAM, AMPP.	CTCN, instituciones participantes en el Programa MS.
<b>5. Articulación institucional</b>	Involucrar a órganos rectores (AMPP, CAM, direcciones sectoriales) en las acciones del Programa MS.	Mecanismos de coordinación formalizados (reuniones, actas, acuerdos interinstitucionales).	Coordinador/a municipal de comunicación.	Coordinación Municipal del Programa MS.	GNC, intendente/a, aliados institucionales.	CTCN, PNUD, AICS.



Función/rol	Acciones principales	Productos esperados	R (Responsable)	A (Rinde cuentas ante/aprueba)	C (Consulta)	I (Informe)
	<p>Coordinar la aplicación de lineamientos estratégicos y de visibilidad institucional.</p> <p>Facilitar la circulación de información entre los niveles local y nacional.</p> <p>Participar en espacios de intercambio intermunicipal.</p>					
<b>6. Evaluación y ajuste continuo</b>	<p>Monitorear el cumplimiento del plan de comunicación mediante indicadores de ejecución y participación.</p> <p>Presentar informes de avances y ajustes periódicos.</p>	Informe trimestral de evaluación y propuesta de ajustes metodológicos.	Coordinador/a municipal de comunicación.	Coordinación Municipal del Programa MS.	GNC.	CTCN, aliados internacionales.



Función/rol	Acciones principales	Productos esperados	R (Responsable)	A (Rinde cuentas ante/aprueba)	C (Consulta)	I (Informado/a)
	Proponer mejoras a la EC basadas en la evaluación.					
<b>7. Gestión de crisis comunicacional</b> (ver epíg. 8.6)	<p>Activar el protocolo local de comunicación ante situaciones de crisis.</p> <p>Notificar inmediatamente al GNC.</p> <p>Coordinar mensajes, vocerías y seguimiento postcrisis.</p>	Comunicación unificada, oportuna y coherente con el protocolo nacional.	Coordinador/a municipal de comunicación.	GNC/Comité de Crisis.	Coordinación Municipal del Programa, CEDEL, CITMA.	CTCN, AICS, PNUD.



## Anexo no. 9. Matriz escalonada de gobernanza comunicacional

La siguiente tabla muestra la correspondencia entre los objetivos de comunicación del Programa MS, los resultados esperados del Programa (R.2.1, R.2.2 y R.2.3) y sus públicos meta, especificando la categoría, los/as actores/as comunicacionales responsables, el nivel de trabajo y el tipo de flujo principal.

Esta matriz integra la estructura de gobernanza comunicacional y los vínculos operativos entre niveles, asegurando la coherencia entre comunicación, gestión institucional y aprendizaje territorial.

Objetivo de comunicación	Resultado del Programa MS al que tributa	Públicos meta	Categoría del público	Actores/as comunicacionales responsables (quién comunica)	Nivel	Tipo de relación/flujo principal
<b>1. Posicionar el Programa MS y consolidar su legitimidad y sentido de pertenencia entre actores claves.</b>	R.2.1/R.2.3	Comité Directivo Nacional, CEDEL, CITMA, MEP, AICS, PNUD, medios nacionales, ciudadanía interesada.	Directos/aliados/indirectos	GNC, CTCN, portavoces institucionales de las entidades socias.	Nacional/municipal	Flujo vertical bidireccional: lineamientos estratégicos ↔ retroalimentación desde los municipios.



Objetivo de comunicación	Resultado del Programa MS al que tributa	Públicos meta	Categoría del público	Actores/as comunicacionales responsables (quién comunica)	Nivel	Tipo de relación/flujo principal
<b>2. Fomentar la concientización y apropiación de prácticas sostenibles en los públicos estratégicos del Programa MS.</b>	R.2.2/R.2.3	Productores/as, mujeres, jóvenes, líderes/lideresas comunitarios/as, PDL, mipymes, escuelas, organizaciones de base.	Directos/transversales/aliados.	Coordinadores/as municipales de comunicación, Nodo Municipal de Comunicación, comunicadores/as comunitarios/as, medios locales, GNC (en el rol de acompañamiento técnico).	Municipal/comunitario/nacional (soporte).	Flujo horizontal y ascendente: intercambio entre municipios ↔ devolución de aprendizajes locales a nivel nacional.
<b>3. Fortalecer la incidencia pública y la articulación institucional del Programa MS ante los Gobiernos locales y entidades nacionales.</b>	R.2.1/R.2.2	AMPP, CAM, direcciones sectoriales (Educación, Cultura, Deporte, Salud, Agricultura), CITMA, CEDEL, MEP, medios provinciales.	Aliados/directos institucionales.	Coordinadores/as municipales, GNC, vocerías institucionales y técnicas sectoriales.	Municipal/nacional	Flujo bidireccional vertical: decisiones institucionales ↔ evidencias y experiencias territoriales.



Objetivo de comunicación	Resultado del Programa MS al que tributa	Públicos meta	Categoría del público	Actores/as comunicacionales responsables (quién comunica)	Nivel	Tipo de relación/flujo principal
<b>4. Consolidar la gobernanza comunicacional del Programa MS y la coherencia entre los niveles de gestión.</b>	R.2.1/R.2.2	Equipos técnicos nacionales y municipales, aliados/as institucionales, comunicadores/as comunitarios/as.	Directos/aliados/transversales.	GNC, coordinadores/as municipales, CTCN, Nodo Municipal de Comunicación.	Nacional/municipal/intermunicipal	Flujo transversal y colaborativo: intercambio, sistematización y aprendizaje intermunicipal.

#### Notas:

- La columna Resultados permite vincular la EC con el marco de resultados del Programa MS, garantizando trazabilidad entre comunicación, desarrollo institucional y transformación social.
- Los flujos verticales, horizontales, ascendentes y transversales se relacionan con el esquema general del sistema de gobernanza y los mecanismos de coordinación descritos en los epígrafes 8.2 y 8.5.
- Esta matriz se complementa con el Anexo no. 8. Matriz de gobernanza operativa y responsabilidades del/de la coordinador/a de comunicación (RACI), que detalla las acciones y responsabilidades específicas por rol.



## Anexo no. 10. Diagrama general de campañas (2025-2028)

Año/ mes	Campaña I (posicionamiento)	Campaña II (sombra) "Conocer para transformar"	Microcampa- ñas temáticas (dentro de la sombra)	Campaña III (género)	Campaña IV (juventudes)	Cierre 2025- 2028
<b>4-8</b>	Fuerte.					
<b>9-11</b>		Inicio fuerte.	Agroecología (II.A)  "Sembrar futuro".			
<b>12-14</b>		Despliegue.	Energías lim- pias (II.B)  "Energía para la vida".			
<b>15-17</b>		Continuidad.	Economía circular (II.C)  "Cero resi- duos, mil soluciones".			
<b>18-20</b>		Cierre fase 1.	Gobernanza participativa (II.D)  "Gobernar con la gente".			



Año/ mes	Campaña I (posicionamiento)	Campaña II (sombrija) "Conocer para transformar"	Microcampañas temáticas (dentro de la sombrilla)	Campaña III (género)	Campaña IV (juventudes)	Cierre 2025-2028
21-22			Sostenibilidad territorial (II.E)  "Cuidar la casa común".			
23-24				Inicio de oleada de género.  "Mujeres que mueven la transición".		
25-27				Despliegue de la oleada de género.		
28-29					Inicio de oleada juvenil.  "Juventudes en transición".	
30-33					Despliegue de la oleada juvenil.	
34-36						Fuerte.  Minicampaña final + audiovisual + feria.



## Anexo no. 11. Ejemplo de matriz operativa integral para la planificación mensual

Este anexo muestra un ejemplo de matriz operativa integral orientada a la planificación mensual de la comunicación en los municipios. Relaciona, de manera práctica, las acciones programadas con sus públicos meta, ejes temáticos, líneas estratégicas de mensajes, canales de comunicación, objetivos de la EC e indicadores de evaluación.

Su función es servir de plantilla para los equipos municipales de comunicación, facilitando la organización, la ejecución y el monitoreo de acciones concretas, y asegurando la trazabilidad entre lo planificado y lo implementado. Cada municipio podrá adaptar este modelo a su contexto, capacidades y prioridades operativas, manteniendo la coherencia con la EC del Programa MS.

No.	Acción	Público principal	Ejes temáticos	Línea estratégica de mensajes	Canal de comunicación	Objetivo(s)/resultado(s)	Resp./participantes	Plazo
1	Taller municipal de formación en comunicación para el desarrollo y contenidos sustantivos del Programa MS.	EMC + EMCom.	Formación y apropiación de saberes/contenidos sustantivos del Programa MS.	“Comunicar es una habilidad que se aprende, se practica y se comparte”. “La sostenibilidad, la agroecología, la energía renovable y la gobernanza son pilares del cambio”.	Taller presencial/ videollamada/ materiales en Google Drive.	Objs. 2 y 4 (R.2.1/R.2.3)	GNC + EMCom.	Primer mes de cada ciclo/ actualización semestral.



No.	Acción	Público principal	Ejes temáticos	Línea estratégica de mensajes	Canal de comunicación	Objetivo(s)/resultado(s)	Resp./participantes	Plazo
2	Plan mensual en redes sociales sobre prácticas agroecológicas y economía circular en fincas y proyectos locales.	Productores/as, campesinos/as, jóvenes, mujeres, ciudadanía municipal.	Prácticas agroecológicas y sostenibilidad/economía circular.	“La agroecología une ciencia y tradición para alimentar sin dañar”./“Nada se pierde: en el municipio todo se transforma”.	Redes sociales institucionales y comunitarias.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)	EMCom. + apoyo del GNC.	Plan mensual (actualización cada 30 días).
3	Ruta sostenible/recorrido guiado por proyectos demostrativos del Programa MS con escuelas y comunidades.	Jóvenes estudiantes, familias, líderes/lideresas comunitarios/as.	Municipio sostenible/educación ambiental.	“La transición ecológica también se enseña en la escuela”./“Cultivar lo propio es decidir sobre lo que comemos y cómo vivimos”.	Rutas sostenibles, exposiciones, cine-debate.	Obj. 2 (R.2.3)	EMCom. + Direcciones de Educación y Cultura.	Trimestral.



No.	Acción	Público principal	Ejes temáticos	Línea estratégica de mensajes	Canal de comunicación	Objetivo(s)/resultado(s)	Resp./participantes	Plazo
4	Mesa de debate municipal sobre transición ecológica, gobernanza y planificación territorial.	Direcciones municipales, AMPP, CAM, actores/as económicos/as, mujeres y jóvenes líderes/lideresas.	Gobernanza territorial y gestión participativa.	"Gobernar es también compartir decisiones"/"La voz del barrio también gobierna".	Panel presencial + radio/TV + Portal del Ciudadano.	Objs. 3 y 4 (R.2.1/R.2.2)	AMPP + EMC + EMCom. + GNC.	Bimestral
5	Producción de cápsulas radiales y audiovisuales con testimonios locales.	Población municipal, medios locales.	Testimonios y experiencias locales.	"Cada idea pequeña mueve a cosas grandes".	Radio local, telecentro, redes, Portal del Ciudadano.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)	Medios locales + EM-Com.	Mensual



No.	Acción	Público principal	Ejes temáticos	Línea estratégica de mensajes	Canal de comunicación	Objetivo(s)/resultado(s)	Resp./participantes	Plazo
6	Implementación y seguimiento del Plan de Contenidos Municipal.	EMC, medios locales.	Comunicación estratégica y operativa.	“Lo que no se comunica, no enseña ni inspira”.	Redes sociales, radio, TV, boletines.	Obj. 4 (R.2.1/R.2.2)	EMCom.	Revisión mensual/evaluación trimestral
7	Evento municipal “Mi municipio sostenible” (feria agroecológica, cultural y deportiva).	Población municipal, actores/as económicos/as, aliados/as institucionales.	Construcción de municipios sostenibles/visibilidad.	“Cada logro cuenta”.	Feria física, <i>stands</i> , materiales impresos, cobertura mediática.	Objs. 1 y 2 (R.2.3)	EMCom. + GNC + medios locales.	Una vez al año





## Equipo consultor Prodefaca S. L.

Correo: [prodefaca@gmail.com](mailto:prodefaca@gmail.com)

Cell: +53 52504345

WhatsApp: +34 615418261



Cofinanciado por  
la Unión Europea