

## UNA SOSTENIDA EXPERIENCIA DE PLANEAMIENTO COMUNITARIO

*Rosa Oliveras Gómez\**

**La ciudad capital**

La Habana, antes de 1959, contaba con el 25% de la población nacional, concentraba más de las tres cuartas partes de las exportaciones del país, la mitad de sus servicios comercializables, el 60% de las importaciones y el 41% de las camas hospitalarias, así como prácticamente la totalidad de los centros de investigación, por solo citar alguno de los elementos que demuestran su preponderancia.

La imprescindible atención y prioridad al resto del país, por su escaso nivel de desarrollo al triunfo de la revolución, condujo a la distribución de inversiones productivas y de servicios en ciudades cabeceras provinciales e intermedias, disminuyendo, en parte, la enorme distancia entre la capital y el resto del territorio nacional. Sin embargo los muy limitados recursos materiales y financieros no alcanzaron para apoyar el desarrollo de La Habana, la rehabilitación del fondo construido, la disminución de las inequidades entre las zonas centrales y las periféricas en servicios e infraestructura y asumir una creciente - aunque discreta- inmigración interna.

De esta manera, la ciudad fue agregando una gran cantidad de problemas de orden físico, económico y consecuentemente social. Su condición de ciudad populosa – con algo más de 2 millones de habitantes-, la desigual distribución de la población y de las funciones económicas y de servicios, su crecimiento histórico a lo largo de 490 años de existencia y de tres sistemas sociopolíticos diferentes, propiciaron una ciudad diversa, segregada, pero a su vez, con un alto valor patrimonial. Se fue cimentando una gran heterogeneidad con relación a necesidades y a las vocaciones territoriales, y con ello, una enorme complejidad para desarrollar la ciudad deseada, que procurara el acceso y las oportunidades a todos y cada uno de sus residentes y, a la vez, restituir el notable papel que mantuvo la ciudad en la región iberoamericana la “Llave del Nuevo Mundo” la etapa colonial, y la “Perla del Caribe” en la seudorrepublica.

Su población se distribuye de forma variable en el espacio ciudadano. Existe un área compacta, - coincide más o menos con La Habana tradicional- densamente poblada que puede llegar a alcanzar hasta los 1000 habitantes por hectárea. Allí la medianería, la falta de espacios públicos y de áreas verdes, los servicios en cada esquina y las fuertes relaciones

---

\* Rosa Oliveras Gómez, psicóloga, trabaja en el Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC), a cargo del asesoramiento, capacitación y acompañamiento de 20 equipos de desarrollo comunitario en el territorio habanero, coordinando su desarrollo y la elaboración de los 20 Planeamientos Estratégicos Comunitarios y del Plan Estratégico de la Ciudad de La Habana. Es miembro activo de la Red Iberoamericana “Tecnologías Sociales para la Producción Social del Hábitat”, adscrita al [Programa de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo](#) (CYTED).

interpersonales y funcionales caracterizan la zona. Un alto sentido de pertenencia al barrio, fuertes tradiciones y una permanencia de las familias por generaciones en la misma vivienda han contribuido a la cohesión social. Como cada zona central, ha venido depauperándose en el tiempo y se constata la pérdida de un patrimonio edificado prácticamente irrecuperable. Por su parte, la periferia de la Ciudad es escasamente poblada, discontinua, deficitaria en servicios, poco comunicada, y en ocasiones perteneciente a territorios que antes no estaban dentro de los límites ciudadanos. La franja intermedia es muy diversa y contiene, más o menos, características de las dos anteriores. Estos rasgos urbanísticos matizan la forma de apropiarse del espacio urbano y de caracterizar el modo de vida, el comportamiento y la comunicación interpersonal y comunitaria, condicionada a la tipología de la urbanización existente, que prevalece en 65 barrios tradicionales y 328 nuevas urbanizaciones - repartos- principalmente construidos en la primera mitad del siglo XX.

### **El escenario reciente**

Varias han sido las razones para que el Estado cubano dispusiera de una centralización que en los 50 años de revolución ha estado acentuándose y atenuándose, según las condiciones económicas, el bloqueo norteamericano y los escenarios políticos en torno al proceso cubano. El verticalismo de las decisiones desde el nivel central ha alcanzado a todas las esferas de actuación; y las numerosas políticas sociales generadas, de cobertura nacional y siempre en función de necesidades constatadas, no necesariamente tuvieron en cuenta las características y prioridades locales.

A inicios de los '60, se crearon organizaciones sociales con amplia cobertura y una estructura que emerge desde cada cuadra. Las más representadas en el ámbito urbano han sido los Comités de Defensa de la Revolución – para asegurar la vigilancia y desarrollar tareas masivas – y la Federación de Mujeres Cubanas – para propiciar el desarrollo de la mujer y su incorporación a la vida social-. Estas organizaciones emprendieron tareas de beneficio social, establecidas a nivel central, convocando la participación para su ejecución, como las campañas de vacunación. Si bien movilizaron a la población a una participación masiva, siempre ha sido para ejecutar tareas concretas ya decididas y, salvo escasas excepciones se ha procurado su intervención en la toma de decisiones.

En 1976, surgió el Poder Popular<sup>1</sup> para acercar el gobierno a la base, organizado desde abajo por la representación por los delegados de circunscripción, - con aproximadamente 1400 habitantes promedio. Esta estructura, y la subdivisión<sup>2</sup> en nuevas provincias y

---

<sup>1</sup> El Poder Popular es un órgano estatal que representa los intereses de la población y que se ejerce a partir del delegado elegido por voto directo y secreto de los electores de cada circunscripción. Los delegados portan los intereses de su población electora- aproximadamente 1400 habitantes, a quienes rinde cuentas periódicamente, y su mandato se extiende por 2 años y medio, cuando son renovados o ratificados en elecciones. Los delegados se integran en su totalidad las asambleas del nivel municipal, una parte de ellos al nivel provincial y hasta el 50% a la Asamblea Nacional – el Parlamento Cubano-.

<sup>2</sup> En 1976 se aprobó una nueva División Política Administrativa que incrementó de 6 provincias a 14 y de 126 municipios a 169 en el país, otorgando status de cabeceras provinciales y municipales a muchas ciudades y dotándolas de servicios e infraestructura a escala de ciudad

municipios, para facilitar el desarrollo de los territorios, multiplicaron los centros de atención. Sin embargo, estos poseen muy escasos recursos financieros, dependiendo del presupuesto central para todas las inversiones, reparaciones y equipamiento de los territorios que provienen - prácticamente en su totalidad - de los ministerios y se distribuye de forma vertical desde el nivel central, con asignaciones muy discretas y prácticamente inexistentes en los municipios.

La concepción imperante de que el Estado es capaz de resolver todas las demandas nacionales condujo a que la economía funcionara con grandes empresas, dispersas en el territorio nacional que abastecían los requerimientos de todo el país. De esta manera, las tecnologías y las capacidades de producción fueron dimensionadas para dar esa respuesta y no hubo cabida para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas que asumieran las demandas regionales, provinciales o municipales, aportaran empleos y disminuyeran además insumos, transporte y tiempo. No existe una ley que faculte a los municipios a crear pequeñas empresas ni establecimientos de servicios – solo a cuenta del nivel central-. La legislación vigente únicamente ampara el trabajo a particulares -“por cuenta propia” en limitadas actividades económicas, con carácter individual, ya que no cubre la producción cooperativa y restringe la participación de los miembros de la familia en cualquiera de las actividades económicas permitidas.

Tanto para las instancias municipales y provinciales, como para la población, el Estado ha sido el proveedor casi absoluto de los bienes y servicios lo que ha generado una actitud pasiva ante las posibles soluciones e iniciativas, limitando la integración institucional horizontal y reforzando la verticalidad de las decisiones, el sectorialismo y dando cabida al voluntarismo en las decisiones.

Varios años después de instaurado el Poder Popular, en 1990, se crearon los Consejos Populares,<sup>3</sup> como escalón intermedio de gobierno entre los delegados de base y la Asamblea Municipal, para facilitar el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción, unos 20 mil habitantes como promedio. Tanto los delegados de circunscripción, como su presidencia son elegidos cada dos años y medio, manifestándose un alto nivel de renovación – el 60%-, por lo que se hace necesario mantener una continuidad del trabajo en la base, especialmente de aquellas acciones que atañen al futuro.

La crisis más dramática de la economía cubana, -el “Período Especial”-, se produjo a partir de la caída del Campo Socialista, momento en que el intercambio comercial se redujo a solo el 15%, a principios de la década de los '90. En estas circunstancias, ante la falta de suministro de materias primas y de generación eléctrica, fue necesario reducir los horarios de producción, cerrar instalaciones fabriles y tomar una serie de medidas emergentes para

---

<sup>3</sup> El Consejo Popular, promueve la participación de la población y de las entidades enclavadas en su territorio para desarrollar nuevas iniciativas para impulsar el avance de las tareas propuestas, buscar y promover las posibles soluciones, o trasladarlas a las entidades facultadas para dar solución. Los Consejos Populares, son un eslabón intermedio, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones y que apoya a la Asamblea Municipal en el ejercicio de sus atribuciones. Agrupa a todos los delegados, entre los cuales se elige a un presidente y dos vicepresidentes-, a los representantes de organizaciones políticas y de masas, y a representantes de aquellos sectores más vinculados a los aspectos de la vida cotidiana.

sobrevivir. Es en ese momento que una mayor cantidad de personas permanecían en el barrio, a cuenta del cierre de sus puestos de trabajo y de la reducción del transporte urbano, por lo que el barrio se volvió un refugio para tratar de solucionar las necesidades económicas, culturales, recreativas y de servicios. Conllevó entonces al reconocimiento de que se podrían activar los recursos locales con la participación popular para solucionar los problemas.

Como parte de las medidas para mitigar los efectos del Período Especial, en 1994 se ampliaron en más de 100 las actividades que podían realizarse “por cuenta propia”, aun con las mismas limitaciones. A pesar del aumento de las licencias e incluso hasta la constatación de un incremento significativo de personas dedicadas al “cuentapropismo”, no se produjo un sistema de suministros de materias primas, no se facilitaron los insumos para estas producciones y servicios, ni para la comercialización y con el tiempo empezaron a languidecer las actividades.

Sin embargo, en la medida en que ha disminuido la crisis económica se han desestimado los potenciales locales en pos de la tradicional solución centralista, sin que se produjera un marco legal, una redistribución presupuestaria, y una reorganización que permitiera a los municipios una mayor participación en su propio desarrollo.

### **Una institución para el rescate y desarrollo de la ciudad**

Ante la imperiosa necesidad de volver la atención hacia la ciudad, en la década de los '80, se decidió destinar una serie de programas inversionistas, y con ello, zanjar, en parte, la deuda de años. Esta intención requería trazar políticas y objetivos que encausaran el desarrollo urbano y dieran pautas sobre cómo lograr el mejoramiento de las condiciones de vida de la población habanera. Para favorecer su viabilidad y asesorar al gobierno provincial, se aprobó en 1987, por la más alta dirección del país, la creación del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC), que se trazó la misión de promover el desarrollo sustentable, participativo, económicamente viable, socialmente justo y ecológicamente favorable de la Ciudad de La Habana.

Entre otros objetivos estratégicos, el Grupo impulsó un nuevo enfoque creativo, participativo y descentralizado que tuviera en cuenta al barrio, como elemento urbano más humano y conformador del sentido de pertenencia de los ciudadanos. De esta manera se estaba garantizando la sostenibilidad de la propuesta a partir del compromiso y la genuina identificación con la ciudad por parte de sus ocupantes, mientras se trabajaba para la satisfacción de las necesidades y prioridades a nivel de base y a nivel de ciudad.

Como lógica consecuencia del devenir histórico y de la conciencia sobre para quién es la ciudad, el concepto de desarrollo - su forma de medirlo y de definir las vías para alcanzarlo, se ha ido acercando a la escala local, a las necesidades y a la identificación y potenciación de sus patrimonios más significativos, y a considerar, más que indicadores y datos estadísticos, principalmente al ser humano, al individuo, a la comunidad, al portador de las satisfacciones, dando justo énfasis a que el desarrollo debe referirse principalmente a las personas, y no a las cosas.

Ya en 1988, a propuestas del GDIC, se fundaron tres pequeños equipos técnicos, para promover la transformación del barrio, con la participación activa y comprometida de sus instituciones y organizaciones y de sus residentes. Así se estructuraron los tres primeros Talleres de Transformación Integral del Barrio (TTIB), dos en barrios tradicionales de la zona central, y uno en la periferia. Solo estos tres fueron seleccionados para poder comprobar su pertinencia y viabilidad; el resto de los Talleres ha sido solicitado por los gobiernos municipales y los Consejos Populares, en áreas donde existen difíciles condiciones de habitabilidad y problemas sociales asociados a ellas. El aporte reconocido por las instancias municipales y locales, fomentaron el número de Talleres, que hoy se han multiplicado a 20, distribuidos en 9 municipios, de los 15 de la ciudad. Su área de influencia concentra una población de cerca de 500 mil habitantes.

### **Equipos técnicos para el desarrollo comunitario: los talleres de transformación integral del barrio**

Son grupos técnicos multidisciplinarios, de entre 3 y 7 trabajadores, compuestos por disciplinas afines a las esferas psicosocial, constructiva, pedagógica y de asistencia social, a los que se han incorporado otras profesiones, - sin que signifique aumentar el número de miembros- que trabajan, según las necesidades particulares de cada comunidad.

Limitar a unos pocos integrantes al equipo de trabajo ha tenido como finalidad que ellos no asuman el trabajo que le corresponde a las instituciones y organizaciones, potenciando la coordinación y la horizontalidad de relaciones.

Para garantizar una mayor efectividad en su trabajo diario, lo integran personas que deben cumplir varios requisitos:

- Vivir en el barrio, para que esté implícita la forma de identificarse con las personas y el barrio, de saber qué sienten por ellos, que manejan su lenguaje y conocen su forma de vida.
- Reconocimiento de sus condiciones morales, sociales, profesionales y políticas por la comunidad.
- Capacidad de comunicación, empatía y liderazgo. Para trabajar con grupos, acercarse a ellos, identificarse con sus necesidades y poder transmitir y trabajar de forma integrada.

Consecuentemente, ellos asumen la participación institucional y ciudadana como el catalizador de muchas de las acciones que se producen, con la doble función de propulsar y buscar factibles soluciones entre todos, con los recursos locales fundamentalmente, así como que el participante y la comunidad involucrada, satisfagan a su vez sus propias necesidades de ser convocados y tenidos en cuenta.

Este enfoque sobre el desarrollo de la ciudad a partir de la diversidad - de apropiación del espacio y la correspondencia con las formas de vida de sus residentes desde la base- ha constituido durante 20 años la misión de los Talleres de Transformación Integral del Barrio, haciéndolo de manera integral. Integral ha significado múltiples perspectivas a la vez, desde el concurso y la combinación de varias disciplinas que confluyen para la atención al barrio, conjugando su presente y su futuro, e integral en la aproximación a las soluciones de las necesidades tanto físicas como sociales, abordadas a la vez. Este es uno de los elementos que han permitido aportar al desarrollo urbano, tomando en cuenta que, al igual que todo

organismo vivo, cada parte de la ciudad está en sus comunidades y cada comunidad está en el conjunto ciudadano.

Este potencial instalado en el equipo técnico ayudó a facilitar al Consejo Popular su misión en las comunidades, por lo que en la práctica, los Talleres devinieron en asesores del Consejo Popular. El Taller de Transformación, por su estabilidad y capacidad, ha permitido la continuación de las acciones cuando hay renovación de mandatos, garantizando las estrategias de desarrollo comunitarias.

### **Estilo de trabajo de los Talleres**

Lo que se distingue en su labor cotidiana es la interacción sistemática y cara a cara con la población del barrio, instituciones y organizaciones, y, en primer lugar, con el gobierno en la base. Se trabaja, estimula y se integra a los líderes naturales y formales, lo que asegura que se establezca una comunicación permanente con esos representantes y la comunidad.

Sus miembros han sido capacitados bajo el enfoque de la Educación Popular,<sup>4</sup> lo que les permite tener un acercamiento diferente, estimulante y tolerante con todos, sin excluir a ninguna persona o institución; y realizar, a su vez, una más efectiva labor de capacitación en sus barrios, en las que no solo siembran conocimientos, sino que intercambian saberes.

Lograr capacidades en los gobiernos locales a la vez que en los equipos ha sido también un principio fundamental para el mejor desempeño de los equipos en las comunidades. El diseño de los cursos y entrenamientos que se imparten, la integración de participantes, su estilo y contenido responden a una estrategia de Formación de Capacidades,<sup>5</sup> entendida como “la habilidad de realizar y alcanzar las acciones que se proponen para la transformación comunitaria y de lograr que cada involucrado desarrolle el rol que le corresponde efectiva, eficiente y sustentablemente”. Esta estrategia se elaboró en sesiones conjuntas del GDIC, como asesor metodológico, y representantes de cada uno de los Talleres, con el fin de saber cómo, en cuáles materias, cuándo y para qué se capacitaban y, especialmente que los contenidos respondieran a las necesidades y vocaciones identificadas en sus comunidades.<sup>6</sup>

Entre otras definiciones de la estrategia, se estableció que las capacitaciones se realizaran siguiendo el principio de formar multiplicadores en la base, de manera que se extiendan los conocimientos impartidos, en forma de cascada. Fundamentalmente el GDIC imparte y coordina la impartición con centros especializados, a los miembros de los Talleres y los

---

<sup>4</sup> El enfoque de la Educación Popular – con Paulo Freire como uno de sus principales creadores - aboga por desarrollar una educación no bancaria, por intercambiar mas que depositar y por aproximarse a los alumnos como a iguales. Un importante movimiento de educadores populares se comenzó en Cuba en los /90, y son varios los centros pedagógicos que lo promueven.

<sup>5</sup> “Formación de capacidades” definido en la Conferencia Hábitat II de Estambul, que va más allá de la simple impartición de conocimientos y busca el desarrollo de potencialidades y capital humano.

<sup>6</sup> Son muy variadas y generalmente complementarias las materias solicitadas. Entre ellas se imparte Participación, Comunicación Comunitaria, Liderazgo, Concertación, Educación para el Medio Ambiente Sustentable, Planeamiento y Diseño Urbano, Diseño de Proyectos de Colaboración, Técnicas de Rehabilitación de Edificaciones, Enfoque de Género, Prevención con relación a Drogadicción, Infecciones de Transmisión Sexual, Contra las diferentes manifestaciones de la Violencia, y otras.

gobiernos locales y estos a su vez, a representantes de instituciones y organizaciones en la base y líderes informales.

Apelan al sentido de pertenencia de los residentes para fomentar la motivación hacia el mejoramiento del barrio, aspecto que ha propiciado un más efectivo acercamiento.

Las más eficaces puertas de entrada para establecer el vínculo con la comunidad han sido las actividades culturales, deportivas y recreativas, diseñadas de forma educativa y destinadas para los diferentes grupos poblacionales, pero en especial atienden a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores, lo cual, además de una necesidad imperiosa, les aportan la participación siempre acompañada en las actividades. Para ellas, se movilizan los talentos del barrio, con quienes trabajan y apoyan de forma permanente y con ello arraigan las tradiciones y manifestaciones artísticas propias del lugar.



Niños del barrio de Buena Vista aprendiendo a mejorar su entorno

Uno de sus principales espacios de trabajo, además de proyectarse en el barrio, han sido las 18 Casas Comunitarias, creadas por ellos, que constituyen las sedes de muchas y disímiles actividades de la comunidad y del gobierno.

## Sus principales funciones

Consecuentes con su misión, los Talleres comenzaron a desarrollar una serie de funciones, que han ido modificándose en el transcurso de su existencia, en correspondencia con las oportunidades y amenazas del escenario para la ciudad y para el país en cada momento. Dentro de ellas, apoyar con experiencias concretas la necesidad y factibilidad de la descentralización y el aporte que cada barrio puede brindar a la ciudad en el sentido de conseguir un más equitativo desarrollo a sus ciudadanos, fortaleciendo y preparando su capital humano.

Estas funciones se han diseñado por caminos capaces de hacer frente a las demandas sentidas de la población, a la necesidad de transformar su actitud consumidora, de activar las relaciones horizontales a través del alcance de objetivos comunes, de procurar entenderse y comunicarse a través de un lenguaje común, y de organizar la transformación del barrio principalmente con sus propias fuerzas. Para ello:

- realizan estudios y proponen proyectos para la solución de los problemas sociales, el hábitat y el entorno físico de las diferentes áreas de su demarcación;
- detectan potencialidades para el mejoramiento humano y el desarrollo de una economía local;
- integran y cohesionan a las organizaciones e instituciones del barrio donde actúan;
- asesoran técnicamente a los Consejos Populares y a los delegados y capacitan a los actores locales en los temas que necesitan para la transformación;
- facilitan la labor de los gobiernos aplicando métodos y técnicas que ayuden a hacer más efectivos en sus funciones y promueven la participación y la integración de la comunidad en lo que atañe al desarrollo barrial;
- elaboran perfiles de proyectos de colaboración para el mejoramiento de la calidad de vida, el hábitat y el entorno de su demarcación.

Por su parte, con el afán de preservar en La Habana su rica y diversa identidad, se ha trabajado por mantener la heterogeneidad de los numerosos barrios que la forman, y a la vez, por reforzar su sentido de pertenencia para activar su participación, resorte que estimula la participación. Por ello, uno de los resultados de su trabajo ha sido la elaboración y la publicación de 18 historias locales, solicitadas no solo por los pobladores, sino por las escuelas de enseñanza primaria, las bibliotecas y otras instituciones.

Concurren, aportan e implementan acciones con las Comisiones de Prevención Social,<sup>7</sup> como parte imprescindible del mejoramiento humano en las comunidades, donde es más sensible, por la cercanía, el conocimiento y la empatía que las propias personas de la comunidad tienen con los afectados. En esta esfera, se encuentran los trabajos realizados con madres solteras, ancianos sin amparo filial, ex reclusos y familiares de reclusos, niños y

---

<sup>7</sup> Existe un Sistema de Prevención Social que cubre los niveles nacional, provincial y municipal y que está integrada por diferentes instituciones y organizaciones que han trabajado en Comisiones, quienes de forma voluntaria han atendido los casos sociales de sus áreas. Desde hace dos años funciona el Sistema de Prevención y Asistencia Social (SIPAS) cuyos antecedentes han sido las Comisiones de Prevención, y que una vez reestructurados en el SIPAS focalizan su actuación en 30 áreas seleccionadas de la Ciudad, por lo que se ha limitado su espacio.



jóvenes que no continúan la enseñanza, figuras delictivas como prostitutas y proxenetas, entre otras. Muy especialmente han trabajado en talleres para elevar la autoestima de las mujeres, así como en la prevención y atención a la violencia doméstica.



Convocatoria del Taller de Autoestima de la Mujer del TTIB de Atares a una jornada contra la violencia en el barrio

Apelar al aprovechamiento de los recursos locales, identificarlos y potenciarlos, ayudar a organizar las acciones, disminuir el efecto del voluntarismo a partir de ordenar las prioridades e influir para que se organicen las acciones e intervenciones en el barrio más allá del presente, ha sido posible gracias a la elaboración y asimilación de un proceso de planeamiento participativo.

### **El planeamiento estratégico comunitario. Una herramienta para garantizar la cohesión local**

Desde el primer momento, alrededor de 1990, los Talleres asumieron la necesidad de un planeamiento que lograra solucionar problemas identificados. No obstante, dado el desconcierto del momento - los peores años del Período Especial - no consiguieron sensibilizar a los actores, no lograron encausar un plan, ni materializar las acciones. Eran prácticamente los únicos a escala local que trabajaban el planeamiento. No es hasta 1996 que se sistematiza y se adopta el método de Planeamiento Estratégico Comunitario, como herramienta imprescindible para la actuación de los Talleres, el asesoramiento al gobierno

local y la satisfacción de necesidades a través de la movilización de sus recursos, a partir de una participación de la población.

La metodología de planeamiento utilizada en el Plan Estratégico de la Ciudad de La Habana emprendido en 1994, se contextualizó a la escala local con el fin de que los resultados fueran enriqueciendo al plan provincial desde la base. Este método, además de propiciar una mejor integración con el planeamiento a escala de ciudad, posee atributos armónicos con las líneas de actuación y al estilo de los Talleres.

Con el fin de que la comunidad y las instituciones estuvieran preparadas para la elaboración de este planeamiento, novedoso y único en la esfera urbana de Cuba, fue imprescindible un proceso de capacitación conjunta a los miembros de los gobiernos municipales y de los Consejos Populares y de los Talleres de Transformación, que permitiera ir integrando visiones y conformando, a la vez, un trabajo en equipo en torno al presente y al futuro del barrio.

Más allá de lo que comúnmente ocurre, los Consejos Populares<sup>8</sup> con Talleres de Transformación han sido capaces de presentar ante el Consejo de la Administración Municipal<sup>9</sup> el planeamiento, facilitando el conocimiento integral del territorio, favoreciendo la concertación de acciones a nivel municipal y propiciando la toma de acuerdos, que permiten posteriormente el control de su cumplimiento.

Si bien los recursos financieros y materiales han continuado siendo muy limitados para los municipios, y por esa vía prácticamente solo se ha garantizado la ejecución de acciones de tipo social y muy discretamente las físicas, el planeamiento preparó a los gobiernos, a los Consejos Populares y sus delegados a pensar y actuar de forma consecuente y a trascender de lo simplemente “urgente” y sectorial, encaminándose un proceso más integral.

Un aspecto sin resolver es la inserción de las acciones concertadas e implementadas en los planes anuales de la economía, - solo algunas han podido entrar en este curso - de manera que estén garantizados en los balances de suministros materiales, y que las acciones completen el proceso de la planificación local, provincial y hasta nacional si resultara necesario. Esto no ha impedido la realización de muchas de ellas.

Otra ganancia ha sido que el planeamiento comunitario proporciona una garantía en el sentido de diagnóstico concertado, de correspondencia con las necesidades sentidas y las entidades estatales, de organización y prioridad y por tanto, han logrado financiamientos provenientes de entes de la cooperación internacional. Ya desde sus primeras incursiones en 1994,<sup>10</sup> los Talleres y sus planeamientos han podido ejecutar inversiones constructivas,

---

<sup>8</sup> Ellos tienen la responsabilidad de entregar a las Secretarías de las Asambleas Municipales – y estas a la Secretaría de la Asamblea Provincial- los 3 problemas más acuciantes de sus demarcaciones, pero no proyectan ninguna solución.

<sup>9</sup> Órgano Ejecutivo del Poder Popular a instancia Municipal, que agrupa a todas las Direcciones Sectoriales – Economía y Planificación, Viviendas, Servicios Comunales, entre otras y toma los acuerdos para la ejecución de acciones dentro del territorio.

<sup>10</sup> Los proyectos de colaboración extranjera, procedentes de entes de la cooperación internacional fueron aprobados en el país a partir de las medidas formuladas para aliviar la crisis del Período Especial, en 1994.

aportando viviendas, pequeñas obras de infraestructura, mejoramiento de espacios públicos, y servicios, asociadas a aquellas zonas con mayores dificultades y problemas sociales.



El TTIB de La Guinera trabaja en la identificación visual de su Casa Comunitaria

Ni los planes anuales de la economía, ni los proyectos de colaboración han proporcionado posibilidades para el desarrollo de una economía local, en el sentido de crear actividades económicas y empleos locales, a pesar de estar identificados por el planeamiento potenciales en el territorio, tanto en producción de bienes, turismo local, y servicios. La ausencia de legislación, de mecanismos y de facilidades se mantiene, por lo que ha quedado trunca y postergada a futuras posibilidades.

Una de las estrategias que se proponían en sus planeamientos ha sido precisamente el desarrollo de la economía local, cuyos dividendos le hubieran podido aportar al municipio y a la comunidad recursos financieros para realizar las acciones de mejoramiento necesarias y con ello reforzar su impacto.

Si bien la economía local no ha sido desarrollada como se esperaba, los Talleres han ido fomentando un desarrollo local al instalar capacidades, procurar visiones de futuro y formas de lograrlo, propiciar redes de actuación comunitaria a partir de decisiones propias, instalar

maneras de actuar planificadamente, movilizado sus propios recursos, ofreciendo credibilidad en la generación de beneficios mutuos.

Lograr esta situación ha significado romper barreras, priorizar a los más rezagados, reforzar los equipos, mantener la sistematicidad en las acciones y en los impactos que ellas proporcionan al barrio.

### **Lecciones aprendidas**

Estos años han permitido evaluar las experiencias de los planeamientos comunitarios, y transferir las principales lecciones aprendidas, con la esperanza de que otras prácticas, siempre contextualizadas, puedan lograr buenos resultados. Estas lecciones son:

- sensibilizar a los gobiernos, las instituciones y las organizaciones sobre la importancia y utilidad del planeamiento y de la comprensión del “proceso” y las ventajas que posee como herramienta para ampliar y cualificar la capacidad de gobernar. Si este primer paso se obvia, si no ha surgido la necesidad de hacer el plan, la posibilidad de que se respalde es baja;
- enseñar a participar como toma de decisiones, desaprender el hábito de ser movilizado solo para la ejecución, y mantener la motivación para la participación durante todo el proceso;
- conformar un equipo técnico capaz de integrar a los participantes, y a las propuestas, mantener permanentemente la participación y la asesoría técnica. Este equipo está llamado a sistematizar el proceso. Se ha comprobado que sin su asesoramiento continuo el proceso puede conducir al fracaso, al desgaste y a la frustración de los involucrados;
- simultanear la ejecución de acciones que ayuden a darle credibilidad al plan en elaboración, teniendo en cuenta que las acciones que se propicien no estén en contradicción con los problemas que se conocen y con los objetivos, metas y acciones propuestos;
- hacer prevalecer la reflexión sobre la gran cantidad de información, sobre las propuestas y su correspondencia con los problemas. El llamado a la reflexión es sobre todo en el sentido de que se centre en el método la elaboración del planeamiento y se descansa en lo que su aplicación supone. El método es un instrumento mediante el cual es posible alcanzar lo que se aspira de una forma ordenada. Reflexión es considerar detenidamente lo que se está haciendo, de manera que aunque se aplique el método y las técnicas más certeras, no equivale, no sustituye la dedicación a meditar sobre lo que se está realizando en cada momento, a valorar las dinámicas que se vayan produciendo;
- procurar el crecimiento personal y comunitario, con un ritmo sostenido y ascendente;

- lograr que el gobierno local reconozca a equipo y que este – como ha pasado en estas experiencias se convierta en “los ojos, los oídos y las manos del Consejo Popular”.