The background features a photograph of a courtyard with a series of arches and a building in the distance. Overlaid on this is a semi-transparent grid pattern. A large, stylized red 'X' is drawn across the grid. Various colorful icons, including a bicycle, a person, and a house, are scattered across the grid. In the lower right, a woman in a blue shirt and red skirt is talking to two children, one in a floral shirt and red skirt, and another in a blue shirt and red skirt. The text is centered in the upper half of the image.

*El apoyo de la cooperación  
internacional a procesos  
de desarrollo local en curso*



*La experiencia  
del Centro Histórico  
de La Habana*

Julio A. Portieles Fleites





*El apoyo  
de la Cooperación  
Internacional a procesos  
de desarrollo local  
en curso*



JULIO ALEJANDRO PORTIELES FLEITES (*Camagüey, 1971*). *Máster en Física Nuclear en 1999. Coordinador de la Cooperación Internacional y del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana desde el 2002. Anteriormente se había desempeñado como Asesor de Coordinación en la Oficina de la Cooperación Italiana en Cuba (2000-2001), Secretario del Consejo de la Administración Municipal de La Habana Vieja (1997-1999) y Profesor en el Instituto Superior de Ciencia y Tecnologías Nucleares (1995-2001). Es Miembro del Comité Académico del Curso Diplomado sobre Recuperación de Centros Históricos. Ha publicado artículos científicos en temáticas relacionadas con la física teórica publicados en revistas especializadas nacionales e internacionales. Ha participado como ponente en eventos nacionales e internacionales relacionados con la aplicación de la Informática a Proyectos Urbanos y Ambientales, la Física Teórica, el Desarrollo Humano Sostenible, la Gestión Local, Descentralización y Cooperación Internacional.*

*Es miembro del Comité Nacional Habitat y del Grupo Nacional de IDEASS (Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur); y fundador de la Sociedad Patrimonio, Comunidad y Medio Ambiente.*

*El apoyo de la Cooperación  
Internacional a procesos de  
desarrollo local en curso*



*La experiencia  
del Centro Histórico  
de La Habana*

Julio A. Portieles Fleites

Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

*Concepción editorial, diseño  
y realización gráfica* Fanny Carvajal Roche

*Fotos* Archivos de: Plan Maestro, Revista *Opus Habana*, Dirección  
de Inversiones y Oficina de Cooperación Internacional  
(todas entidades de la Oficina del Historiador  
de la Ciudad de La Habana)

Oficina Central del PDHL/Cuba

Gianni Neri

*Sobre la presente edición* © Julio Alejandro Portieles Fleites, 2005

© Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana  
y Programa de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo/Cuba, 2005

ISBN 959-7126-29-X

Ediciones Boloña (Oficina del Historiador de la Ciudad  
de La Habana), Tacón 20, La Habana Vieja.



—Pero ¿cuál piedra es la que sostiene al puente?  
—pregunta Kublai Khan.

—El puente no es sostenido por esta o aquella piedra  
—responde Marco Polo—, sino por la línea  
del arco que ellas forman.

*Kublai Khan continúa reflexionando en silencio y agrega:*

—¿Por qué hablas de las piedras? Para mí solo el arco tiene importancia.

*Marco Polo responde:*

—Sin piedras no hay arco.

ITALO CALVINO. *Las ciudades invisibles.*



## *Palabras de presentación del Historiador de la Ciudad*

*Bajo el título El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso. La experiencia del Centro Histórico de La Habana, Julio A. Portieles Fleites ha reunido los elementos esenciales de su propia vivencia en la llamada y fecunda labor de gestionar y dar forma viable y coherente a los proyectos que, inspirados en las obras de restauración de la parte más antigua de la capital cubana, se han llevado adelante encauzándolos hasta llegar a hacer de ellos una proposición modélica a las aspiraciones en aras de una justa cooperación universal.*

*Vista como esencialmente positiva, esta práctica nos lleva a valorar no solo las aportaciones, más allá de su magnitud económica o del incuestionable valor del intercambio tecnológico y de experiencias, sino que exalta —en sí misma— la dignidad del acto, además de su contribución a la concordia entre los pueblos y las naciones.*



*Es noble y bello que la Ciudad sea el sujeto de ese precioso entramado en el que florece la vida cotidiana, se enraíza la familia y donde cada individuo es convocado a participar en un proyecto de restauración que ha equilibrado la urgencia por preservar el patrimonio cultural tangible, sin arrebatarle su espíritu que emerge como un halo de la conciencia social sobre el hecho histórico.*

*Nuestra divisa es hacer basándonos en el esfuerzo propio, pero acogiendo con gratitud las manos que, amorosamente, se extiendan desde cualquier latitud de la Tierra.*

*Al presentar este libro, aprovecho tan significativa oportunidad para reiterar nuestra gratitud al Sistema de las Naciones Unidas. De alguna manera en la cotidiana faena nos hemos sentido inspirados en aquellas bases de la ONU —morales y éticas— que surgieron hace ya tantos años, en momentos de intensas y dramáticas reflexiones sobre el futuro destino de la Humanidad.*

*En la Ciudad de La Habana, a los 26 días del mes de octubre de 2004.*

EUSEBIO LEAL SPENGLER



## *Palabras de presentación del Representante Residente del PNUD en Cuba*

*Uno de los grandes retos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el de implementar su mandato de promover en los países el desarrollo humano sostenible, respetuoso del entorno y asentado en las bases morales y éticas que proclama la Organización de las Naciones Unidas para los habitantes del mundo sin excepción.*

*A pesar de que todas las instituciones y agentes internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, comparten esta idea del desarrollo, se hace a veces difícil conciliar esfuerzos individuales en un sistema armónico que se constituya en alianza viable con resultados prácticos tangibles.*

*Este esfuerzo tiene características particulares en el entorno del desarrollo local, y más todavía si se cumple en un escenario con modalidades únicas como es el de un territorio lleno de edificaciones multicentenarias que se deben preservar por sus*



*valores históricos y patrimoniales, sin eliminar en ese proceso el aliento humano que hoy lo habita y le imprime una esencia tan particular.*

*Mucho me complace resaltar que en el municipio cubano de La Habana Vieja, sede del Centro Histórico de factura colonial más importante en las islas del Caribe, se ha logrado en los últimos cinco años cumplir las expectativas que alienta nuestra institución.*

*Con el apoyo de las autoridades nacionales en todos los niveles, fue creado por el PNUD en 1999 el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL/Cuba), que desde su inicio contó con la buena voluntad participativa de instituciones de numerosos países y el respaldo profundamente humanista de la Oficina del Historiador de la Ciudad.*

*A través del PDHL/Cuba fue posible forjar una red de alianzas en apoyo a los planes de recuperación y desarrollo en un territorio con características históricas, económicas y sociales que lo distinguen de otros en el país.*

*Quedó allí demostrado que cuando se logra imbricar efectivamente a las alianzas y factores se alcanzan impactos significativos y se resuelven problemas, todo ello en función del ser humano.*

*En su libro El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso. La experiencia del Centro Histórico de La Habana, Julio A. Portieles Fleites, participante él mismo de esta epopeya, recoge la historia de cómo fue posible articular en un proceso único en La Habana Vieja los esfuerzos procedentes de lejanos confines con el quehacer fecundo de sus pobladores.*



*Este volumen permite sistematizar la experiencia del Centro Histórico de La Habana y confirma que los procesos de desarrollo articulados y armónicos, más que los proyectos puntuales, constituyen la mejor vía para el avance.*

*En nombre del PNUD y del PDHL/Cuba felicito calurosamente a Julio Portieles y a todos los que han participado en esta fecunda labor, que tan hermosos frutos ha rendido y sigue entregando en el Centro Histórico de La Habana.*

BRUNO MORO  
29 de octubre de 2004





## *Palabras de presentación del Coordinador del Programa ART Internacional*

*La recuperación social y económica del municipio de La Habana Vieja y de su Centro Histórico —declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad— constituye un gran laboratorio de innovación, utilización de la cultura como eje de desarrollo, participación ciudadana y desarrollo de las potencialidades de un territorio, que en solo diez años representa ya una referencia para Cuba y para muchos otros países.*

*Estos y otros elementos representan el «desafío de un utopía» que la Oficina del Historiador y el municipio de La Habana Vieja han asumido desde 1993. Si bien es cierto que este desafío está aún lejos de ser superado, es cierto también que el proyecto de revitalización del Centro Histórico ha puesto en marcha un mecanismo eficaz, de calidad, innovador y autofinanciado, que ha recuperado alrededor del treinta y un por ciento del Centro Histórico y ha generado más de diez mil nuevos puestos de trabajo.*



Desde hace cinco años, el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) del PNUD ha apoyado este desafío en Cuba, tanto en La Habana Vieja como en las provincias orientales y en la provincia de Pinar del Río. También para la cooperación internacional se planteaba un gran desafío: ¿Cómo apoyar un proceso de largo plazo particularmente articulado y complejo? ¿Cómo evitar caer en una lógica asistencialista que la cooperación en Cuba, como en otros países, pretende superar? ¿Cómo promover un intercambio de experiencias técnicas, tecnológicas, organizativas y gerenciales conjugándolas con las necesarias respuestas ante las necesidades directas de la población? ¿Cómo evitar el riesgo, común a la cooperación internacional, de «transferir tecnologías» e implantar modelos? ¿Cómo hacer que los pocos fondos disponibles comparados con tantas necesidades «tengan un sentido» que no sea la sencilla «gota en el mar»? ¿Cómo encausar la acción de cooperación para que los resultados no terminen una vez finalizada la financiación externa? ¿Cómo evitar sobreposiciones y descoordinaciones entre diferentes entidades cooperantes aun manteniendo opciones y flexibilidad? ¿Cómo evitar el riesgo —siempre presente— de «fragmentación» e «intervenciones en lluvia»?

Estos y muchos más retos, comunes a la cooperación internacional, han sido el objeto de una intensa reflexión entre los interlocutores cubanos —locales y nacionales—, los comités de cooperación descentralizada y los expertos de Naciones Unidas, que han trabajado ya no en los papeles respectivos de «beneficiarios y donantes», sino más bien como «socios» o «colegas», para buscar soluciones que puedan dar respuesta a estos retos identificando modalidades operativas, métodos de programación, mecanismos administrativos y formas de coordinación diferentes: una acción de cooperación que en contextos políticos, culturales y económicos potencialmente ser diferentes ha identifi-



*cado temas de interés común intercambiando las mejores experiencias respectivas como recursos para el co-desarrollo.*

*Este trabajo reporta como una bitácora el «cómo» este recorrido se ha desarrollado, sin obviar dificultades, aciertos y desaciertos, representando un útil instrumento de experiencias que pueden resultar de interés para otros países y otros Programas que participen en la Iniciativa ART.*

*ART es una iniciativa que relaciona horizontalmente actividades y Programas de diversas agencias del Sistema de Naciones Unidas y de diferentes organizaciones de cooperación. Su finalidad es promover una lógica de trabajo en común para poder alcanzar con mayor fuerza los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Cada uno de los 8 Objetivos está estrechamente relacionado con los otros y no puede ser alcanzado sectorialmente. Además, los Objetivos que se pretenden alcanzar deben ser enfrentados a la par en sus manifestaciones prácticas y en sus causas.*

*Con este propósito, ART promueve el rol de las comunidades locales de los países para que puedan participar de manera activa en la gestión integrada de la complejidad del desarrollo de su territorio; trabajar simultáneamente en los diferentes campos de acción utilizando modalidades que generen diálogo, cohesión social, así como la valorización de los recursos humanos y de las potencialidades de los territorios.*

GIOVANNI CAMILLERI  
5 de noviembre de 2004





## *Agradecimientos*

*A mis compañeros de trabajo, tan autores de este libro como yo. Todo lo que aquí se expone son ideas, conceptos y resultados fruto del trabajo del equipo de Cooperación Internacional de la Oficina del Historiador, del Grupo de Trabajo del Programa de Desarrollo Humano Local en La Habana Vieja y de especialistas de diversas instituciones de la Oficina del Historiador y municipales.*

*A mi esposa, quien con su dedicación, amor y afán por la perfección ha hecho posible esta publicación.*

*A Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba; en particular al equipo de trabajo del PDHL/Cuba y al Dr. Giovanni Camilleri, a quien debo en gran medida el estímulo permanente para este trabajo, y de quien he aprendido y recibido motivación para adentrarme en el complejo, controvertido pero siempre motivante mundo de la cooperación.*





## *Índice de contenidos*

Introducción / **1**

EL CONTEXTO LOCAL: EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA  
Y LA OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD / **5**

Algunos apuntes sobre el Centro Histórico de la Ciudad  
de La Habana / **7**

Caracterización del Centro Histórico / **13**

*Datos generales* / **13**

*Datos de la población* / **14**

*Situación de la vivienda* / **16**

*Datos educacionales* / **18**

*Datos de salud* / **19**

*Datos económicos* / **19**

*Redes técnicas* / **21**

La Oficina del Historiador de la Ciudad / **24**



MECANISMOS DE GESTIÓN LOCAL. EL PLAN DE DESARROLLO  
INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO / **33**

Introducción a la gestión integral del Centro Histórico / **35**

El Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico / **39**

La gestión de la cooperación internacional en el Centro  
Histórico / **45**

Resultados de la aplicación del nuevo modelo de gestión  
en el Centro Histórico de La Habana / **51**

ARTICULACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
Y LOS PROCESOS DE DESARROLLO ENDÓGENOS.  
LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE DESARROLLO  
HUMANO LOCAL / **59**

Algunos apuntes sobre la evolución de la cooperación  
internacional y su escenario actual / **61**

La doble vía de la cooperación: del Norte al Sur y del Sur  
al Norte. La cooperación Sur-Sur / **70**

El desarrollo local como plataforma para la acción  
de la cooperación internacional. La cooperación  
descentralizada / **75**

La gestión local del Programa de Desarrollo Humano  
en La Habana Vieja / **79**

*Comentarios generales sobre el Programa de Desarrollo Humano  
Local en Cuba / **79***

*La experiencia de programación local participativa del PDHL  
en La Habana Vieja / **84***

*La experiencia en la formulación, ejecución y evaluación / **96***

*Resultados del PDHL en La Habana Vieja. Apropiación local  
del método / **100***

Epílogo / **115**

Notas y referencias / **119**

Bibliografía / **123**



## *Índice de tablas*

- Tabla 1. Distribución de la población por Consejos Populares / **15**  
Tabla 2. Afectaciones más frecuentes en las viviendas / **16**  
Tabla 3. Distribución de la población según nivel educacional / **18**  
Tabla 4. Distribución de la población según sector ocupacional / **21**  
Tabla 5. Aportes de la cooperación internacional por años y por modalidad (1994-2004) / **49**  
Tabla 6. Ingresos y utilidades de la Oficina del Historiador (1994-2004) / **53**  
Tabla 7. Ayuda Oficial para el Desarrollo de los países miembros de la OCDE / **67**  
Tabla 8. Posición de las provincias según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) / **81**  
Tabla 9. Proyectos PDHL: Fases I y II / **102**  
Tabla 10. Proyectos PDHL: Fase III / **104**  
Tabla 11. Proyectos PDHL: Fase IV / **106**  
Tabla 12. Proyectos PDHL: Nueva Etapa / **108**



## *Índice de gráficos*

- Gráfico I.1. Dinámica del crecimiento de La Habana desde su fundación hasta el comienzo de la segunda mitad del siglo xx / **11**
- Gráfico I.2. Localización geográfica del Centro Histórico en la provincia de Ciudad de La Habana / **13**
- Gráfico I.3. Distribución etárea de la población de La Habana Vieja / **14**
- Gráfico I.4. Distribución geográfica de los siete consejos populares que integran el municipio de La Habana Vieja / **15**
- Gráfico I.5. Situación legal de las viviendas / **17**
- Gráfico I.6. Situación del empleo en el Centro Histórico / **20**
- Gráfico I.7. Estructura de la Oficina del Historiador / **30**
- Gráfico II.1. Proceso de rehabilitación del Centro Histórico / **38**
- Gráfico II.2. El Plan Maestro de Rehabilitación Integral del Centro Histórico / **40**
- Gráfico II.3. Aportes de la cooperación internacional por años y por modalidad (1994-2004) / **49**



- Gráfico II.4. Actores de la cooperación internacional en el Centro Histórico de La Habana Vieja / **50**
- Gráfico II.5. Crecimiento del número de habitaciones en los hoteles de Habaguanex, S.A. / **52**
- Gráfico II.6. Ingresos y utilidades de la Oficina del Historiador (1994-2004) / **53**
- Gráfico II.7. Distribución de los recursos generados por el Centro Histórico / **54**
- Gráfico III.1. Evolución de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (1998-2002) / **68**
- Gráfico III.2. Áreas geográficas del PDHL/Cuba / **81**
- Gráfico III.3. PDHL: Niveles de acción / **82**
- Gráfico III.4. Etapas de la gestión del Programa de Desarrollo Humano Local / **83**
- Gráfico III.5. Composición del Grupo Local de Trabajo / **85**
- Gráfico III.6. Esquema de planeamiento de las Líneas Directrices. Ciclo: año 2000 / **88**
- Gráfico III.7. Mapas de Riesgos y Recursos por Consejos Populares y sectores (elaborado por el GIS municipal) / **89**
- Gráfico III.8. Criterios para la selección de proyectos según evaluación / **90**
- Gráfico III.9. Diagrama de las distintas etapas del planeamiento estratégico municipal / **92**
- Gráfico III.10. Líneas Estratégicas del Plan Municipal y de las Líneas Directrices / **93**
- Gráfico III.11. Esquema de planeamiento de las Líneas Directrices. Ciclo: año 2004 / **94**
- Gráfico III.12. Ciclo de la gestión local de la cooperación internacional / **96**
- Gráfico III.13. Mapa de Proyectos PDHL: Fases I y II / **103**
- Gráfico III.14. Mapa de Proyectos PDHL: Fase III / **105**
- Gráfico III.15. Mapa de Proyectos PDHL: Fase IV / **107**
- Gráfico III.16. Mapa de Proyectos PDHL: Nueva Etapa / **109**
- Gráfico III.17. Localización de la Manzana 148, en el Centro Histórico / **112**





## *Introducción*

*La* costumbre del uso de una palabra hace suponer o atribuir un significado que en frecuentes ocasiones no es el original o el aceptado. Este «error» es aún más frecuente cuando la palabra forma parte del argot propio de una especialidad o área de estudio, investigación o trabajo. Cuando se consulta en el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española* el significado de «cooperación» aparece como proveniente del latín *cooperari*, y se entiende como ‘la acción de obrar conjuntamente con otras personas para un mismo fin’. Remite además a otra palabra, que muchos prefieren, «colaboración», esta última también proviene del latín *collaborare* (trabajar) y se acepta como ‘trabajar con otras personas’. Es a su vez sinónimo de «contribuir», tanto como ‘concurrir con un donativo o ayudar con otros al logro de un fin’.



## El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...

*Las tres dimensiones del proceso de desarrollo local del Centro Histórico de La Habana: social, cultural y económica*



*Conjunto de música antigua, Ars Longa, en su sede de la iglesia de San Francisco de Paula*

*Restaurante La Mina, en la Plaza de Armas*

*Actividad cultural con niños en la Plaza de la Catedral*



*En página opuesta: Vista parcial de la fachada y detalle del Hotel Raquel, de la Compañía Turística Habaguanex, S.A.*

La *cooperación internacional* entendida como el proceso o la acción de apoyar de manera externa, sea en emergencias o para el desarrollo a los países o territorios en situación desfavorable, contempla siempre con un matiz u otro la existencia de una parte con más nivel de desarrollo (no solo económico, sino también social, científico, etc.) y la desfavorecida, que también por lo general (aunque actualmente menos) se considera únicamente receptora de los beneficios de la cooperación, en términos de recursos materiales, financieros, asistencia técnica, transferencia de tecnologías, y otros rubros.



El reto está en comprender la cooperación como un mutuo proceso de enriquecimiento para cooperantes y beneficiarios; y no solo por el evidente intercambio cultural que supone el contacto de realidades diferentes (por ejemplo:

nadie podría poner en duda lo que significaría para expertos e instituciones europeas trabajar en países como Iraq, Perú o la India), sino, fundamentalmente, como un recíproco ejercicio de identificación de potencialidades y prioridades.

En este sentido los cooperantes deben accionar reconociendo y trabajando de conjunto con las capacidades locales o apoyar estas para que sean sujetos y no objetos de la cooperación. En ocasiones —por desconocimiento o por tener metodologías diferentes los cooperantes—



no consideran las capacidades locales de planeamiento y gestión; también se da el caso inverso (más triste aún) de actores locales que al contar con la oportunidad que significan para el desarrollo local programas o proyectos de cooperación internacional no lo suman al proceso de desarrollo local ni lo dirigen, lo que sería más eficiente, a las prioridades del territorio y lo integran de manera articulada a los planes locales.



En estas páginas se analiza la articulación de la cooperación internacional con procesos de desarrollo local que ya están funcionando al comenzar esta; se valora lo que significa como potencialidad que exista una planificación local propia de la que se genere el marco de coordinación e identificación de las prioridades que se presentan a la cooperación; y se discute el significado de la cooperación como oportunidad y catalizador para el surgimiento de potencialidades locales.

En el Centro Histórico de La Habana viene desarrollándose desde hace diez años, gestionado por la Oficina del Historiador, un proceso de desarrollo local que demuestra la posibilidad de —con un enfoque integral (cultural, económico y social)— llevar adelante el desarrollo humano sostenible de una de las áreas más complejas de la ciudad. La propia vitalidad, riqueza y dinamismo





*Vista de la Plaza de la Catedral y de la Catedral de La Habana, desde el portal del Palacio del Conde de Casa de Lombillo*

*A la derecha: Casa de Martín Aróstegui, en la calle Tacón no. 4*

*En página opuesta: Vista aérea de la entrada de la bahía de La Habana. Tomadas desde El Mirador (en la Plaza de Armas), se observan algunas de las antiguas fortalezas que defendían la ciudad de intramuros: El Castillo de los Tres Reyes de El Morro, San Carlos de La Cabaña y el Castillo de la Real Fuerza*

de este proceso endógeno le ha generado un prestigio y credibilidad internacional que ha contribuido a promover el interés de la cooperación internacional en la participación o apoyo de una u otra forma a este. A la presencia de las Agencias de Cooperación de los gobiernos de los países desarrollados se han sumado nuevos actores de la cooperación: gobiernos locales y regionales, a través de la modalidad descentralizada; ONG; universidades; agencias de Naciones Unidas, principalmente el PNUD, incorporando criterios de desarrollo humano

Trato de abordar los temas antes planteados tomando como referencia y objeto de estudio la interacción entre la cooperación internacional y el proceso de desarrollo local en curso dentro del Centro Histórico de La Habana.

En el primer capítulo se presentará el contexto local, es decir una caracterización del Centro

Histórico de La Habana y del agente fundamental y sujeto gestor de su desarrollo: la Oficina del Historiador de la Ciudad. En el segundo se expondrán los mecanismos



de gestión local, haciendo énfasis en el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico. Y en el tercer capítulo se tratará la articulación de la cooperación internacional con los procesos de desarrollo gestados localmente, analizando de manera particular la experiencia, en este sentido, del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) que desde el año 1998 viene trabajando en La Habana Vieja.

En la medida en que se traten y discutan los diferentes elementos de este estudio debe percibirse que la cooperación internacional, al accionar de manera coordinada en el apoyo a procesos endógenos de desarrollo local, logra un impacto y eficiencia superior; y demostrarse con ello que lo que para algunos es solo un discurso de participación, intercambio de experiencias y otros términos, es también una realidad posible que se puede construir con voluntad y flexibilidad por ambas partes.





*El contexto local:*



*el Centro Histórico  
de La Habana  
y la Oficina  
del Historiador  
de la Ciudad*



*La Habana es la puerta luminosa de una isla fascinante [...] ha crecido en sí misma con total independencia de alma, jocunda y briosa.*

JUAN BOSCH.  
*Cuba, la isla fascinante, 1955.*

## *Algunos apuntes sobre el Centro Histórico de la Ciudad de La Habana*

La villa de San Cristóbal de La Habana fue fundada en la parte sur del occidente de la Isla de Cuba en 1514, pero se asentó definitivamente en 1519, en la costa norte, junto al llamado puerto de Carenas. En la Plaza de Armas nace la ciudad, pero poco tiempo después surgen la Plaza Nueva —hoy Vieja— y la de San Francisco de Asís. Cuando se generaliza la aplicación de las Leyes de Indias, que establecían la fundación de una Plaza Mayor, y el desarrollo de la traza en damero, ya la ciudad contaba con varias plazas y un trazado urbano de relativa ortogonalidad. En el siglo XVII la ciudad cuenta con cinco plazas: a las tres primeras se suman las de la Ciénaga (que más tarde sería la de la Cate-

*Plaza de Armas y alrededores, 1691.  
Antiguo plano de autor anónimo*



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Imágenes actuales y antiguas de algunas de las principales plazas del Centro Histórico: Plaza de San Francisco de Asís, Plaza del Santo Cristo del Buen Viaje y Plaza de Armas*



dral) y la del Santo Cristo del Buen Viaje. La distinguen, además, desde entonces, un conjunto de pequeñas plazuelas, relacionadas con los monasterios y templos.



El sucesivo desarrollo y esplendor de la ciudad se deben, en gran medida, a su condición de puerto-escala, debido a la excelente disposición de su bahía y su estratégica ubica-

ción geográfica, que hacen de ella el lugar ideal para la reunión de la Flota. En el siglo XVIII La Habana se distingue entre las ciudades coloniales latinoamericanas por dos rasgos fundamentales: su sistema de plazas y plazuelas que, junto a un tejido urbano irregular, configuran una singular trama; y su espléndido y completo sistema de fortificaciones.



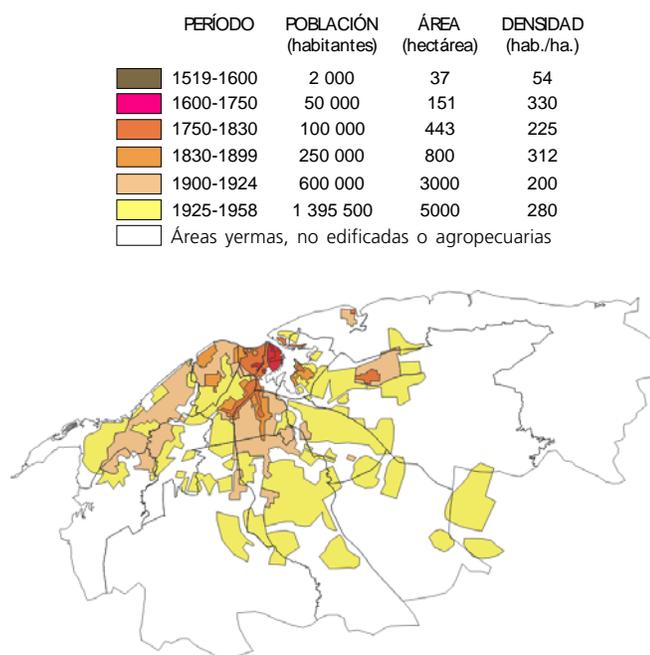
En este siglo La Habana extramuros era más populosa que la intramuros; la ciudad crece en el XIX a lo largo de las calzadas, y en las zonas

aledañas a los ejidos de la muralla, muy céntrica en aquel entonces, se construyen paseos y parques públicos. Más tarde, con el derribo de los muros, comienza el reparto y edificación de los solares en los espacios que ocupaban.



## El contexto local

GRÁFICO I.1.  
DINÁMICA DEL CRECIMIENTO DE LA HABANA DESDE SU FUNDACIÓN  
HASTA EL COMIENZO DE LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX



*Crecimiento de La Habana hacia  
otras zonas de extramuros*

La decadencia del Centro Histórico como lugar residencial por excelencia comienza a mediados del siglo XIX, con el crecimiento de la ciudad al oeste y la aparición de barrios selectos como El Cerro o El Vedado. Muchos de los antiguos palacios unifamiliares fueron vendidos y devinieron casas de inquilinato o ciudadelas. La vieja Habana deja de ser «La ciudad», y se va convirtiendo en un extremo de ella.



## *El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*

*Demolición del antiguo Convento de San Juan de Letrán, sede de la primera universidad de Cuba: la Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana (1728), bajo la tutela de los padres dominicos*

*Proyecto de transformación del edificio construido entre 1957 y 1958, después de demoler el Convento de San Juan de Letrán*



*Hoy, en fase constructiva*



*A la derecha: Corredor de la calle Amargura, recién restaurado*

En el siglo xx el desarrollo de la actividad financiera transformó el corazón de la zona intramuros e introdujo en ella una imagen neoclásica y de gran contraste por la altura de las edificaciones.

Con la construcción del túnel bajo la bahía en los años 50 del siglo pasado, se abre la posibilidad de crecimiento al este, y recobra así La Habana Vieja una posición céntrica. Los cambios sociales profundos acontecidos en la Isla en 1959 detuvieron el infortunado proceso de destrucción del Centro Histórico, al que estaba condenada La Habana y que sufrieron una tras otra las ciudades capitales de Latinoamérica.

En Cuba no se vivió el atroz proceso especulativo que arrasó valores insustituibles. En particular, La Habana tuvo muy pocas intervenciones, pues se priorizaron otras ciudades del país. Tampoco hubo suficientes recursos para garantizar un mantenimiento sistemático. Hoy tenemos una ciudad deteriorada, pero sustancialmente íntegra y vital.



05/08/2005, 9:39

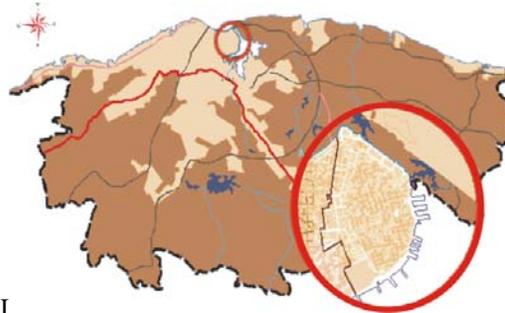
## *Caracterización del Centro Histórico de La Habana*

### **Datos Generales**

El Centro Histórico ocupa el cincuenta por ciento aproximadamente del área del municipio de La Habana Vieja, uno de los más pequeños de la Ciudad de La Habana, con una extensión territorial de  $4,32 \text{ km}^2$ .

De los siete consejos populares en que está dividido el municipio, el Centro Histórico contiene cinco de manera completa: Prado, Catedral, Plaza Vieja, Belén y San Isidro; y uno de manera parcial: Jesús María. El Centro Histórico con una extensión de  $2,14 \text{ km}^2$ , posee un total de 3 500 edificaciones, de ellas la séptima parte muy valiosa, es decir con grado de protección I o II, de las cuales el 25% están restauradas y conservadas o en proceso de recuperación. El resto son inmuebles de

GRÁFICO I.2.  
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL CENTRO HISTÓRICO EN LA PROVINCIA DE CIUDAD DE LA HABANA





*Proceso de recuperación de la Plaza Vieja*



*Calle Obispo, vista desde la Plaza de Armas*

*A la derecha: Vida cotidiana en el Centro Histórico*

valor ambiental. El Centro Histórico en 1978 fue declarado Monumento Nacional y posteriormente, en 1982, y conjuntamente con el Sistema de Fortificaciones Coloniales, la UNESCO los incorpora a la lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad.

El fondo construido, de gran valor patrimonial, es representativo de las diversas tipologías de viviendas coloniales que abarcan los siglos XVII, XVIII y XIX, así como casas y edificios de apartamentos de las primeras décadas del siglo XX. Otras tipologías arquitectónicas como la civil-pública, la religiosa y la militar, presentan también ejemplares significativos dentro de la Ciudad. En la especialización de determinados ejes y espacios públicos influyó, desde un inicio, el carácter policentrista del territorio. Estos centros contribuyeron a la delimitación de otras áreas internas, dentro de las cuales se mantuvo el predominio de la función residencial, ya arraigada y combinada en mayor o menor grado con usos principalmente comerciales en las esquinas.

### **Datos de la población**

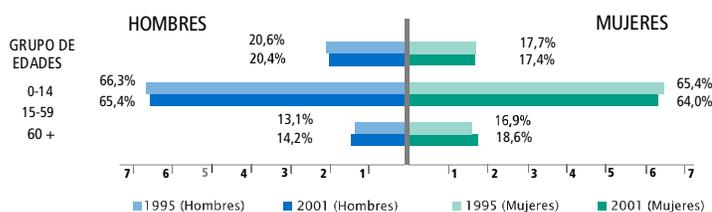
La población del Centro Histórico es de 66 752 habitantes, según el Censo de población y vivienda<sup>1</sup> (las notas se hallan al final), realizado por la Oficina del Historiador en 2001. Con una densidad de 31 192 hab/km<sup>2</sup>, sin lugar a dudas, presenta una de las más altas del mundo. De este total el 52,5% son mujeres.



## El contexto local

Desde el punto de vista etéreo, la distribución de la población del Centro Histórico es la que expresa el Gráfico 1.3.

GRÁFICO I.3.  
DISTRIBUTION OF THE POPULATION OF OLD HAVANA



En la calle Prado

La distribución de la población enumerada en el Centro Histórico, por Consejos Populares, es como sigue:

TABLA 1.  
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR CONSEJOS POPULARES

CONSEJO POPULAR	PERSONAS (miles)	POR CIENTO (%)
Prado	5 077	7,6
Catedral	15 480	23,2
Plaza Vieja	17 398	26,1
Belén	14 217	21,3
San Isidro	10 803	16,2
Jesús María*	3 777	5,6
TOTAL	66 752	100

\* Comprende solo una parte del Consejo Popular.

Merece también señalarse que la migración es un fenómeno peculiar del Centro Histórico. De su población residente más de la mitad (57,8%) son emigrantes de otras provincias del país.

GRÁFICO I.4.  
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS SIETE CONSEJOS POPULARES QUE INTEGRAN EL MUNICIPIO DE LA HABANA VIEJA (El contorno negro demarca el área que comprende el Centro Histórico)





### Situación de la vivienda

También de acuerdo al mencionado Censo, en el territorio del Centro Histórico existen 22 626 viviendas, por lo cual el promedio de personas por viviendas es de 3,18.

En el Centro Histórico el hábitat está caracterizado por las malas condiciones de la vivienda, y el déficit cuantitativo y cualitativo de los servicios. De hecho, el problema de la vivienda constituye el reto más importante y difícil del territorio. El sobreuso de los inmuebles dedicados a vivienda, con el consiguiente deterioro, provoca hacinamiento y tugurización.

Hay un gran número de personas albergadas que han tenido que abandonar sus hogares por razones de peligrosidad. De las 22 626 viviendas existentes, 3 399 son casas y 8 129 apartamentos. Las habitaciones en ciudadelas suman 10 251, los locales adaptados e improvisados 528 y existen unas 319 «viviendas-albergues».

La siguiente tabla muestra las afectaciones más frecuentes y el número de viviendas que las presentan:

TABLA 2.  
AFECTACIONES MÁS FRECUENTES EN LAS VIVIENDAS

TIPO DE AFECTACIONES	VIVIENDAS	POR CIENTO (%)
Fallas en techos	9 780	43,3
Grietas en paredes	8 811	39,0
Hundimientos en pisos	4 981	22,0
Apuntalamientos	1 452	6,4
Filtraciones en techos	10 646	47,1
Filtraciones en paredes	8 319	36,8

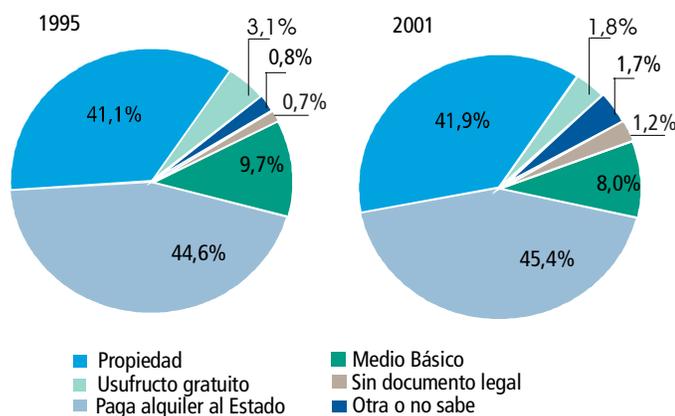
## El contexto local

La situación esbozada anteriormente provoca que en el territorio ocurran una media de 1,7 derrumbes cada día, lo que lo convierte en una zona de «emergencia cotidiana» o de «catástrofe de baja intensidad permanente».

Otra de las situaciones complejas desde el punto de vista del hábitat es la del acceso al agua potable y las condiciones de las instalaciones hidrosanitarias de manera general. Veinticinco por ciento de la población recibe el agua irregularmente; más de cuatro por ciento nunca recibe agua; y más de treinta por ciento debe cargar este líquido para satisfacer sus necesidades.

Se debe mencionar, además, por el interés y el peso que tiene a la hora de diseñar políticas para enfrentar la problemática de la vivienda, la situación legal de esta. En el Gráfico I.5 se puede apreciar que predominan los usufructuarios gratuitos y los propietarios.

GRÁFICO I.5.  
SITUACIÓN LEGAL DE LAS VIVIENDAS



*Edificio de vivienda ya rehabilitado en la Plaza de San Francisco de Asís*



*Edificio de alto valor patrimonial en la calle Cuba*

En página opuesta: *Imágenes del elevado deterioro del fondo habitacional en el Centro Histórico*

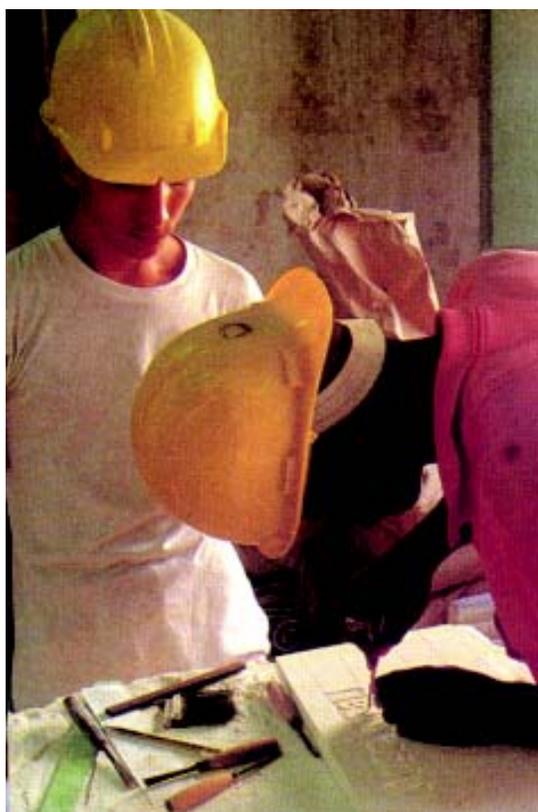


*Escuela Primaria  
en el Centro Histórico*



*A la derecha: Formación en trabajos manuales  
en el Centro Estudiantil José de la Luz  
y Caballero*

*Estudiantes de Cantería de la Escuela Taller  
Melchor Gaspar de Jovellanos*



### Datos educacionales

En el Centro Histórico existen 53 instituciones de enseñanza: 16 círculos infantiles, 22 escuelas primarias, 4 escuelas especiales, 6 secundarias básicas, 2 escuelas para adultos, 2 centros de enseñanza técnica y profesional y una escuela taller. El promedio es de 20,4 alumnos/maestro. El sistema territorial de educación cuenta con 1 835 trabajadores.



Otros indicadores relevantes evidencian 100% de inserción escolar entre los menores de catorce años, y de más del 97% entre los de quince y dieciséis. En la siguiente tabla puede verse la distribución según el nivel educacional alcanzado.

TABLA 3.  
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN NIVEL EDUCACIONAL

NIVEL EDUCACIONAL ALCANZADO	POR CIENTO (%)
Ninguno	13,1
Primaria	16,3
Secundaria Básica	23,8
Obrero Calificado	1,0
Preuniversitario	21,7
Técnico Medio	14,6
Educación Pedagógica	0,4
Superior	9,1
TOTAL	100

### Datos de salud

En el territorio existen 227 habitantes/médico (460 médicos); el sistema de salud local cuenta con 1 809 trabajadores. La tasa de mortalidad infantil es de 6,9 x 1000 nacidos vivos, y la tasa de mortalidad materna, desde hace algunos años, es de 0 x 1000.

El Centro Histórico cuenta con 4 policlínicos (uno de ellos con un servicio especializado de urgencias), 9 farmacias, más de 120 consultorios del Médico de la Familia, una Clínica de Medicina Natural y Tradicional, un Hogar Materno Infantil, un Centro Comunitario de Salud Mental, un Centro Geriátrico y un Centro de Rehabilitación para niños discapacitados. La esperanza de vida al nacer es superior a los setenta y cinco años para ambos sexos.



*Policlínico Principal de Urgencias  
Antonio Guiteras*

### Datos económicos

La economía del Centro Histórico está basada fundamentalmente en los servicios, con una creciente concentración de esta actividad en las instalaciones turísticas, comerciales e inmobiliarias de la Oficina del Historiador, que tributan sus ganancias al proceso de recuperación integral del Centro Histórico, como se explicará en el siguiente capítulo.

El turismo es la principal fuente de recursos en la reactivación económica del Centro Histórico; en su red hotelera, extrahotelera y comercial se han obtenido, en once años de aplicación del nuevo modelo de gestión, más de quinientos sesenta millones de dólares como ingresos y alrededor de ciento ochenta millones de dólares de utili-



*Taberna de La Muralla, en la Plaza Vieja*

## El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...

Generación de nuevos empleos:

A la derecha: *Café París, en la calle Obispo*



Que rescatan oficios tradicionales



Feria artesanal cerca de la Plaza de la Catedral

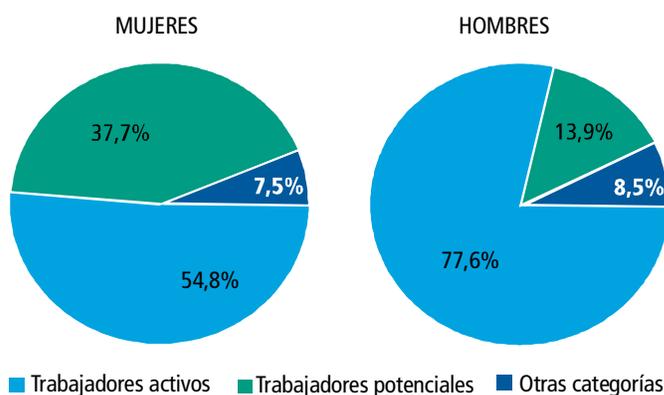
dades. Ambos sectores, construcción y turismo, ocupan el mayor por ciento de los más de diez mil empleos generados a partir de 1994. En estos momentos existen 20 hoteles, 16 de ellos pertenecientes a la empresa Habaguanex S.A.; estos últimos poseen más de cuatrocientas cincuenta habitaciones.

En el Centro Histórico radican también 8 ministerios, 12 uniones de empresas y alrededor de doscientas entidades económicas entre municipales, provinciales y nacionales.

En el Gráfico I.6 se muestra la situación del empleo por sexos según datos del Censo de población y vivienda realizado en 2001.



GRÁFICO I.6.  
SITUACIÓN DEL EMPLEO EN EL CENTRO HISTÓRICO



## El contexto local

Aunque la actividad laboral fundamental en el Centro Histórico es el comercio, se evidencia en la Tabla 4 que casi una de cada cuatro personas se dedican a servicios sociales (educación, cultura y arte, a la salud y asistencia social). Otros sectores de peso son: el constructivo, transporte o comunicaciones y el turismo.



*Reparación de techos en el Centro Histórico*

Tabla 4.  
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN SECTOR OCUPACIONAL

ACTIVIDAD FUNDAMENTAL	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
Industrial	1 498	8,8	931	7,6	2 429	8,3
Constructiva	2 242	13,2	440	3,6	2 682	9,2
Transporte o comunicaciones	2 101	12,4	733	6,0	2 834	9,7
Comercio	2 594	15,3	2 035	16,6	4 629	15,8
Servicios comunales y personales	570	3,3	338	2,7	908	3,1
Ciencia y Técnica	181	1,1	201	1,6	382	1,3
Educación, cultura y arte	1 566	9,2	2 111	17,2	3 677	12,6
Deporte	116	0,7	72	0,6	188	0,6
Turismo	1 034	6,1	621	5,0	1 655	5,6
Finanzas, seguros y administración	565	3,3	898	7,3	1 463	5,0
Otras actividades y no informadas	3 514	20,7	2 034	16,6	5 548	19,0
TOTAL	16 980	100	12 276	100	29 256	100

*Venta de flores en una calle del Centro Histórico*



### Redes técnicas

La red vial nunca fue eficiente. Desde inicios del siglo XIX se encuentran referencias de su pésimo estado. De 44,02 km de longitud que posee, una cuarta parte presenta deterioro; sus secciones son variables. El mayor problema se halla en





*Reparación de calles en el Centro Histórico*



*Abastecimiento de agua por medio de carros cisternas*

la antigua zona de intramuros, caracterizada por calles y aceras reducidas.

La provisión de agua a la ciudad fue siempre una situación difícil de resolver, sobre todo por la lejanía de las fuentes de abasto. Desde 1566 funcionó la Zanja Real, proveniente del río Almandares, mejorada por el acueducto de Fernando VII. A finales del siglo XIX se construyó el Acueducto de Albear, que hoy sigue alimentando a varios municipios de la Ciudad, incluyendo el Centro Histórico. El abasto de agua al territorio es insuficiente por la pérdida de la red; se brinda un servicio que oscila entre 4 y 12 horas. Existen lugares de insuficiencia extrema, y otros que nunca la reciben, a los cuales se abastece por medio de carros cisternas.

La red de alcantarillado se concluye entre 1908 y 1913, diseñada fundamentalmente de barro y/o fibrocemento, con diámetros variables. Presenta deterioro físico por su antigüedad, y además actualmente se encuentra sobreexplotada. El sistema de drenaje pluvial se inaugura en 1912; posee iguales características que el alcantarillado, pero no cubren toda la zona, se conecta con aquel. También las construcciones ilegales de baños y cocinas vierten directamente al sistema pluvial del edificio. La interconexión de estas redes es una de las situaciones de más gravedad y de más difícil solución.

La red de gas manufacturado data de la segunda mitad del siglo XIX. En el centro histórico las tuberías de gas están interconectadas y cubren la red soterrada que enrama todas las calles existentes. El estado técnico de muchas de

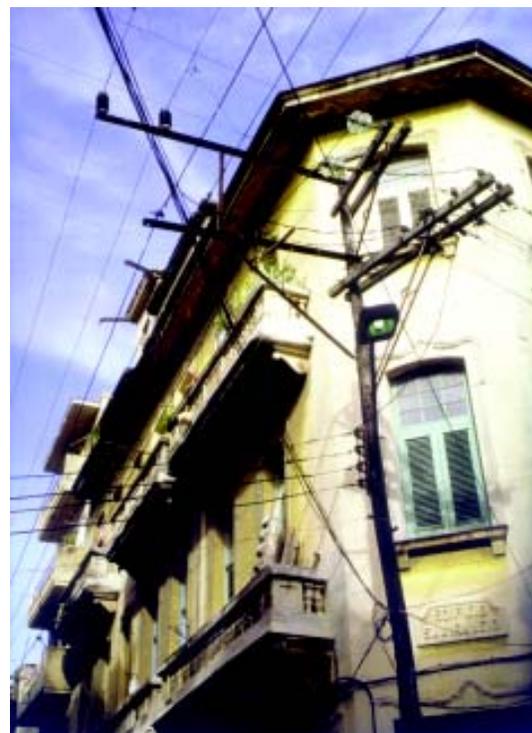
ellas es deficiente, con limitaciones de flujo por obstrucciones de impurezas y de agua.

Con el crecimiento urbano hacia el occidente, La Habana Vieja fue quedando cada vez en posición más desventajosa, pues devino terminal de tres redes básicas: acueducto, gas y alcantarillado con el consiguiente agravamiento del suministro o la evacuación.

La red eléctrica sirve a la zona mediante tres sistemas: el Radial Soterrado, el Soterrado Network y el Aéreo Radial. El primero, que opera desde 1906, se encuentra prácticamente obsoleto, con equipos en malas condiciones que dificultan su correcta operación y mantenimiento.

A partir de 1924 comienzan los estudios del Sistema Soterrado Network, ubicado en la sección este del territorio, el cual presenta problemas que dificultan su mejor explotación; entre otros, el dilatado tiempo de explotación de sus transformadores. La parte sur del territorio se abastece del Sistema Aéreo Radial. Todo el equipamiento de esta subestación es muy antiguo, tecnológicamente obsoleto y en malas condiciones técnicas.

En 1881 se estableció el servicio telefónico. Actualmente el territorio recibe sus servicios desde la planta digital ubicada en Águila y Dragones con una red de cables soterrada, en su mayoría.



*Tendido eléctrico aéreo*

A la izquierda y debajo: *Nuevo alumbrado público del Malecón habanero*



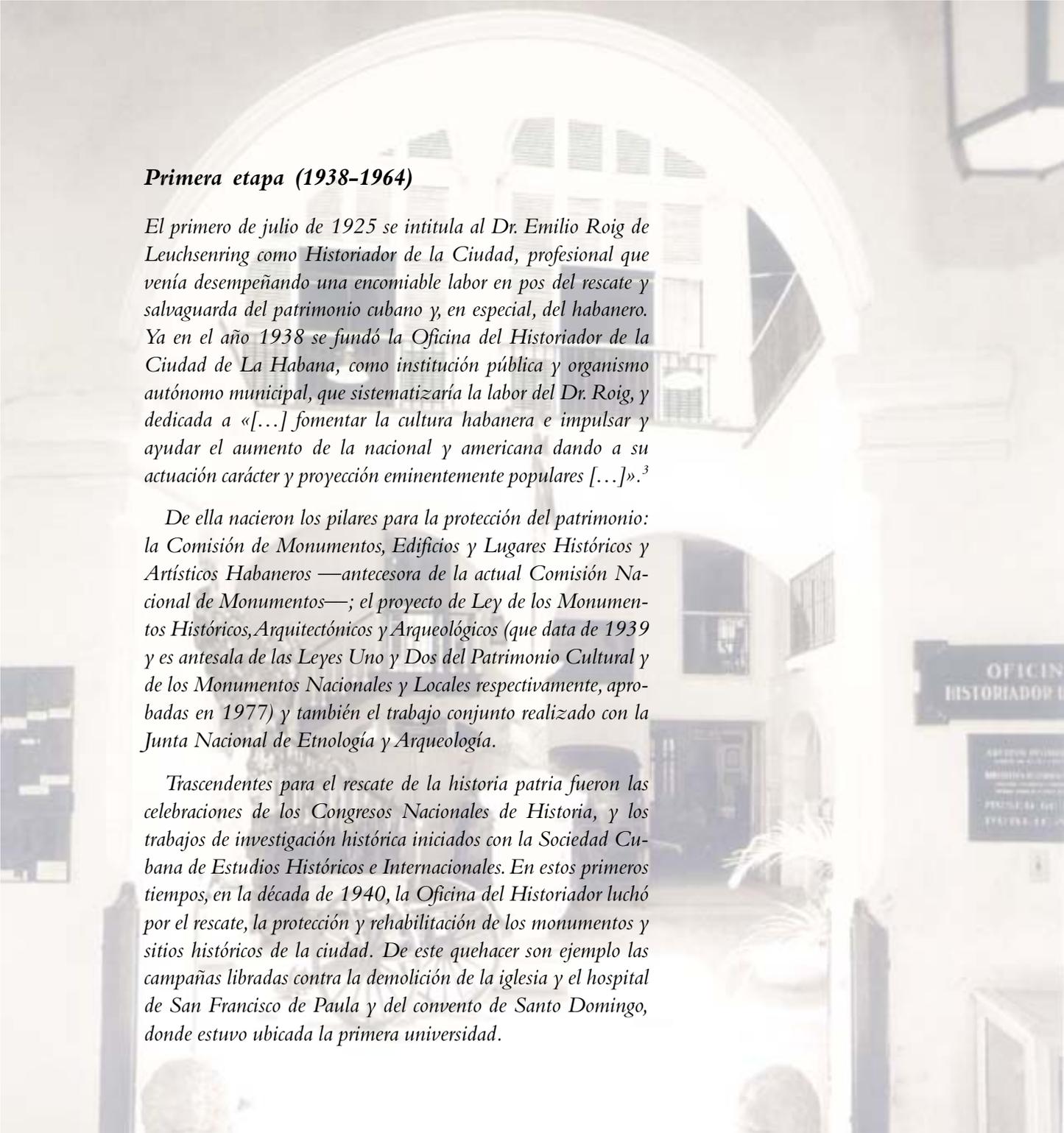
## *La Oficina del Historiador de la Ciudad*

*Encuentro del Dr. Emilio Roig con el Comandante en Jefe Fidel Castro, el comandante Ernesto Che Guevara y el capitán Antonio Núñez Jiménez (1959)*



*Desde* su fundación en 1938 la Oficina del Historiador de la Ciudad luchó por la protección y rehabilitación de los monumentos y sitios históricos de la Ciudad de La Habana como signos de la identidad nacional, fue además la institución precursora en la promoción y sensibilización de los valores de La Habana Vieja y de la necesidad de su conservación.

En la publicación *Desafío de una utopía, una estrategia integral para la gestión de salvaguarda de La Habana Vieja*<sup>2</sup> se describen de manera muy precisa cuatro etapas o períodos de trabajo que se pueden diferenciar en la trayectoria de la Oficina del Historiador. A continuación se presenta un extracto de esta descripción.

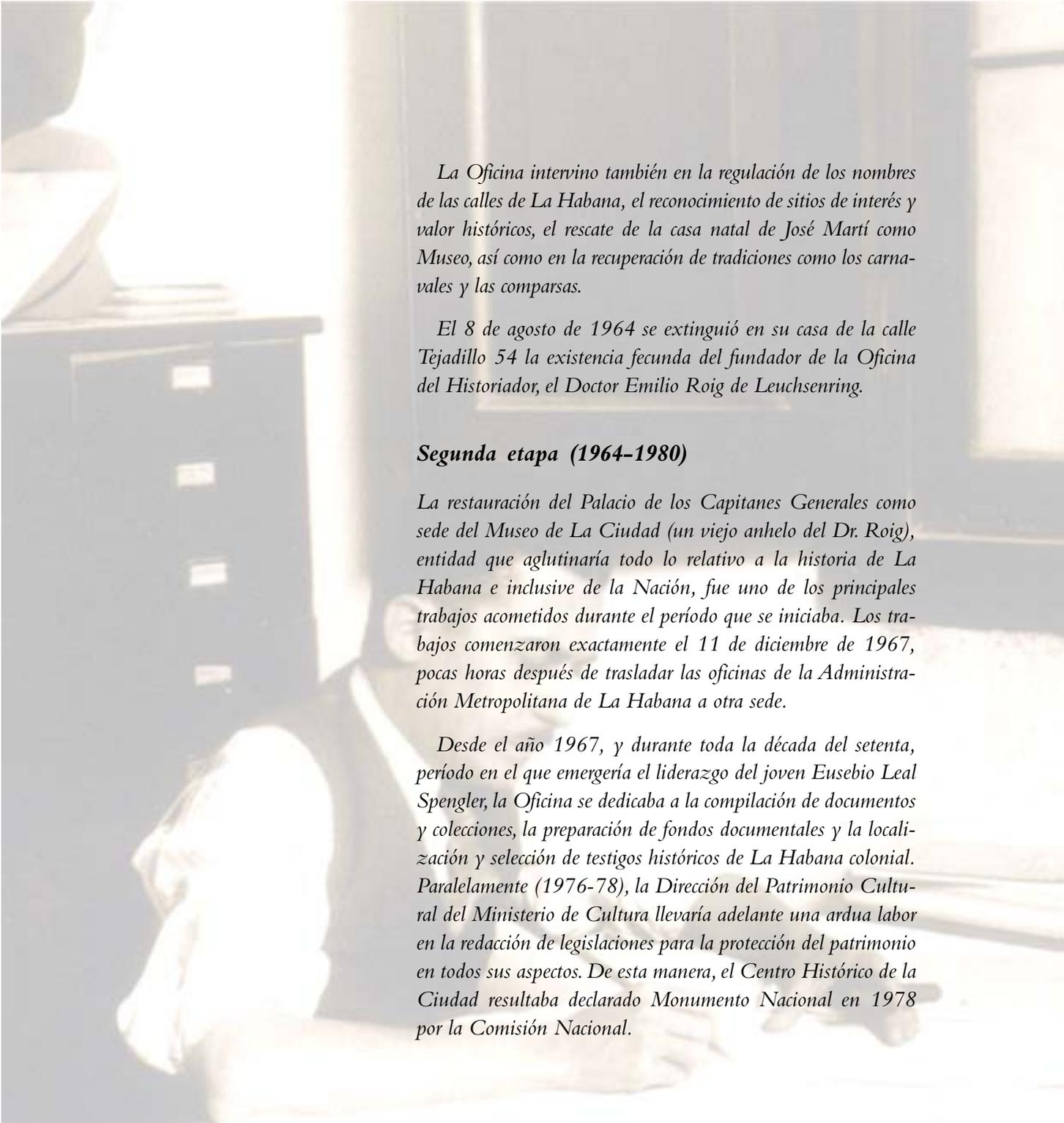


### **Primera etapa (1938-1964)**

*El primero de julio de 1925 se intitula al Dr. Emilio Roig de Leuchsenring como Historiador de la Ciudad, profesional que venía desempeñando una encomiable labor en pos del rescate y salvaguarda del patrimonio cubano y, en especial, del habanero. Ya en el año 1938 se fundó la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, como institución pública y organismo autónomo municipal, que sistematizaría la labor del Dr. Roig, y dedicada a «[...] fomentar la cultura habanera e impulsar y ayudar el aumento de la nacional y americana dando a su actuación carácter y proyección eminentemente populares [...]».<sup>3</sup>*

*De ella nacieron los pilares para la protección del patrimonio: la Comisión de Monumentos, Edificios y Lugares Históricos y Artísticos Habaneros —antecesora de la actual Comisión Nacional de Monumentos—; el proyecto de Ley de los Monumentos Históricos, Arquitectónicos y Arqueológicos (que data de 1939 y es antesala de las Leyes Uno y Dos del Patrimonio Cultural y de los Monumentos Nacionales y Locales respectivamente, aprobadas en 1977) y también el trabajo conjunto realizado con la Junta Nacional de Etnología y Arqueología.*

*Trascendentes para el rescate de la historia patria fueron las celebraciones de los Congresos Nacionales de Historia, y los trabajos de investigación histórica iniciados con la Sociedad Cubana de Estudios Históricos e Internacionales. En estos primeros tiempos, en la década de 1940, la Oficina del Historiador luchó por el rescate, la protección y rehabilitación de los monumentos y sitios históricos de la ciudad. De este quehacer son ejemplo las campañas libradas contra la demolición de la iglesia y el hospital de San Francisco de Paula y del convento de Santo Domingo, donde estuvo ubicada la primera universidad.*



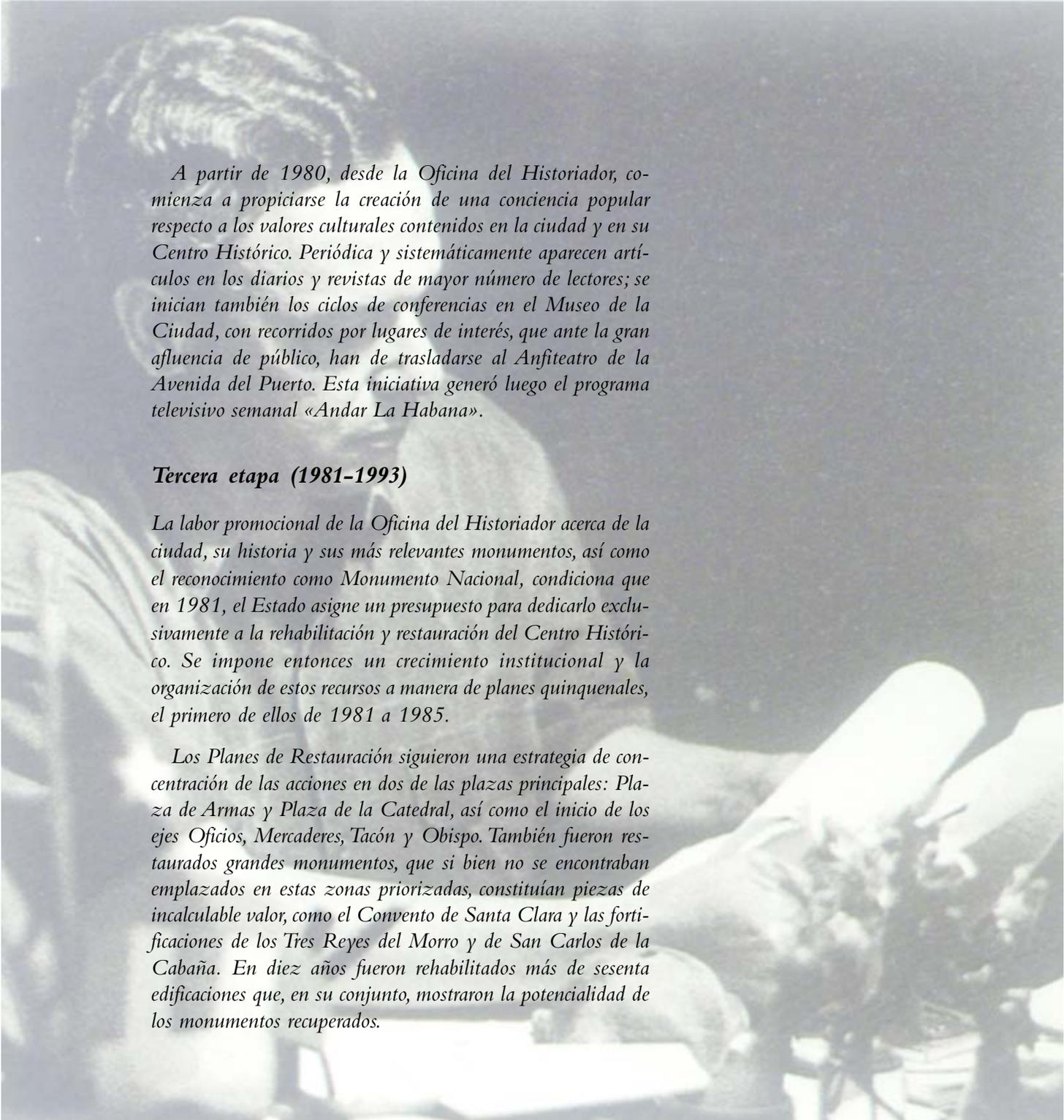
*La Oficina intervino también en la regulación de los nombres de las calles de La Habana, el reconocimiento de sitios de interés y valor históricos, el rescate de la casa natal de José Martí como Museo, así como en la recuperación de tradiciones como los carnavales y las comparsas.*

*El 8 de agosto de 1964 se extinguió en su casa de la calle Tejadillo 54 la existencia fecunda del fundador de la Oficina del Historiador, el Doctor Emilio Roig de Leuchsenring.*

### **Segunda etapa (1964-1980)**

*La restauración del Palacio de los Capitanes Generales como sede del Museo de La Ciudad (un viejo anhelo del Dr. Roig), entidad que aglutinaría todo lo relativo a la historia de La Habana e inclusive de la Nación, fue uno de los principales trabajos acometidos durante el período que se iniciaba. Los trabajos comenzaron exactamente el 11 de diciembre de 1967, pocas horas después de trasladar las oficinas de la Administración Metropolitana de La Habana a otra sede.*

*Desde el año 1967, y durante toda la década del setenta, período en el que emergería el liderazgo del joven Eusebio Leal Spengler, la Oficina se dedicaba a la compilación de documentos y colecciones, la preparación de fondos documentales y la localización y selección de testigos históricos de La Habana colonial. Paralelamente (1976-78), la Dirección del Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura llevaría adelante una ardua labor en la redacción de legislaciones para la protección del patrimonio en todos sus aspectos. De esta manera, el Centro Histórico de la Ciudad resultaba declarado Monumento Nacional en 1978 por la Comisión Nacional.*



*A partir de 1980, desde la Oficina del Historiador, comienza a propiciarse la creación de una conciencia popular respecto a los valores culturales contenidos en la ciudad y en su Centro Histórico. Periódica y sistemáticamente aparecen artículos en los diarios y revistas de mayor número de lectores; se inician también los ciclos de conferencias en el Museo de la Ciudad, con recorridos por lugares de interés, que ante la gran afluencia de público, han de trasladarse al Anfiteatro de la Avenida del Puerto. Esta iniciativa generó luego el programa televisivo semanal «Andar La Habana».*

### ***Tercera etapa (1981-1993)***

*La labor promocional de la Oficina del Historiador acerca de la ciudad, su historia y sus más relevantes monumentos, así como el reconocimiento como Monumento Nacional, condiciona que en 1981, el Estado asigne un presupuesto para dedicarlo exclusivamente a la rehabilitación y restauración del Centro Histórico. Se impone entonces un crecimiento institucional y la organización de estos recursos a manera de planes quinquenales, el primero de ellos de 1981 a 1985.*

*Los Planes de Restauración siguieron una estrategia de concentración de las acciones en dos de las plazas principales: Plaza de Armas y Plaza de la Catedral, así como el inicio de los ejes Oficios, Mercaderes, Tacón y Obispo. También fueron restaurados grandes monumentos, que si bien no se encontraban emplazados en estas zonas priorizadas, constituían piezas de incalculable valor, como el Convento de Santa Clara y las fortificaciones de los Tres Reyes del Morro y de San Carlos de la Cabaña. En diez años fueron rehabilitados más de sesenta edificaciones que, en su conjunto, mostraron la potencialidad de los monumentos recuperados.*

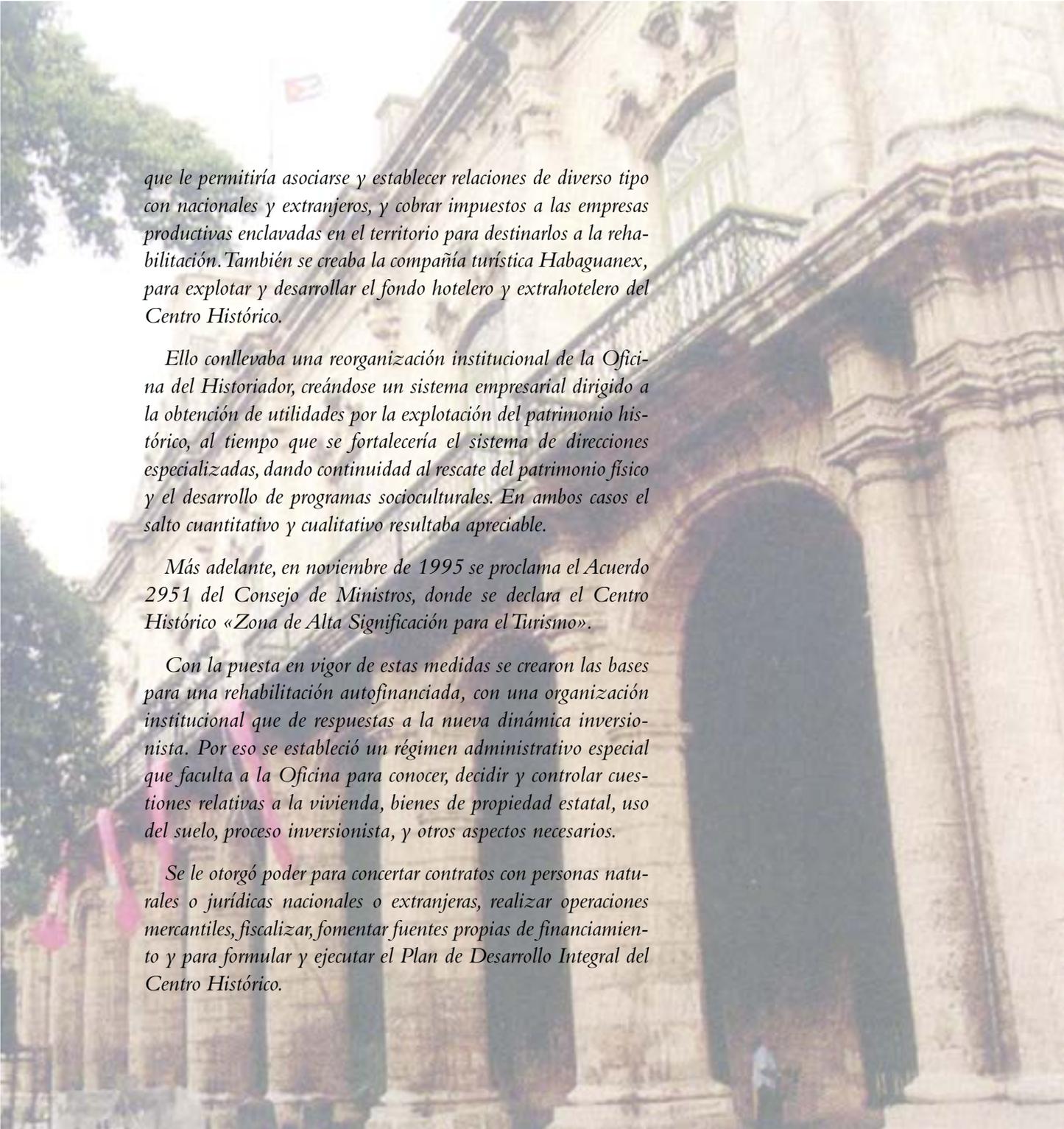


*La obra realizada hasta el momento, la voluntad política al más alto nivel a favor de la salvaguarda del valor patrimonial concentrado en el Centro Histórico de la Ciudad de La Habana, determinaron que en 1982 la UNESCO lo declarara Patrimonio Cultural de la Humanidad, ocupando el número 27 en la lista de Patrimonio Mundial.*

*En 1990, en el país comenzaría a sentirse el impacto de la caída del bloque socialista, con el consiguiente agravamiento de la situación económica interna, lo cual provocaría una encrucijada: por una parte el Estado cubano, que hasta el momento había subvencionado centralizadamente la recuperación del Centro Histórico, no se encontraba en condiciones de continuar financiándola ante el agravamiento de otros sectores aún más sensibles; por otra, el propio Estado era consciente de la responsabilidad que significaba salvar un patrimonio que no solo pertenecía a los cubanos, sino a la humanidad.*

#### ***Cuarta etapa (de 1993 a la actualidad)***

*Los compromisos adquiridos con la sociedad y la voluntad de continuar con la obra rehabilitadora, hicieron que se tomara entonces una decisión de vital importancia para el Centro Histórico: dotar a la Oficina del Historiador de un respaldo legal que le permitiera llevar adelante un desarrollo autofinanciado y sostenible. Así nació el Decreto-Ley 143, de octubre de 1993, aprobado por el Consejo de Estado de la República de Cuba, el cual consideraba al territorio, a partir de ese momento, Zona priorizada para la conservación. La Oficina deja de ser una institución supeditada al gobierno provincial para subordinarse al Consejo de Estado, lo cual implicaba una agilización en la toma de decisiones. También se le reconocía personalidad jurídica*



*que le permitiría asociarse y establecer relaciones de diverso tipo con nacionales y extranjeros, y cobrar impuestos a las empresas productivas enclavadas en el territorio para destinarlos a la rehabilitación. También se creaba la compañía turística Habaguanex, para explotar y desarrollar el fondo hotelero y extrahotelero del Centro Histórico.*

*Ello conllevaba una reorganización institucional de la Oficina del Historiador, creándose un sistema empresarial dirigido a la obtención de utilidades por la explotación del patrimonio histórico, al tiempo que se fortalecería el sistema de direcciones especializadas, dando continuidad al rescate del patrimonio físico y el desarrollo de programas socioculturales. En ambos casos el salto cuantitativo y cualitativo resultaba apreciable.*

*Más adelante, en noviembre de 1995 se proclama el Acuerdo 2951 del Consejo de Ministros, donde se declara el Centro Histórico «Zona de Alta Significación para el Turismo».*

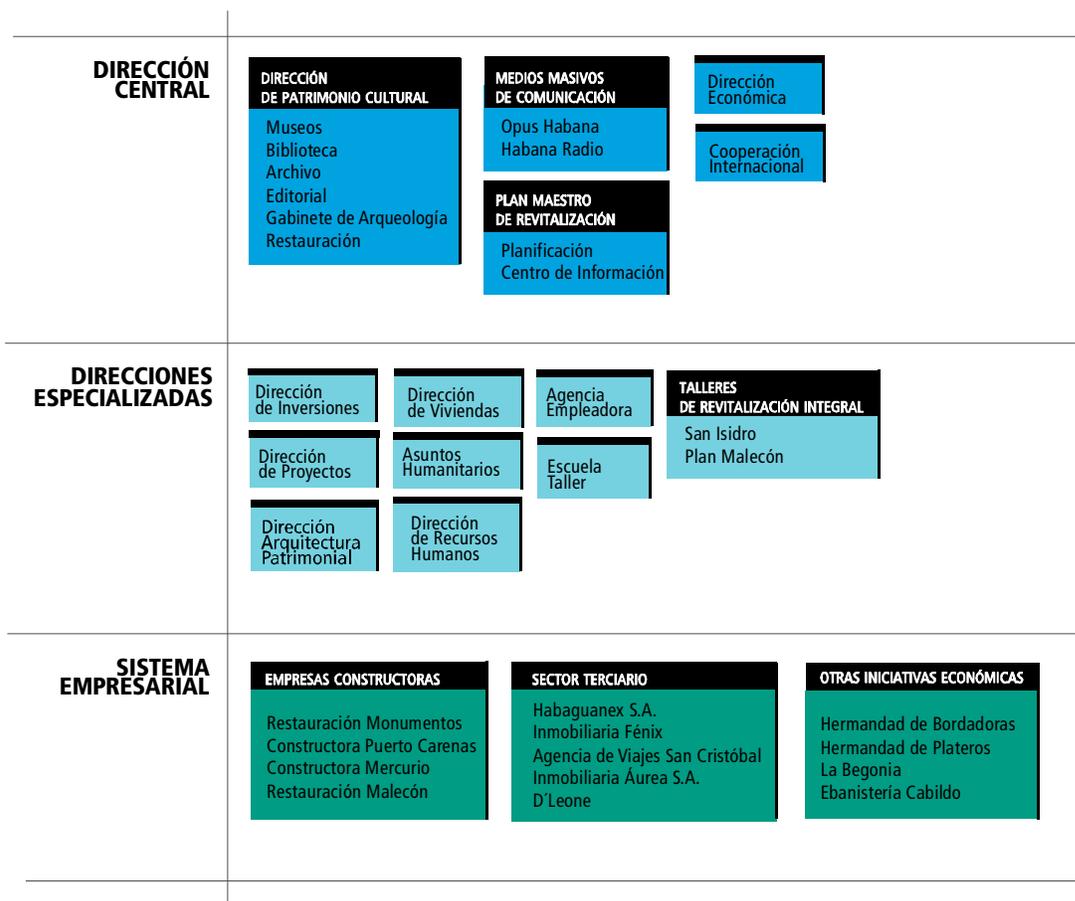
*Con la puesta en vigor de estas medidas se crearon las bases para una rehabilitación autofinanciada, con una organización institucional que de respuestas a la nueva dinámica inversionista. Por eso se estableció un régimen administrativo especial que faculta a la Oficina para conocer, decidir y controlar cuestiones relativas a la vivienda, bienes de propiedad estatal, uso del suelo, proceso inversionista, y otros aspectos necesarios.*

*Se le otorgó poder para concertar contratos con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, realizar operaciones mercantiles, fiscalizar, fomentar fuentes propias de financiamiento y para formular y ejecutar el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico.*

*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*

Página 25: *Palacio del Conde de Casa de Lombillo*  
 Página 26: *Dr. Emilio Roig de Leuchsenring*  
 Página 27: *Dr. Eusebio Leal Spengler*  
 Página 28: *Iglesia de San Francisco de Paula*  
 Página 29: *Fachada del Museo de la Ciudad, antiguo Palacio de los Capitanes Generales*

GRÁFICO I.7.  
 ESTRUCTURA DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR



## El contexto local



Para la implementación del proceso de gestión integral del territorio a su cargo, la Oficina del Historiador ha creado y consolidado una estructura organizativa con direcciones especializadas, empresas y departamentos, capaces de conducir el proceso desde la planificación integral estratégica en su sentido ambientalista más amplio (economía-sociedad-territorio-hábitat)

*Galería superior del Museo de la Ciudad, antiguo Palacio de los Capitanes Generales*

*A la izquierda: Despacho del Dr. Emilio Roig, en el mismo edificio de la calle Tacón*





hasta la recuperación física de inmuebles y espacios urbanos, comprendida la organización y conducción del proceso inversionista que lo garantiza y la posibilidad de gestionar la cooperación internacional. Asimismo, se cuenta con la capacidad para desarrollar un fuerte programa sociocultural y económico, en virtud de fomentar el desarrollo humano en su concepto más abarcador.

Finalmente, la estructura actual garantiza también la administración del sector turístico, inmobiliario y terciario para la captación de recursos financieros. Estas instituciones se orientan en cuatro grupos garantes que aseguran el cumplimiento y aplicación de las políticas establecidas en el Plan de Desarrollo Integral, la proyección sociocultural, la obtención y administración de recursos financieros y la rehabilitación física. En el capítulo siguiente se profundizará en cómo esta organización institucional gestiona el desarrollo integral del Centro Histórico y en el instrumento que guía esta gestión: el Plan de Desarrollo Integral.



*Mecanismos  
de gestión local.*



*El Plan  
de Desarrollo Integral  
del Centro Histórico*



*Pensamos que para lograr un eficaz proceso de rehabilitación urbana, resulta imprescindible una rehabilitación social y económica. La mejoría de las condiciones del hábitat debe ir indisolublemente unida a una reactivación económica local que posibilite a los vecinos incrementar sus ingresos y calidad de vida. Se trata de crear una base económica-social auto sustentable en el tiempo, vinculada al carácter cultural del territorio, al rescate de sus tradiciones y al proceso de recuperación con la consiguiente generación de empleos.*

EUSEBIO LEAL SPENGLER.  
Presentación de Programa para el Desarrollo Humano a Nivel Local, 2001.

## *Introducción a la gestión integral del Centro Histórico*

La rehabilitación del Centro Histórico de La Habana cobró una dimensión mayor y de gran dinamismo a partir de la aplicación del nuevo modelo de gestión establecido en 1993, coincidiendo paradójicamente con la peor crisis económica que haya sufrido el país; esto, sin dudas, refleja el compromiso y la responsabilidad pública con la salvaguarda del patrimonio nacional. La esencia y el corazón de este modelo de gestión es la cultura, y por lo tanto: el ser humano; como creador y portador de cultura, es el protagonista y centro del proceso de desarrollo. A esta visión sociocultural de la recuperación, ha sido imprescindible sumarle una visión económica, con el fin de hacer sostenible el proceso, haciendo que los bienes cul-



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Vista del Parque Central y de su entorno, donde destaca el Gran Teatro de La Habana*



*Calle Obispo hacia la Plaza de Armas*

*A la derecha: Edificio reconstruido con el aporte del Gobierno belga a través del PNUD. En el nivel superior cuatro viviendas sociales y en la planta baja el Museo del Chocolate*

turales tangibles e intangibles se conviertan en activos para el desarrollo local. Este modelo de gestión es aplicado por una entidad *sui géneris*, la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, la cual de manera breve fue presentada en el capítulo precedente.

De lo anterior puede entenderse que el proceso de desarrollo en curso en el Centro Histórico de La Habana impulsa tres dimensiones con un enfoque integrador: la rehabilitación económica y social, estrechamente vinculada al rescate patrimonial. Completa esta visión la participación de los habitantes de esta zona de la ciudad, no solo como beneficiarios de la renovación sino como sujetos gestores de ella, algo imprescindible si se toma en cuenta que —según las palabras del propio Historiador de la Ciudad— la aspiración es que el Centro Histórico de La Habana sea para vivir (Centro vivo) y no solo para ver (Centro museo); propuesta esta acorde con lo expresado por el destacado urbanista catalán Jordi Borja: «Vivienda, siempre vivienda. Las áreas urbanas sin vivienda no son ciudad, expresan la alienación urbana. Es necesario mantener la vivienda en las áreas centrales [...] Hacer ciudad es hacer comercio y hacer cultura [...]».<sup>4</sup>

Se han identificado seis premisas fundamentales para la aplicación de este nuevo modelo de gestión:



1. La voluntad y decisión política al más alto nivel.
2. El reconocimiento de una autoridad única institucional para conducir el proceso de rehabilitación (entidad líder, en este caso la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana).
3. El establecimiento de un fuero legal especial que ampare jurídicamente la acción de la institución anterior.
4. La capacidad para planificar estratégica e integralmente el territorio.
5. Descentralización de los recursos financieros generados en el Centro Histórico.
6. Disposición de un fondo inmobiliario propio.

Tomando en cuenta estas premisas, el Consejo de Estado promulga el Decreto-Ley 143 en el mes de octubre de 1993, que establece las siguientes prerrogativas para la Oficina del Historiador:

- Subordinación directa al Consejo de Estado.
- Reconocimiento de personalidad jurídica propia.
- Capacidad para la aplicación del cobro de un impuesto especial como contribución a la restauración.
- Creación de un sistema empresarial propio para la explotación del turismo y del sector terciario en general.
- Creación de un equipo interdisciplinario para la planificación integral del desarrollo.

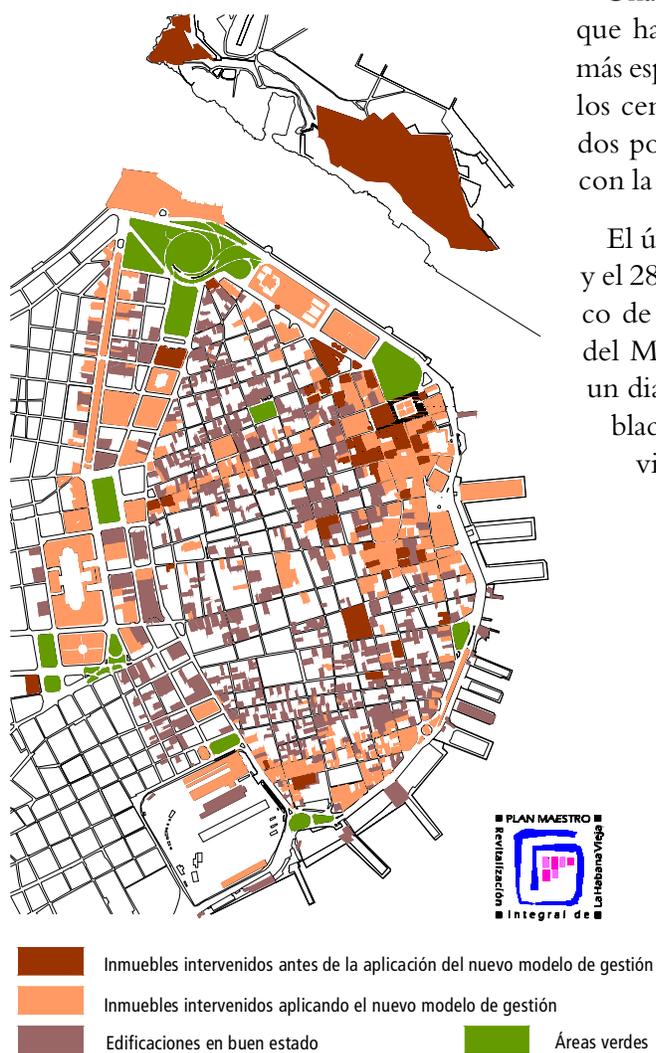


*Patrimonio en peligro: Casa Prat Puig*



*Muestra de las condiciones deplorables de habitabilidad en un edificio de viviendas que fuera antiguamente el Convento Santa Teresa de Jesús, hoy incluido en la lista de los cien monumentos del mundo en peligro de desaparición*

GRÁFICO II.1.  
PROCESO DE REHABILITACIÓN  
DEL CENTRO HISTÓRICO



- Ampliación de la propia estructura para garantizar toda la secuencia del proceso de rehabilitación.

Una de las herramientas más importantes con que ha contado la Oficina del Historiador, y más específicamente su Plan Maestro, han sido los censos de población y viviendas realizados por esta última entidad en coordinación con la Oficina Nacional de Estadísticas.

El último de ellos, que se realizó entre el 19 y el 28 de mayo de 2001 en el Centro Histórico de la Ciudad de La Habana y en la zona del Malecón Tradicional, permitió establecer un diagnóstico sociodemográfico de esta población y las condiciones de vida en sus viviendas, así como proponer soluciones adecuadas a sus principales problemas, de acuerdo con la estrategia social trazada por la Oficina del Historiador de la Ciudad. Facilitará, además, un análisis de los cambios ocurridos en la zona, a partir de su comparación con los datos del anterior (1995). Esta investigación contó con un intenso trabajo preparatorio, que incluyó la automatización del Registro Previo y la Cartografía, y creó las condiciones para el desarrollo de bases de datos de alta complejidad y georeferenciadas hasta el nivel de inmueble.

## *El Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico*

La «Carta de Navegación» que guía la gestión del Centro Histórico es el Plan de Desarrollo Integral (PDI), elaborado por el Plan Maestro de Revitalización Integral: entidad interdisciplinaria encargada tanto del Plan Documento, que contiene el Plan Estratégico del Desarrollo y el del Ordenamiento Territorial y Urbano, como del Plan Proceso: la concertación de planes, el control del territorio (incluyendo el uso de suelo) y otras importantes funciones relacionadas con el manejo y planificación territorial.

Como parte fundamental del PDI debemos mencionar, además del detallado diagnóstico que aparece,<sup>5</sup> las políticas y estrategias planteadas en él. Este proceso de desarrollo se estructura articulando las políticas del desarrollo integral, los mecanismos de recuperación autofinanciada y de desarrollo sociocultural considerados en el Plan de Desarrollo





*Casa Natal de José Martí, el Héroe Nacional de Cuba*

Integral. En el PDI fueron establecidas cinco políticas fundamentales:

- Salvaguardar la identidad nacional a partir de la investigación, promoción y desarrollo de la cultura.
- Proteger el patrimonio heredado, rehabilitando el territorio a través de un Plan de Desarrollo Integral continuo y con fuerza legal.
- Evitar el desplazamiento de la población local, protegiéndola del impacto de la terciarización y establecer las densidades y calidad de vida adecuadas.
- Dotar al territorio de una infraestructura técnica y de servicios básicos que aseguren su funcionamiento en correspondencia con las necesidades contemporáneas.
- Lograr un desarrollo integral autofinanciado que haga recuperable y productiva la inversión en el patrimonio.

GRÁFICO II.2.  
EL PLAN MAESTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO



En página opuesta:  
 Arriba: *Convento de San Francisco de Asís durante su restauración*  
 Debajo: *Concierto de la Camerata Romeu en su sede de la Basílica Menor del Convento de San Francisco de Asís*



También han sido definidas en el Plan de Desarrollo Integral diez estrategias para la actuación en el territorio, que responden a las políticas anteriores:

1. **RECUPERAR LA ESTRUCTURA URBANA PATRIMONIAL**, que plantea como principales lineamientos la concentración del peso de la rehabilitación en áreas de fuerte potencialidad; recuperar ejes terciarios y bordes del conjunto urbano con marcada prioridad; además, desarrollar focos aislados, dinamizadores del proceso, en áreas internas del conjunto urbano; sin excluir la asignación de recursos a obras puntuales, incluso dispersas, debido a su hondo contenido social o a su condición de impostergables.
2. **POTENCIAR EL DESARROLLO CULTURAL** tomando como líneas estratégicas el estudio, preservación y exposición del patrimonio histórico, arqueológico y artístico y de su desarrollo y divulgación; contribuir al conocimiento y disfrute de ese patrimonio por parte de la comunidad del Centro Histórico y la población en general y divulgar la labor de la Oficina del Historiador en el rescate y preservación del patrimonio.
3. **DESARROLLAR LA ECONOMÍA LOCAL** a partir de la explotación eficiente de los recursos patrimoniales; la modificación paulatina de la estructura económica local; el fortalecimiento de las actividades económicas que contribuyen al desarrollo del territorio; desarrollo de nuevas actividades y sectores; posibilitando la heterogeneidad de la economía local y diversificando las fuentes de financiamiento.



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Lonja del Comercio, inmueble destinado al alquiler de oficinas*



*Deterioro del fondo habitacional en el barrio de San Isidro*



*Patio del Estudio-Galería del destacado artista plástico cubano, Nelson Domínguez*

4. DESARROLLAR LA FUNCIÓN TERCIARIA basándose en los siguientes lineamientos estratégicos: garantizar un desarrollo turístico con criterios rigurosos de selectividad y sustentabilidad; evaluar oportunamente las implicaciones funcionales, físicas y económicas derivadas de la asimilación e incremento del turismo de cruceros; priorizar los planes de desarrollo del sector inmobiliario y estimular la recuperación de los diferentes servicios que distinguieron al Centro Histórico, otorgándole su histórico carácter poli-funcional y cualificado.
5. AVANZAR HACIA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA VIVIENDA a partir de la conducción de los programas de mejoramiento de las áreas residenciales desde un planeamiento gestionable; definir un modelo de intervención para el hábitat; concebir los programas del hábitat con proyección social y participativa; establecer una organización productiva descentralizada propia; diversificar las fuentes de financiamiento para acometer los programas del hábitat, establecer una máxima racionalización y control de los recursos técnico-materiales y perfeccionar los mecanismos legales que viabilicen los procesos de rehabilitación de la vivienda.
6. IMPULSAR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL que promueva la intervención de la población residente en el planeamiento; facilite la participación de representantes informales de la comunidad y favorezca la cogestión de los procesos.
7. DESARROLLAR LOS SERVICIOS AL HÁBITAT (equipoamiento comunitario) que deberán alcanzar la ex-

celencia en las condiciones de los centros de enseñanza y en la distribución de estos en el territorio; mejorar los servicios de salud, cuidando una distribución adecuada en el territorio, y fomentar la cultura de la salud por vías alternativas. Además, se plantea rescatar la red comercial y de servicios generales del territorio, tanto en su número como en el servicio prestado; consolidar la estructura dedicada a la higienización del Centro; estimular la participación de la población en actividades culturales y acondicionar debidamente las áreas deportivas disponibles, todo esto en estrecha coordinación con el Gobierno Municipal.

8. MEJORAR LAS REDES INFRAESTRUCTURALES a partir de diferentes lineamientos: responder a las exigencias del tránsito vehicular de acuerdo con las categorías funcionales dentro del sistema vial de la ciudad y fomentando la peatonalización; continuar perfeccionando el sistema de vías secundarias y brindar especial atención al mejoramiento del estado técnico de los pavimentos, y a los medios para la regulación y control del tránsito; incrementar la oferta de estacionamiento en diferentes modalidades; complementar la oferta que brinda el sistema de transporte colectivo de la ciudad; organizar la forma de operación del transporte de cargas. En las redes hidrotécnicas, los principales lineamientos consisten en lograr que el suministro de agua potable llegue por la red a todos los consumidores; alcanzar mayor calidad en el funcionamiento de los sistemas existentes en el alcantarillado y dre-



*Participación popular durante las representaciones de los tradicionales festejos del Cabildo habanero por el Día de Reyes*



*Actividad con niños de la enseñanza primaria en el Parque Ecológico, sito en la Calle de los Mercaderes*

naje pluvial; para el gas manufacturado, lograr el completamiento del plan de gasificación dentro del territorio; en el servicio eléctrico, hacer más eficiente el servicio de la red eléctrica y desarrollar el plan de iluminación pública. Además se plantea, respecto a la telefonía, la importancia de perfeccionar el servicio telefónico.

9. PROMOVER UNA CULTURA DE PROTECCIÓN AMBIENTAL que propone elaborar una estrategia de integración metropolitana; conservar el ambiente urbano, los recursos naturales y la diversidad biológica; promover la gestión de un sistema de transporte y vialidad más eficiente y acogedor; facilitar una gestión eficiente y eficaz en la recolección de los desechos sólidos y el saneamiento; fomentar el uso eficiente de la energía; cualificar los espacios libres existentes y crear otros nuevos en la zona; mejorar la salud ambiental y la atención a grupos vulnerables; y perfeccionar el sistema de prevención y mitigación de desastres y de la recuperación posterior.

10. FOMENTAR LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL garantizando una aplicación y gestión cada vez más eficiente de los recursos de la cooperación; impulsar la cooperación multilateral e impulsar la cooperación descentralizada a través del Programa de Desarrollo Humano Local, auspiciado por el PNUD.<sup>6</sup>

## *La gestión de la Cooperación Internacional en el Centro Histórico*

*Los* resultados obtenidos en la aplicación del enunciado modelo de gestión del Centro Histórico de La Habana han recibido un gran reconocimiento de la comunidad internacional, expresado en un incremento sustancial de la cooperación. Esto hizo necesaria la creación de un grupo, propio de la Oficina del Historiador, para tal gestión; este grupo comenzó su funcionamiento en febrero de 2002. Surgió —en primera instancia— para fortalecer el Grupo de Trabajo del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en La Habana Vieja. Pero como resultado de la apropiación y reconocimiento local de los mecanismos de este Programa, coordina no solo las iniciativas realizadas en el marco del PDHL, sino todas las concernientes a cualquier modalidad de cooperación internacional presente o interesada en el Centro Histórico.



## *El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Vista parcial de la Plaza de la Catedral.  
Al fondo, el edificio en cuya planta baja  
se encuentra la sede del PDHL en La Habana  
Vieja y del Grupo de Cooperación  
Internacional de la Oficina del Historiador*



*Encuentro de trabajo en la sede  
del PDHL en La Habana Vieja*

La misión de este equipo de trabajo es coordinar, facilitar, gestionar y controlar las iniciativas de cooperación internacional a favor de la recuperación integral del Centro Histórico. El equipo, de composición multidisciplinaria (sociólogos, psicóloga, geógrafa, economista, informático, etc.), está constituido por: un coordinador; un especialista técnico principal; varios especialistas en proyectos de colaboración que atienden cada uno temáticas específicas (servicios sociales, grupos vulnerables, enfoque de género, economía local, medio ambiente, urbanismo, vivienda, informatización, patrimonio y cultura, deporte y tiempo libre y formación de recursos humanos); y un equipo encargado

de la contabilidad (control de la ejecución financiera de los proyectos) y el apoyo logístico.

Este grupo de trabajo define, de conjunto con los cooperantes, los proyectos a financiar. Para ello parte tanto de las Líneas Directrices del desarrollo social y económico del Centro Histórico (establecidas por el Plan Maestro en el Plan de Desarrollo Integral) como de las problemáticas e ideas-proyectos identificadas al nivel local en los talleres participativos que se desarrollan con los consejos populares durante los procesos de programación local que tienen lugar en el territorio, y donde están presentes los sectores de salud, educación, vivienda, medio ambiente, organizaciones sociales y asociaciones.

Por la propia naturaleza del trabajo que realiza este grupo debe articular su acción con todos los actores del desarrollo territorial; en primer lugar con los internos de la

## Mecanismos de gestión local

Oficina del Historiador, en particular el Plan Maestro y la Dirección de Inversiones. La relación con el Plan Maestro mantiene actualizadas y conciliadas las prioridades del desarrollo integral del Centro Histórico y garantiza la coherencia y articulación del aporte de la cooperación internacional con las políticas y estrategias que aparecen en el Plan; por su parte, el vínculo con la Dirección de Inversiones hace posible el apoyo técnico-profesional imprescindible para una ágil y convincente formulación y ejecución de los proyectos. Además, es muy necesaria la coordinación con el Gobierno municipal, provincial y con las diferentes direcciones encargadas de los servicios territoriales: educación, salud, deportes, etc. En 2004 se ejecutaron dentro del Centro Histórico de La Habana alrededor de cincuenta proyectos de diversa magnitud y se gestionaron con diferentes *partners* potenciales unos cuarenta.

Desde la aplicación del Decreto-Ley 143 se puede apreciar un sostenido crecimiento del aporte de la cooperación internacional; desde 1994 hasta 2004 el Centro Histórico de La Habana ha recibido aportes por más de dieciséis millones de dólares. El Gráfico II.3 muestra los aportes anuales de la cooperación internacional.

Los valores expresados en la Tabla 5 contienen los aportes obtenidos por cualquier vía o modalidad de cooperación, a saber: multilateral (a través de agencias internacionales del sistema de las Naciones Unidas); bilateral (directamente con gobiernos nacionales o de sus agencias de cooperación internacional); descentralizada (cuando el actor de la cooperación es un ente local —gobiernos municipales, provinciales o regionales—, ONG, fundaciones, universidades); también se incluye en estos datos otras donaciones realiza-

*Edificios de vivienda como estos, de alto valor patrimonial, son objetivos prioritarios en la gestión de la cooperación internacional para iniciar procesos de recuperación y restauración, reservando en ellos espacios para uso social*



*San Ignacio 360: último edificio por recuperar en la Plaza Vieja*

*San Ignacio 255*



05/08/2005, 9:46



*Perfumería Habana 1791*

das de tipo humanitario (medicamentos, suministros médicos, material escolar, etc.). Durante los cinco primeros años se puede apreciar cómo las principales fuentes de colaboración estaban enmarcadas dentro de la modalidad bilateral. A raíz de la presencia en el territorio del Programa de Desarrollo Humano Local (1999) se evidencia una tendencia creciente de la cooperación por la vía multilateral (aunque en realidad una parte importante de los recursos del PDHL provienen de la cooperación descentralizada); y es la vía multilateral la que ocupa el lugar preponderante a partir de 2001, cuando se empiezan a ejecutar un número mayor de proyectos dentro del Programa y fuera de este, pero siempre a través del PNUD; el 2003 alcanzó su cifra más elevada: 1 790 965 dólares. A lo largo de estos once años, el aporte descentralizado de los cooperantes ha estado presente con un valor promedio de 353 000 dólares anuales.

Se puede apreciar comparando las utilidades generadas por la economía local del Centro Histórico y el aporte de la cooperación que este representa aproximadamente nueve por ciento del primero. Este hecho ratifica el carácter sostenible del proceso de desarrollo local, pero no significa, en absoluto, que no sea necesaria la cooperación internacional. En primer lugar, dada la magnitud del desafío que constituye la rehabilitación del Centro Histórico, que convierte en insuficientes los recursos disponibles localmente; debido también a la necesidad de aumentar la velocidad del proceso de recuperación, por la urgencia de intervenir en áreas que por el alto nivel de deterioro constituyen una emergencia; en tercer lugar, pero no menos importante, el significado estratégico del intercambio de experiencias, tecnologías y conocimientos que de manera general propicia la cooperación y el cual enriquece el proceso de desarrollo local.

## Mecanismos de gestión local

TABLA 5.  
APORTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL POR AÑOS Y POR MODALIDAD (1994-2004)

AÑOS	MULTILATERAL	BILATERAL	DESCENTRALIZADA	OTRAS FUENTES	TOTAL
1994	39 100,00	697 491,58	294 287,89	32 551,28	1 063 430,75
1995	16 900,00	603 944,82	170 162,50	61 000,00	852 007,32
1996	15 000,00	623 505,45	296 987,15	103 424,51	1 038 917,11
1997	252 507,42	389 468,54	461 921,57	174 756,76	1 278 654,29
1998	531 458,37	188 594,93	449 816,33	108 151,86	1 278 021,49
1999	89 827,70	313 429,60	391 765,42	337 802,80	1 132 825,52
2000	147 149,01	118 707,07	458 813,74	208 913,19	933 583,01
2001	541 633,98	525 943,60	52 998,29	311 629,93	1 432 205,80
2002	1 767 333,44	551 664,02	90 167,73	224 329,70	2 633 494,89
2003	1 790 965,04	89 451,66	454 057,77	189 266,68	2 523 741,15
2004	1 086 595,58	3 000,00	766 101,70	887 815,16	2 743 512,44
TOTAL	6 278 470,54	4 105 201,27	3 887 080,09	2 639 641,87	16 910 393,77

GRÁFICO II.3.  
APORTES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL POR AÑOS Y POR MODALIDAD (1994-2004)

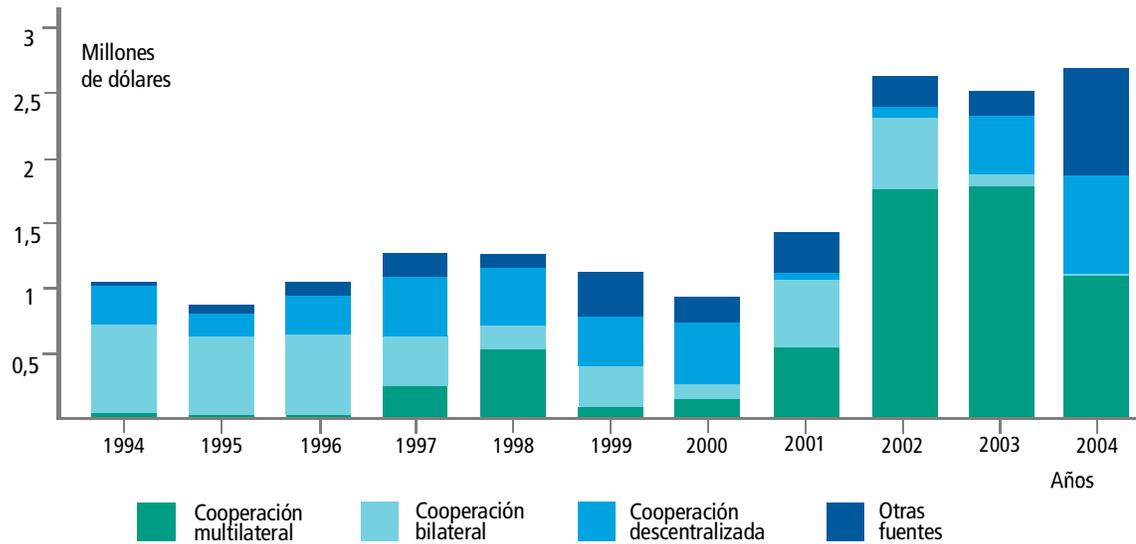


GRÁFICO II.4.

ACTORES DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA VIEJA



## *Resultados de la aplicación del nuevo modelo de gestión en el Centro Histórico de La Habana*

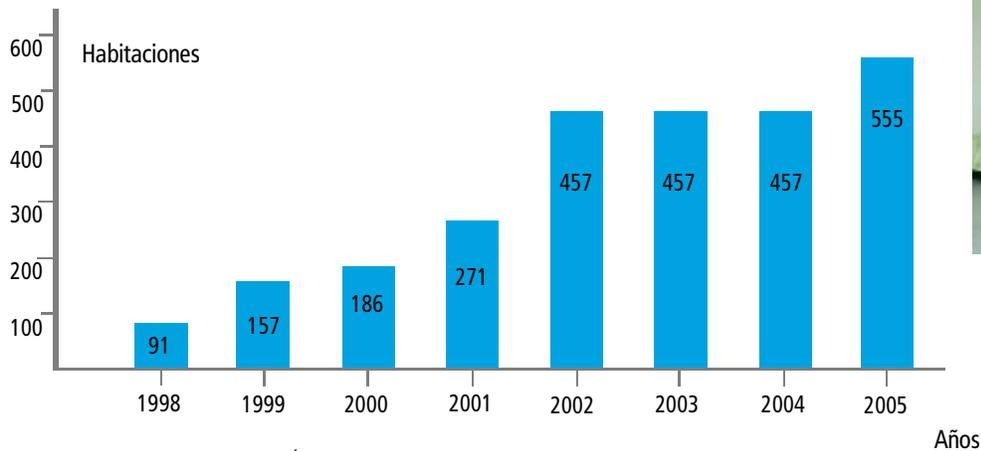
Como se ha expresado anteriormente, el nuevo modelo de gestión del Centro Histórico comenzó en octubre de 1993 con el Decreto-Ley 143, que le otorga facultades especiales a la Oficina del Historiador en el manejo integral de esta zona de la Ciudad de La Habana. Por la propia integralidad del proceso de desarrollo en curso es necesario hablar de resultados en todas las dimensiones del desarrollo local: económica, social y cultural. A continuación se presentarán brevemente algunos de los resultados más significativos.

Los recursos financieros de la Oficina provienen, fundamentalmente, de la compañía turístico-comercial Habaguanex S.A. (alrededor de sesenta y cinco por ciento), la cual a partir de edificios abandonados o en estado ruinoso ha ido creando una capacidad hotelera de gran prestigio e identidad. (Ver Gráfico II.5).



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*

GRÁFICO II.5.  
CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE HABITACIONES EN LOS HOTELES DE HABAGUANEX, S.A



*Antiguo Colegio de El Santo Ángel, en la entonces Plaza Nueva, devenida Plaza Vieja*

*En ruinas hasta inicios de los años 90*



*Hoy, ya restaurado y convertido en inmobiliaria*



La tabla y gráfico que a continuación se muestran reflejan el ritmo de la generación de ingresos y utilidades. La gráfica refiere desde 1994 hasta 2004; ICR es el impuesto recaudado a las actividades económicas realizadas dentro del Centro Histórico como aporte a la restauración. Se puede apreciar el rápido crecimiento de los ingresos generados por el Centro Histórico; cómo la explotación de los recursos culturales, turísticos y terciarios del territorio ha producido, en alrededor de once años, utilidades por más de ciento ochenta millones de dólares y que con la aplicación de la política fiscal se han recaudado unos dieciséis millones de dólares.



## Mecanismos de gestión local

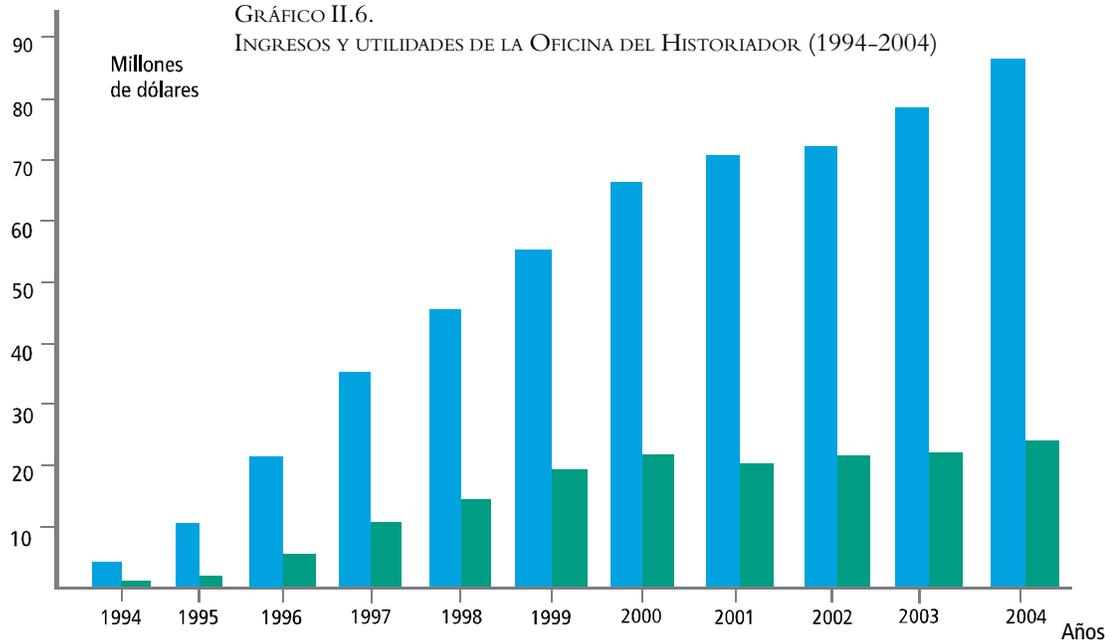
TABLA 6.  
INGRESOS Y UTILIDADES DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR (1994-2004)

En página opuesta, debajo: *Hotel Ambos Mundos*

AÑO	INGRESOS (USD)	UTILIDADES (USD)
1994	4 960 000	1 813 000
1995	11 558 000	4 231 600
1996	23 358 800	6 971 800
1997	35 309 500	10 565 900
1998	45 868 100	14 832 100
1999	55 208 500	18 106 400
2000	66 607 900	21 272 900
2001	70 299 000	20 450 300
2002	72 632 100	21 276 100
2003	78 508 400	21 730 500
2004	86 222 400	23 456 700
ICR	16 214 600	16 214 600
TOTAL	566 747 300	180 921 900

GRÁFICO II.6.

INGRESOS Y UTILIDADES DE LA OFICINA DEL HISTORIADOR (1994-2004)



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Edificio Don Emilio Bacardí, sin dudas en la arquitectura cubana el exponente más significativo del art deco*

*A la derecha: Hotel Saratoga, en fase de terminación*

*Interior del lujoso Restaurante Café del Oriente, en la Plaza de San Francisco*



Los recursos obtenidos de la explotación de las redes hotelera, extrahotelera, comercial e inmobiliaria del Centro Histórico son distribuidos como muestra el siguiente gráfico.

GRÁFICO II.7.  
DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS GENERADOS POR EL CENTRO HISTÓRICO



El modelo descentralizado de gestión económica ha permitido la reinversión inmediata de estos recursos, lo cual ha posibilitado la obtención de resultados visibles en un corto plazo en la recuperación urbanística, social y económica generando mayor interés de visitantes, inversores y otros actores nacionales e internacionales.

La confiabilidad del proceso de desarrollo que conduce la Oficina del Historiador ha permitido ac-



## Mecanismos de gestión local

ceder a créditos por más de cincuenta y cinco millones de dólares provenientes de la Banca Nacional, que se han empleado en las obras de alto monto financiero. Además, el Estado ha aportado alrededor de doscientos sesenta millones de pesos, de su presupuesto central para las inversiones.

Se han generado más de diez mil empleos, 60% de los cuales han sido ocupados por residentes de La Habana

Vieja o los municipios colindantes, y 34% por mujeres; en los puestos técnicos las mujeres predominan y representan 59%. Se estima que también han sido activados otros dos mil empleos indirectos, asociados principalmente a la prestación de servicios y al rescate de oficios y producciones artesanales. Para las mujeres del territorio, la Oficina del Historiador ha constituido una fuente de empleo fundamental y

ha promovido la integración de estas a los proyectos socio-culturales que se han llevado —y llevan— a cabo. Uno de los mejores ejemplos lo constituye la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén.

Desde el punto de vista social, se debe destacar la rehabilitación de múltiples edificaciones para estos fines, principalmente para mejorar y fortalecer los sectores de educación y salud municipales. A esto se suma un programa de atención especializada a grupos vulnerables, particularmente dirigido a la Tercera Edad y a los discapacitados. Se ha creado un Hogar Materno Infantil, un Centro de Rehabilitación de la Edad Pediátrica, un Centro Geriátrico, vi-

A la izquierda: *Integrantes de la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén*



*Antiguo Convento de Belén, sede del Centro de Rehabilitación Integral Diurno para la Tercera Edad*



*Clínica de Rehabilitación de la Edad Pediátrica*



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local en curso...*



*Experiencia de las Aulas Museo,  
en el Centro Histórico*



*Parque Infantil La Maestanza*

*Hogar Materno Infantil Doña Leonor Pérez,  
de La Habana Vieja*



viendas protegidas para ancianos, habilitación de consultorios del Médico de la Familia, rehabilitación y creación de centros escolares, una ludoteca, parques infantiles, entre otros servicios de gran impacto social. El surgimiento de experiencias novedosas, como es, en el sector educacional, el «aula en el museo», es uno de los resultados más interesantes de la aplicación de un enfoque integral e integrador del desarrollo.

En la dimensión cultural resalta la programación intensa y de alta calidad que cada mes está disponible para el enriquecimiento de toda la población y visitantes, no solo del Centro Histórico, sino de la Ciudad de La Haba-

na en general. La actividad cultural se ha intensificado con el funcionamiento de más de treinta instalaciones: museos, casas museo, galerías, salas de concierto y catorce bibliotecas especializadas.

Uno de los resultados más visibles y de mayor impacto es que en los años de aplicación del modelo de gestión de la Oficina del Historiador se ha recuperado o está ya en proceso el 33% del área del Centro Histórico.

La vivienda de interés social, que según los datos expuestos en el primer capítulo constituye el mayor reto para la recuperación, también exhibe resultados positivos aunque en una medida discreta con respecto a la magnitud del problema. En estos años se han reparado más de tres mil viviendas y se han construido alrededor de cuatrocientas nuevas para los pobladores del Centro Histórico.

Muestra del éxito de este método de gestión y del reconocimiento de las autoridades nacionales ha sido la extensión de las prerrogativas de la Oficina del Historiador al Malecón habanero tradicional y la propuesta de ampliar esto a otras zonas de la ciudad.

El interés y reconocimiento internacional se han expresado en un gran número de premios, por ejemplo:



*Segundo Festival de Música Antigua,  
en San Felipe de Neri*



*A la izquierda: Nuevas viviendas construidas  
en el Reparto Alamar, al este de La Habana  
Vieja, entregadas a familias expuestas  
a condiciones de hacinamiento en el Centro  
Histórico, mejorando así su calidad de vida*



- Convenio Andrés Bello (Premio 2000 y Reconocimiento 2001).
- Premio Internacional Dubai 2000 (Mención).
- Premio UNESCO por la Paz (Mención Honorífica, 2000-2001).
- Premio Europeo de Arquitectura Philippe Rotthier (Premio 2001).
- Premio Metrópolis 2001 (Segundo Premio).
- Premio de la Asociación para la Gerencia de Centros Urbanos, Valencia (Premio 2002).
- Premio Nacional de Restauración y Conservación (Premio 2002 en Conservación).
- Premio de la Real Fundación de Toledo (2003).

Los resultados obtenidos en el Centro Histórico constituyen un ejemplo de cómo la aplicación de criterios económicos de sostenibilidad, basados en la explotación turística e inmobiliaria, no está reñida con un desarrollo humano sostenible.



*Articulación de la  
cooperación internacional  
y los procesos de desarrollo  
endógenos.*



*La experiencia del  
Programa de Desarrollo  
Humano Local*



*Repártanse mejor las riquezas del mundo entre las naciones y dentro de las naciones; establézcase una verdadera solidaridad entre los pueblos, y solo entonces nuestros sueños de hoy podrían ser realidades de mañana.*

FIDEL CASTRO RUZ.

Discurso pronunciado en la Conferencia Mundial sobre Desarrollo Social, Copenhague, Dinamarca, 12 de mayo de 1995.

## *Algunos apuntes sobre la evolución de la cooperación internacional y su escenario actual*

*El* concepto de *cooperación internacional* ha evolucionado en correspondencia con las relaciones internacionales, signadas a su vez por intereses políticos y económicos; y ha incluido elementos de ayuda, solidaridad y también de promoción económico-comercial.

En el mundo actual, debido a la existencia de problemas que trascienden las fronteras de un Estado o que involucran a un conjunto de estos —protección del medio ambiente, erradicación de la pobreza, narcotráfico, gobernabilidad, etc.—, la cooperación podría transformarse en un instrumento excelente para coordinar políticas y sumar esfuerzos. Quiere esto decir que la cooperación internacional es un componente fundamental de las relaciones que se establecen entre los países, no solo a nivel de sus gobiernos, sino también (y cada vez más) a nivel des-





centralizado: entes locales y sociedades civiles. Para los países y pueblos del Tercer Mundo es, además, una vía que aporta soluciones a los diversos problemas del subdesarrollo.

Para analizar las tendencias actuales y perspectivas de la cooperación debe tomarse en cuenta algunas características significativas del escenario mundial reinante. Entre las más sobresalientes se encuentran: la globalización, con el perjudicial o no (en dependencia de quien la califique) aumento de la interdependencia y la conexión entre Estados, entes locales y sociedades civiles; la unipolaridad del nuevo orden mundial, que provoca una visión y propuesta hegemónica de las relaciones internacionales; y la desenfrenada liberalización del comercio mundial. El destacado economista cubano, Osvaldo Martínez, ha expresado al respecto:

(...) un tipo de filosofía o de ideología predominante en materia de desarrollo internacional, y especialmente de desarrollo económico, que en muchas ocasiones tiende a considerar a la cooperación para el desarrollo como un fenómeno de asistencialismo anticuado, e incluso, aún contraproducente, a los efectos de lograr el acceso al desarrollo de los países. Sería mejor, según esta visión, que el mercado lo decidiera todo con absoluta libertad; y la cooperación para el desarrollo es vista en muchas ocasiones, como una cierta intromisión o distorsión de ese mecanismo «perfecto» de mercado (...).<sup>7</sup>

Lo anterior tiene una influencia determinante sobre los objetivos, flujos, modalidades, asignación de recursos, líneas prioritarias, etc., de la cooperación interna-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

cional. Todos estos temas son determinados o tratados de imponer por los llamados países «donantes», que salvo honrosas y escasas excepciones donan cada vez menos.<sup>8</sup> Otra tendencia negativa del escenario actual de la cooperación es el aumento de las condicionalidades para otorgar la colaboración; lo que, en muchas ocasiones, está directamente relacionado con la intromisión en asuntos internos de los países subdesarrollados.

Sin embargo, ante la pérdida de protagonismo de la mayor parte de los gobiernos centrales, los entes privados y descentralizados van asumiendo mayor importancia como actores de la cooperación. Este cambio posibilita más diversificación y eficiencia; el enriquecimiento de la cooperación, llevando a esta temas comunes al desarrollo local y propiciando el intercambio de experiencias directo entre los gestores del desarrollo, comunidades y sociedades civiles; y se crean en algunos casos redes que valorizan aún más la validez y pertinencia de tal modalidad de cooperación.

Además de esta relativamente novedosa forma de cooperación —la *descentralizada*— han aparecido, en tiempos más o menos recientes, algunas otras. Por ejemplo: la *cooperación económica*, orientada a la promoción de proyectos de transferencia tecnológica y vinculada a intereses económicos. En esta modalidad no solo participan los gobiernos nacionales, sino también gobiernos locales y agencias de desarrollo económico local. Con la participación de estos dos últimos tipos de actores se logran, por lo general, proyectos de mejor distribución de sus beneficios, generadores de externalidades positivas para las comunidades y verdaderamente cercanos a los intereses

**DIGITAL**  
**Granma**  
**INTERNACIONAL**

**Cuarenta ciudades por  
el desarrollo humano**

POR KAZUEN GRAMAS



*Artículo de la versión digital de Granma Internacional, que informa sobre la participación de ciudades europeas en el PDHL/Cuba*

*En página opuesta: Detalle de fachada de la Catedral de La Habana*



*La cooperación internacional, y en especial el PDHL, han apoyado el desarrollo de las capacidades de los talleres del Gabinete de Restauración y Conservación, propiciando el intercambio con experiencias afines en Córdoba, Florencia, Suiza y otras*

Proyecto:  
*Intercambio universitario en apoyo al Gabinete de Arqueología (PDHL y Siena)*



del desarrollo local. Otra es la *cooperación científica*, basada en intercambios académicos, formación de recursos humanos y desarrollo de proyectos de investigación conjuntos. En esta modalidad es usual la participación de universidades, centros de investigación, aunque también otras instituciones no dedicadas por entero a la actividad académica pueden incluirse y es muy útil acercarlas a este tipo de proyectos.

En los últimos tiempos se ha extendido la opinión de lo necesario que resulta desechar el enfoque asistencialista de la cooperación internacional. Es muy utilizada la frase: «la cooperación

no debe dar el pescado, sino la vara de pescar»; a lo que debería agregarse «y enseñar a pescar». Efectivamente, tiene un carácter más sostenible, de impacto mayor y de más largo plazo este nuevo enfoque. Pero, como en todo, es extremadamente pernicioso ir al otro extremo y desechar entonces la realización de acciones de ayuda humanitaria, emergencia y otras que contribuyan a paliar situaciones muy desfavorables, que desgraciadamente abundan en el mundo actual. Se debe plantear un enfoque que concilie ambos criterios, y a partir de una evaluación realista del punto de partida y el escenario en que actuará la cooperación es-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

tablezca un balance adecuado de peces (asistencia inmediata), varas de pescar (ayuda al desarrollo) y enseñanzas de cómo hacerlo (formación de capacidades). Es mucho menos irreconciliable de lo que parece la combinación de estos diferentes enfoques; y el ámbito local es un lugar propicio para pasar de iniciativas de emergencia a procesos de desarrollo sostenible.

Aún cuando todavía en el escenario internacional es recurrente la solicitud de cooperación internacional para la ejecución de proyectos puntuales sin ningún grado de articulación con otras iniciativas, también se va abriendo paso una tendencia de apoyo a procesos más que a proyectos, lo que indudablemente desempeña un papel sinérgico con otras experiencias interesadas en sumarse a un proceso o estrategia de desarrollo y garantiza en un grado mayor la sostenibilidad de las acciones realizadas. La tendencia actual vincula la acción de la cooperación a procesos, como pueden ser los compromisos de una Cumbre —por ejemplo: la de Desarrollo Social (Copenhague), la de la Mujer (Beijing), la de Medio Ambiente (Río de Janeiro), entre otras—; esto permite enfrentar temáticas que no se resuelven en un año o dos y que necesitan establecer para su solución procesos articulados de desarrollo.

Otro factor a tomar en cuenta en el contexto actual de la cooperación internacional es la alta participación e interés que ha mostrado la sociedad civil, ONG y entes locales de los países más desarrollados en la colaboración.



Proyecto:  
*Fortalecimiento del Gabinete de Arqueología  
(PDHL y FAMSI-Córdoba)*



Proyecto:  
*Taller de relojes antiguos (PDHL y Suiza)*

Proyecto:  
*Apoyo a la enseñanza preescolar  
en la Escuela Primaria Israel Cabrera  
(PDHL y Zona del Cuero)*



Esto, sin dudas, es una de las razones y a la vez un efecto del auge de la modalidad de cooperación descentralizada. El reto es que los pares y homólogos en los países subdesarrollados creen las capacidades necesarias para responder a esta oportunidad.



Tal vez el elemento que mejor caracteriza la situación actual de la cooperación internacional es el que se ha identificado como «la fatiga de los donantes», o al menos de los que pudieran ser los «grandes donantes». Solo cinco de los 22 países más ricos han cumplido con el objetivo de destinar al menos 0,7% de su Producto Interno Bruto (PIB) para la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD): Dinamarca, Luxemburgo, Noruega, los Países Bajos y Suecia. La mayor parte de los otros 17 países ni siquiera ha hecho ninguna promesa en torno a qué porcentaje de su PIB destinarán a la ayuda al desarrollo o en qué plazos cumplirán este acuerdo de las Naciones Unidas. En 1990 los países miembros del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) aportaron a la AOD 57 600 millo-

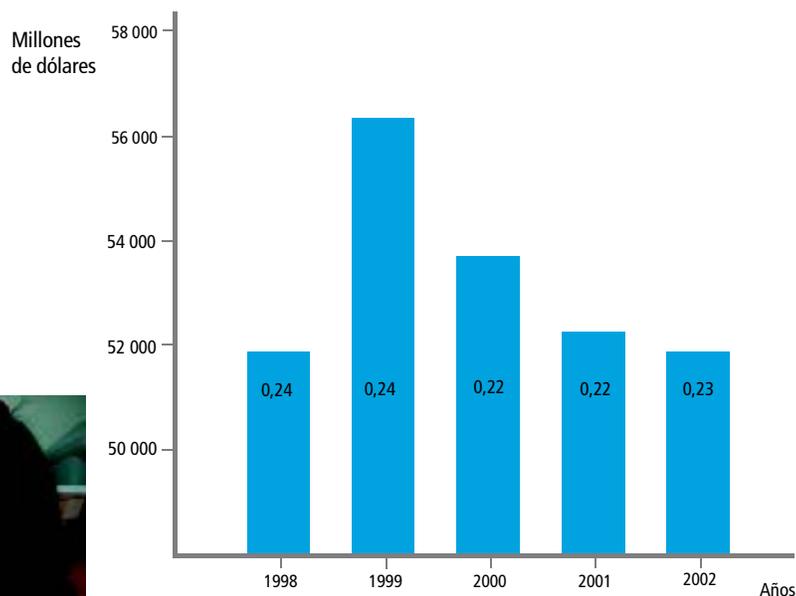
## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

nes de dólares (0,33% del PIB de estos países), en 2002 este aporte disminuyó a 56 500 millones de dólares (0,23% del PIB). Si estos países cumplieran tan solo el compromiso de proporcionar 0,7% de su PIB, la AOD ascendería a ciento sesenta y cinco millones de dólares anuales, tres veces el nivel actual y por encima del estimado necesario para alcanzar los Objetivos del Milenio.

TABLA 7.  
AYUDA OFICIAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES MIEMBROS DE LA OCDE

PAÍSES	1998	% DEL PNB	1999	% DEL PNB	2000	% DEL PNB	2001	% DEL PNB	2002	% DEL PNB
Noruega	1 321	0,91	1 370	0,91	1 264	0,80	1 346	0,83	1 517	0,89
Suecia	1 573	0,72	1 630	0,70	1 799	0,80	1 666	0,81	1 848	0,83
Australia	960	0,27	982	0,26	987	0,27	873	0,25	916	0,26
Países Bajos	3 042	0,80	3 134	0,79	3 135	0,84	3 172	0,82	3 068	0,81
Bélgica	883	0,35	760	0,30	820	0,36	867	0,37	996	0,43
EUA	8 786	0,10	9 145	0,10	9 955	0,10	11 429	0,11	13 140	0,13
Canadá	1 691	0,29	1 699	0,28	1 744	0,25	1 533	0,22	1 011	0,28
Japón	10 640	0,28	15 323	0,35	13 508	0,28	9 847	0,23	9 731	0,23
Suiza	898	0,32	969	0,35	890	0,34	908	0,34	863	0,32
Dinamarca	1 704	0,99	1 733	1,01	1 664	1,06	1 634	1,03	1 540	0,96
Irlanda	199	0,30	245	0,31	235	0,30	287	0,33	360	0,40
Reino Unido	3 864	0,27	3 401	0,23	4 501	0,32	4 579	0,32	4 581	0,31
Finlandia	396	0,32	416	0,33	371	0,31	389	0,32	434	0,35
Luxemburgo	112	0,65	119	0,66	127	0,71	141	0,82	139	0,77
Austria	456	0,22	527	0,26	423	0,23	533	0,29	488	0,26
Francia	5 742	0,40	5 637	0,39	4 105	0,32	4 198	0,32	5 125	0,38
Alemania	5 581	0,26	5 515	0,26	5 030	0,27	4 990	0,27	4 980	0,27
España	1 376	0,24	1 363	0,23	1 195	0,22	1 737	0,30	1 559	0,26
N. Zelandia	130	0,27	134	0,27	113	0,25	112	0,25	110	0,22
Italia	2 278	0,20	1 806	0,15	1 376	0,13	1 627	0,15	2 157	0,20
Portugal	259	0,24	276	0,26	271	0,26	268	0,25	293	0,27
Grecia	-	-	194	0,15	226	0,20	202	0,17	253	0,21
	51 888	0,24	56 378	0,24	53 737	0,22	52 336	0,22	51 888	0,23

GRÁFICO III.1.  
EVOLUCIÓN DE LA AYUDA OFICIAL PARA EL DESARROLLO  
(1998-2002)



Proyecto:  
*Apoyo al servicio de atención a invidentes*  
(PDHL y FAMSI-Córdoba)

Si se une a estos datos el hecho de que en 2002 la transferencia de recursos financieros del Sur al Norte alcanzó los doscientos mil millones de dólares, se pueden comprender las graves implicaciones de esta tendencia y la hipocresía del discurso de «ayuda para el desarrollo». Se puede encontrar en el *Informe sobre Desarrollo Humano 2003* un análisis actualizado y meticuloso de la situación actual del cumplimiento de los Objetivos del Milenio y cómo pueden ayudar los países ricos a conseguirlos.

A modo de resumen se puede plantear que tres claras tendencias se están imponiendo en la cooperación inter-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

nacional de hoy: un superior reconocimiento de la *cooperación multilateral*, como vía para alcanzar una mayor eficacia en la suma de esfuerzos locales, nacionales, regionales e internacionales; un mayor grado de *horizontalidad* en la búsqueda de asociación, diálogo y corresponsabilidad entre actores del Norte y del Sur, y un auge de la cooperación *descentralizada*, muchas veces combinada o aprovechando canales multilaterales, que ha otorgado mayor protagonismo a este tipo de actores: gobiernos locales, ONG, etc... Además, todos los programas de cooperación incluyen, de una forma u otra, como componentes transversales la protección ambiental, el enfoque de género, la sostenibilidad y la participación.



Acuarela de la Escuela Primaria Israel Cabrera, beneficiada con proyectos de cooperación descentralizada

El pedagogo colombiano y consultor internacional, Francisco Cajiao, definía la situación actual de la cooperación internacional con la siguiente frase:

(...) la cooperación es un problema de construcción colectiva del mundo, y este bendito mundo nos lo están construyendo el Grupo de los 7, porque ni siquiera es Naciones Unidas, porque en este organismo hay muchos países que no existen... No podemos vivir en un mundo donde los grandes significados los fabrican cuatro, y los difunden los cinco medios de comunicación que son propiedad de los cuatro.<sup>9</sup>

## *La doble vía de la cooperación: del Norte al Sur y del Sur al Norte. La cooperación Sur-Sur*



*Habitualmente* se olvida el significado del prefijo «co» en la palabra «cooperación». «Co» se refiere a compartir, a trabajar de conjunto, a corresponsabilizarse; no solo es importante el qué se hace, sino el cómo se hace y en la definición de estos puntos es fundamental la participación de todos.

Para que sea una realidad la doble vía de la cooperación es necesario superar la visión de esta como la transferencia desde los países más ricos (que lo son, además, no por gracia divina, sino a costa de los otros) de conocimientos, tecnologías y recursos financieros hacia otros más atrasados y necesitados; y comenzar a percibirla como un intercambio entre sociedades, dotadas de valores, historia y experiencias, que puede contribuir a una conjunta construcción de conocimientos útiles para ambas partes. Esto



## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

no obvia, por supuesto, la necesidad de disponer de recursos financieros que permitan superar brechas y enfrentar los retos del desarrollo. Aceptado este principio son necesarias varias condiciones para garantizar la existencia de esta doble vía. Desde el punto de vista del Norte al Sur es imprescindible evitar posiciones apriorísticas, recetas preestablecidas que se quieren aplicar en cualquier parte; se necesita también flexibilidad y voluntad de escuchar; no concebir las acciones de cooperación como un fin en sí mismas, sino como una vía de apoyo al desarrollo del país o la localidad en cuestión. Del Sur al Norte se necesita la suficiente capacidad para incorporar la cooperación de manera coherente y articulada; en ambos casos es necesaria la creación o desarrollo de una cultura del cambio, de la integralidad, de la participación y de la sostenibilidad. Por esto la formación de recursos humanos es seguramente la acción de mayor alcance por su contenido, durabilidad y por ser capaz de desencadenar un proceso de participación y desarrollo, en el cual se movilizan todos los recursos.

Al tratar los nuevos enfoques de la cooperación y negar la vieja concepción, que solo preveía la transferencia o donación de recursos, es común que se corra el riesgo de, amplificando el justo valor de factores como los recursos humanos, las capacidades locales o el conocimien-



Proyecto:  
*Apoyo a las capacidades locales de formación  
e intercambio técnico (PDHL)*





Proyecto:  
*Superación del personal de la red de farmacias  
(PDHL y Livorno)*

Proyecto:  
*Sala Polivalente del barrio de San Isidro  
(PDHL y Viareggio)*



Proyecto:  
*Casa de Abuelos de Espada  
(PDHL y Fons Catalá-Casteldefels)*

to, se olvide que si bien para un eficiente y sostenible aprovechamiento de los recursos de la cooperación es necesario lo anterior; esto solo se manifiesta ante la oportunidad que significa la disponibilidad de recursos para la realización de iniciativas concretas. Por tanto el éxito de la cooperación internacional se halla en saber responder adecuada y oportunamente, en la forma más integradora posible, a las necesidades de cooperación de cada país, región o comunidad. Esto solo se logra actuando de manera conjunta: es por tanto una responsabilidad compartida.



Las experiencias de Cuba son un buen ejemplo de cómo es posible establecer de manera efectiva esta doble vía. Las iniciativas de cooperación en Cuba utilizan como base para su elaboración los procesos corrientes de planificación y gestión del territorio, que se han generado y están establecidos en el país. Las prioridades y las decisiones se derivan de un proceso participativo, que involucra a las comunidades organizadas. De esta manera, las acciones puntuales dejan de ser fragmentarias porque se inscriben en un programa que ya se ha delineado y articulado con los procesos propios del país y las localidades. Las siguientes palabras del Historiador de la Ciudad, Dr. Eusebio Leal Spengler, expresan de manera precisa esta visión de la cooperación como intercambio de doble sentido:

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

Es evidente que la cooperación para el desarrollo no puede por sí sola realizar los cambios necesarios, pero no es menos cierto que puede constituir un instrumento capaz de impulsar soluciones innovadoras. Consideramos dicha cooperación como un acto que honra la condición humana y como un espacio en el que se dan la mano comunidades provenientes de realidades diversas: unas poseen los recursos, y otras, los requieren; ambas cuentan con sus propias experiencias y generan un aprendizaje mutuo que siembra semillas de respeto, enaltece y edifica.<sup>10</sup>

El escenario actual de la cooperación se ha visto enriquecido con una nueva modalidad: la cooperación Sur-Sur, la cual ha abierto nuevas posibilidades y ha contribuido a mejorar las transferencias de tecnologías e innovaciones ante la poca sostenibilidad de la mayor parte de las transferencias industriales y tecnológicas realizadas desde los países del Norte, y la garantía que representa intercambiar experiencias y modos de desarrollo que ya han demostrado aplicabilidad en las condiciones del Sur.

Un ejemplo de este tipo de cooperación es la fórmula que recientemente ha sido propuesta por la iniciativa interagencial de las Naciones Unidas: IDEASS. Ella propone la formulación y divulgación para la transferencia de experiencias



Proyecto:  
*Rehabilitación del Palacio del Conde Cañongo*  
(PDHL y Valonia)



Proyecto:  
*Ludoteca Pinocho en el barrio de Jesús María*  
(PDHL, UNIFEM y Zona del Cuero)

exitosas de desarrollo local a partir de innovaciones y tecnologías que hayan sido desarrolladas desde los países del Sur. Estas innovaciones pueden ser efectivas en condiciones similares en otros países de igual o menor desarrollo económico, y de cualquier forma requieren menos esfuerzos de adaptación a las condiciones del entorno que aquellas que se transfieren desde países desarrollados.

La propia experiencia de la Oficina del Historiador en el Centro Histórico de La Habana ha sido motivo de intercambios de cooperación Sur-Sur. Varias son las ciudades que han solicitado asesorías y consultorías de la Oficina o pasantías de sus especialistas en Cuba. Por solo citar algunos ejemplos: en México, con las siete ciudades declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad, y especialmente la

Ciudad de México; en Brasil, todas las ciudades inscritas en la lista del Patrimonio Mundial, Ciudad Panamá (Panamá), Tegucigalpa (Honduras), Ciudad Bolívar (Venezuela), Cuenca (Ecuador) y Valparaíso (Chile), entre otras ciudades.



*Acuarela de la fachada de la Ludoteca Pinocho, en el barrio de Jesús María*

*El desarrollo local como plataforma para la acción de la cooperación internacional. La cooperación descentralizada*

La socióloga cubana Aymara Hernández,<sup>11</sup> después de reconocer la carencia de una teoría o identidad única para el desarrollo local, menciona algunos puntos en común de la mayor parte de los trabajos teóricos o prácticos-experimentales acerca del tema:

- Control de los recursos desde la localidad (evitando el paternalismo del nivel central).
- Explotación de las capacidades internas de todo tipo (desarrollo endógeno).
- Planificación interna del desarrollo.
- Gestión local directa de las relaciones con actores y mercados internacionales (aquí, además de las relaciones económicas, pudiera insertarse la cooperación descentralizada).

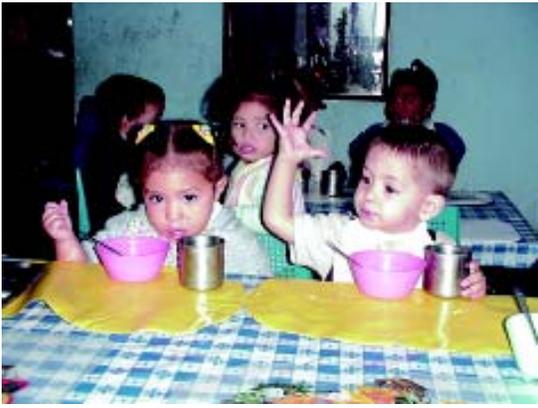


- Toma de decisiones al nivel local sobre las prioridades.
- Reducción de la intervención del gobierno central y aparición de nuevos actores no-estatales.

En estos elementos comunes debe incluirse el indispensable de la participación no solo en la definición de las prioridades, sino también en la toma de decisiones y en el propio proceso de desarrollo. Si no se garantiza la participación de la comunidad, se pierde su identificación y por lo tanto su apoyo a la dinámica del desarrollo local.

Se debe insistir, no obstante, en la necesidad de diversificar los enfoques del desarrollo local. Es imprescindible construir enfoques culturalmente diversificados del desarrollo en contra de un modelo único, como el modelo hegemónico de desarrollo que se pretende imponer. Si se reconoce este hecho, entonces se debe aceptar que la acción de la cooperación debe respetar y aceptar esta diversidad, posibilitando el intercambio pero no la transferencia ciega de recetas.

El propio título de este epígrafe adelanta su tesis principal: el desarrollo local es una plataforma idónea (si se utiliza de manera coherente e inteligente) para la promoción y la acción de la cooperación internacional; para esto es esencial que no sean vistos como procesos independientes o paralelos. La cooperación en sí misma no tiene significación, la adquiere en la medida que apoya, se integra y es parte de los procesos locales de desarrollo. El éxito se consigue cuando la gestión de la cooperación internacional es asumida por los propios gestores del desarrollo local y no un ente paralelo (creado por y para la cooperación o que compita con los actores locales).



Proyecto:  
*Círculo Infantil Marineritos*  
(PDHL y UNICEF)



Proyecto:  
*Alumbrado público en el barrio de Jesús María*  
(PDHL y Siena)

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

El mismo fortalecimiento de los procesos de descentralización en diferentes partes del mundo, y el protagonismo que gana el desarrollo local como condición o vía para lograr el bienestar de las comunidades, ha propiciado el incremento de la cooperación descentralizada: sin dudas la modalidad de cooperación que con más facilidad y eficiencia se integra a procesos locales. Esta modalidad presenta la ventaja sobre otras de poner en contacto realidades con situaciones, retos y preocupaciones similares, aunque desde niveles de desarrollo y contextos diferentes, y posibilita —más allá del necesario aporte de recursos para la concreción de iniciativas específicas— una transferencia significativa de experiencias, tecnologías y metodologías de gran valor. A esto se agrega otra ventaja: el compromiso compartido que se logra y la elevada y directa participación de las comunidades que potencialmente puede alcanzarse. No se debe dejar de mencionar, sin embargo, la necesidad de incluir, debido a lo poco convencional de estos actores (la mayor parte «nuevos» en la cooperación) la formación de capacidades locales, de manera específica las de gestión y manejo de los recursos, bien sea internos o externos.

Si el desarrollo local es la plataforma o el ámbito donde se programa, formula, ejecuta y evalúa la cooperación internacional, entonces se garantiza que la acción de esta se encuentre basada no en la oferta de los actores de la cooperación (desgraciadamente en muchos



Proyecto:  
*Fortalecimiento del GIS del Centro Histórico*  
(PDHL y Siena)

Proyecto:  
*Capacitación para el GIS municipal*  
(PDHL y Livorno)



05/08/2005, 12:23

casos lo que se hace es lo que propone el «cooperante» o «donante»); sino en la demanda del territorio (la validación de esta demanda se obtiene con procesos participativos de programación y gestión). Este enfoque debe coexistir con la percepción de la cooperación como el ejercicio de encontrar los intereses en común entre una y otra parte. Si el primer punto (basar la cooperación en la demanda local y no en la oferta) posibilita la apropiación local de los mecanismos, métodos y enfoques de la cooperación internacional, el segundo punto garantiza el necesario compromiso externo para apoyar los procesos de desarrollo local.



*Acuarela del parque de Jesús María,  
en el barrio del mismo nombre*

La cooperación internacional debe trabajar apoyando los procesos de desarrollo local que se basan en políticas y demandas del territorio, de manera que esté asegurada la coherencia en la planificación y en la acción, y además se garantice la sostenibilidad de los resultados obtenidos, así como la posibilidad de replicarlos o multiplicarlos.

## *La gestión local del Programa de Desarrollo Humano en La Habana Vieja*

### **Comentarios generales sobre el Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba**

En 1998 comenzó el Programa de Desarrollo Humano Local (por todos conocido como PDHL) en Cuba. Se concibió, tanto por parte del país como del PNUD, utilizar un método que tomara en cuenta y facilitara la puesta en marcha de los objetivos acordados en las cumbres promovidas por Naciones Unidas en la segunda mitad de los años 90, los cuales han sido actualizados y sintetizados en el 2000 en las metas de la Cumbre del Milenio. El reto —tantas veces planteado, pero pocas veces enfrentado— : traducir en la práctica del desarrollo local los conceptos y compromisos asumidos en las cumbres. Para la cooperación internacional presente en Cuba este reto ha implicado la aplicación de nuevas estrategias y modalidades operacionales para:

*Niños en el Aula Museo de la Casa  
Simón Bolívar*





Proyecto:  
*Apoyo a la Empresa Aurora. Mejoramiento de la higiene ambiental (PDHL y Florencia)*



Proyecto:  
*Círculo Infantil Mi Casita Colonial (PDHL y ONG VIS)*

- Apoyar procesos prioritarios para el país y que constituyen líneas estratégicas del desarrollo local: la descentralización técnico-administrativa; el desarrollo de la economía local; y la sostenibilidad, cobertura y calidad de los servicios locales, manteniendo el enfoque de género y el tema ambiental transversales a los procesos y proyectos desarrollados.
- Propiciar a los diferentes actores de la cooperación internacional, sobre todo a los descentralizados (gobiernos locales y regionales, ONG, universidades, etc.) un mecanismo que favorezca una acción coordinada en procesos articulados y complejos capaz de generar un mayor impacto.

Estos dos principios generales se complementan o explican con los siguientes valores del PDHL:

- Conjugar respuestas a necesidades sentidas por la población con el apoyo a procesos y experiencias innovadoras.
- Lograr en la práctica algo aceptado teóricamente: que la cooperación internacional apoye procesos de desarrollo del país (o locales) insertándose y articulándose con estos, a través de iniciativas específicas, con el fin de fortalecerlos, enriquecerlos y dinamizarlos.
- Salvar la complejidad de apoyar un proceso de desarrollo (inevitablemente de larga duración) con una iniciativa de cooperación cuya duración en general es de dos o tres años.
- Apoyar políticas nacionales de desarrollo local y descentralización, para dar sentido, sostenibilidad y perspectiva a la participación de la comunidad en

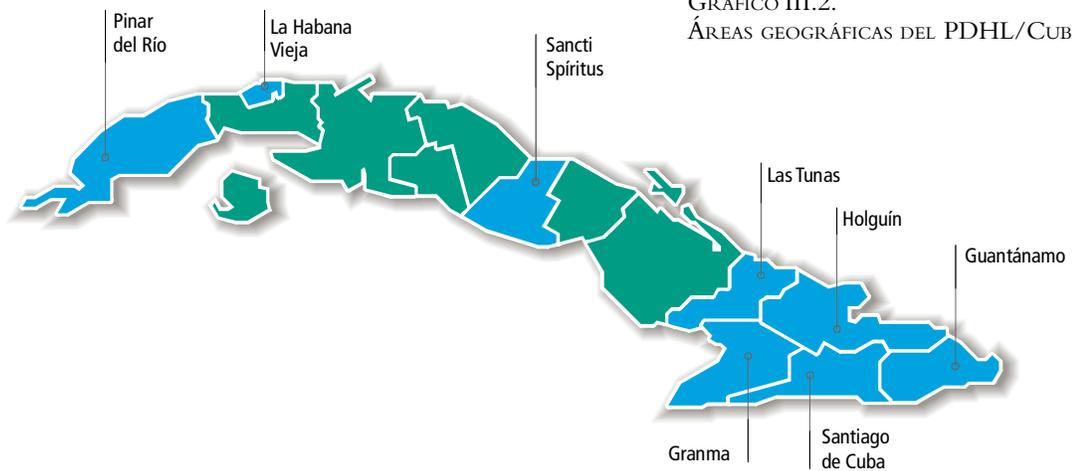
## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

la programación local y la movilización de los recursos que existen en los territorios.

El Programa de Desarrollo Humano Local comenzó su actuación en el propio año 1998 en las provincias de Pinar del Río y de Granma, representativas de niveles de Desarrollo Humano diferentes y de dos regiones del país: la occidental y la oriental. Al mismo tiempo comenzó en el municipio de La Habana Vieja, donde como se ha podido apreciar en los epígrafes anteriores ya estaba en marcha un proceso de desarrollo local a partir de una dinámica endógena, y se experimentaban novedosos mecanismos de gestión descentralizada (en el Centro Histórico, por parte de la Oficina del Historiador). En 2000 se considera ampliar la acción del PDHL al resto de las provincias orientales (que es la zona de más bajo Índice de Desarrollo Humano en el país): Las Tunas, Holguín, Santiago de Cuba y Guantánamo. En 2005 se extiende este Programa a la provincia de Sancti Spíritus, en la zona central de la Isla.

TABLA 8.  
POSICIÓN DE LAS PROVINCIAS SEGÚN  
EL ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO  
(IDH)

1.	Ciudad de La Habana	0.9331
2.	Cienfuegos	0.8525
3.	La Habana	0.8365
4.	Matanzas	0.8352
5.	Ciego de Ávila	0.8213
6.	Sancti Spíritus	0.8179
7.	Villa Clara	0.7915
8.	Holguín	0.7867
9.	Camagüey	0.7813
10.	Pinar del Río	0.7763
11.	Las Tunas	0.7671
12.	Santiago de Cuba	0.7612
13.	Guantánamo	0.7204
14.	Granma	0.7122



*El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local...*



Proyecto:  
*Consultorio del Médico de la Familia  
de Jesús María (PDHL y Siena)*

Después de presentadas las áreas geográficas y las Líneas de Acción del PDHL, deben mencionarse los distintos niveles a que actúa: local, nacional e internacional (Gráfico III.3).

GRÁFICO III.3.  
PDHL: NIVELES DE ACCIÓN



Proyecto:  
*Casa de la Cultura Municipal  
(PDHL, UNIFEM y Bérnago)*

A diferencia de otras iniciativas de cooperación internacional que concentran su labor en uno de estos niveles de acción, el Programa de Desarrollo Humano Local combina y potencia la relación de estos tres niveles y ejecuta Planes de Acción en cada uno de ellos. En el internacional promueve y facilita la creación de redes de actores para el intercambio, la transferencia tecnológica y la cooperación en general (Red de Universidades, Red de Lucha contra la Exclusión Social, Red para el Desarrollo Económico

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

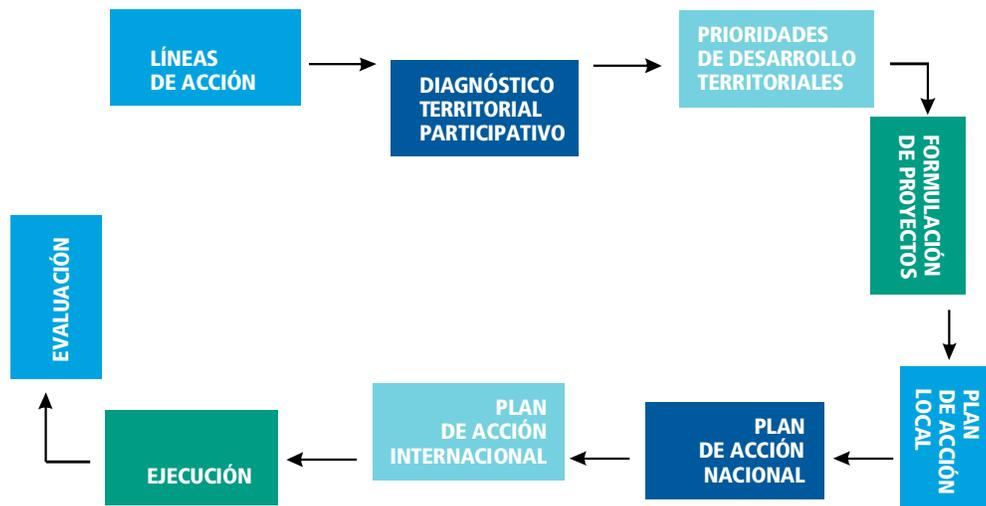
Local). En el ámbito nacional, buscando la coherencia y articulación de las iniciativas y procesos de desarrollo local con los Programas y políticas de desarrollo nacional, como vía de —entre otros beneficios— lograr la sostenibilidad, replicabilidad y armonía de los esfuerzos territoriales. Y en el plano local, que es donde se invierten la mayor parte de los recursos del PDHL, se trabaja en el apoyo de las líneas de acción ya mencionadas con la más amplia participación de los sujetos del desarrollo a ese nivel y de las comunidades involucradas, y tomando en cuenta la articulación y fortalecimiento de los Planes Locales de Desarrollo.



Proyecto:  
*Clínica de Medicina Natural y Tradicional  
(PDHL y Viareggio-Lucca)*

El método operacional y gestional del Programa de Desarrollo Humano Local se describe en el siguiente gráfico.

GRÁFICO III.4.  
ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO LOCAL





Proyecto:  
*Apoyo a la educación literaria  
en la Casa del Niño y de la Niña  
(PDHL y Viareggio)*

*La participación comunitaria: clave esencial  
de la cooperación*



Basado en las líneas de acción del PDHL, comienza la programación local: etapa que permite la obtención de un diagnóstico integral participativo y la definición de las prioridades locales del desarrollo (es decir, qué presentar de manera preferencial a la cooperación internacional). A partir de aquí se identifican las ideas-proyectos y se pasa a su formulación; se conforman posteriormente los Planes de Acción a los diferentes niveles; continúa la ejecución de estos Planes y de los proyectos en ellos contenidos, así como la evaluación no solo en el momento de terminación de los proyectos sino a lo largo de su ejecución. Esta evaluación comprende todo el proceso y no a cada uno de los proyectos aislados.

### **La experiencia de programación local participativa del PDHL en La Habana Vieja**

Cuando comenzó el Programa de Desarrollo Humano Local en La Habana Vieja en 1998 se constituyó, en primer lugar, el Grupo Local de Trabajo del PDHL —estructura operativa del Programa en el territorio— formada por el Gobierno municipal y, solo en el caso particular de La Habana Vieja, por la Oficina del Historiador. También lo integran los representantes de los principales sectores del municipio que influyen en el desarrollo humano: salud, educación, entre otros, y por instituciones como el Plan Maestro de la Oficina del Historiador (estratégica en la ges-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

ción local). Esta constitución intersectorial y multidisciplinaria garantiza la integralidad en los enfoques del Grupo de Trabajo, que significa el marco idóneo, desde el punto de vista interno, para la concertación de las estrategias y acciones del desarrollo local; y desde el punto de vista externo, para la articulación y coordinación de las iniciativas de la cooperación internacional. Se debe destacar que esta estructura, al ser propia del territorio, permite la apropiación e identificación de los actores locales con el PDHL; brinda mayor transparencia y posibilidades de participación en toda la gestión de este; además de que disminuye los costos que gravitan sobre los fondos del Programa (aporte de la cooperación internacional).



Proyecto:  
*Apoyo a la gestión habitacional*  
(PDHL, UNIFEM y Venecia)

GRÁFICO III.5.  
COMPOSICIÓN DEL GRUPO LOCAL DE TRABAJO



Proyecto:  
*Taller de talabartería*  
(PDHL y Zona del Cuero)

Después de constituido el Grupo Local de Trabajo comenzó en La Habana Vieja la primera etapa de progra-



Proyecto:  
*Proyecto piloto de rehabilitación  
de viviendas sociales (PDHL  
y GRET-VeT-FNC Pact Arim)*



Proyecto:  
*Ambulancias para el Sistema de Urgencias  
Médicas (PDHL y Viareggio)*

mación local (noviembre-diciembre de 1998). Urgidos por la necesidad de no extender demasiado el período entre el arranque del Programa y el comienzo de los proyectos de beneficio local específicos, esta primera etapa de diagnóstico e identificación de las prioridades del territorio; y que permitiría la elaboración de las Líneas Directrices, tuvo que desarrollarse en poco tiempo y no contó con el mismo nivel de participación de la comunidad, como sí sucedió en las etapas de programación posteriores.

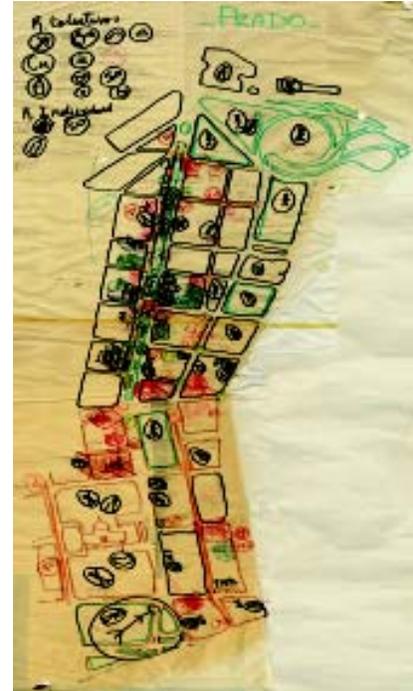
De ahí que este primer ejercicio de programación local para presentar a la cooperación se realizara reuniendo los diagnósticos ya elaborados por los sectores públicos municipales (Educación, Salud, Deportes, Cultura, Planificación Física, Vivienda, Trabajo y Asistencia Social, etc.), por el Consejo de la Administración Municipal y por el Plan Maestro de la Oficina del Historiador. A partir de esta información se elaboró una propuesta de Líneas Directrices que se discutió por el Grupo de Trabajo recién constituido y se validó en un taller donde se convocó a los representantes de todos los servicios locales, los presidentes de los consejos populares, varias instituciones de la Oficina del Historiador, el Taller del Barrio de San Isidro, la Federación de Mujeres Cubanas y por supuesto, el Grupo de Trabajo Local.

Estas primeras Líneas Directrices fueron presentadas a los actores de la cooperación descentralizada interesados desde enero de 1999 hasta 2000, cuando se realizó un segundo ciclo de programación.

Esa segunda experiencia de programación, realizada con un mayor nivel de participación que la primera, involucró

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

no solo a representantes sectoriales o políticos, sino a la población y a otras organizaciones y asociaciones presentes en el territorio. El ejercicio de programación participativa se apoyó, en primer lugar, en talleres efectuados en todos los consejos populares (barrios) de La Habana Vieja con la participación de los delegados de circunscripción, líderes formales y no-formales de la comunidad y la propia comunidad.



Mapas de Riesgos y Recursos elaborados en los consejos populares: Prado (arriba) Jesús María (izquierda) y Plaza Vieja (debajo)



Para desarrollar los talleres se utilizó la metodología de los Mapas de Riesgos y de Recursos,<sup>12</sup> considerando que esta permite, de manera rápida y sin una capacitación previa demasiado compleja a los participantes, obtener un nivel de información muy preciso, amplio y georeferenciado, es decir, contar con un diagnóstico de los principales riesgos y potencialidades de la comunidad. Estos mismos talleres se efectuaron con las organizaciones y asociaciones más importantes y representativas, como la Federación de Mujeres Cubanas (con la que se realizó un Taller específico para profundizar en la equidad de género) y las asociaciones de discapacitados (ANCI, ACLIFIM, ANSOC). Además, se llevaron

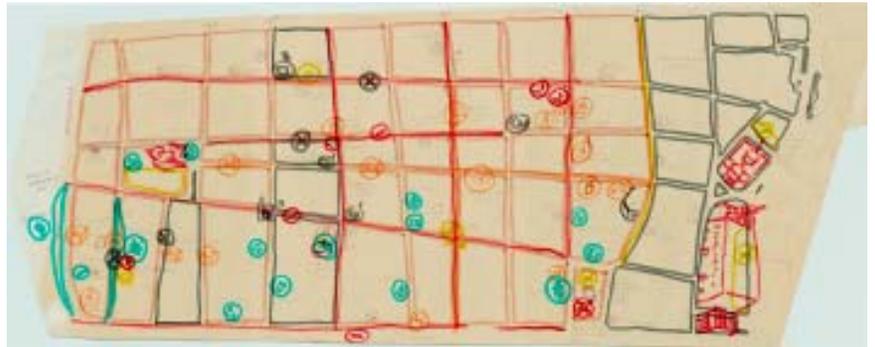
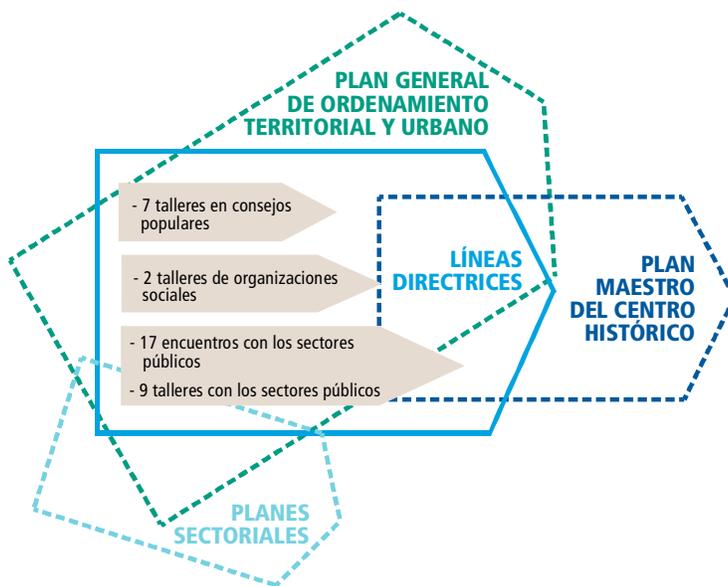




Imagen de un taller sectorial

a cabo talleres con los diferentes sectores públicos: médicos y directivos de Salud en el municipio; maestros y directivos de Educación Municipal; promotores culturales y deportivos; planificadores, entre otros. Una de las etapas más interesantes de este proceso participativo fue la comparación de los mapas (diagnósticos) obtenidos a partir de la comunidad donde se reflejaba una lectura integral de su barrio, y los obtenidos del trabajo con los sectores, en los que se manifestaba una lectura de todo el municipio pero desde un enfoque específico. Todo este trabajo se introdujo al Sistema de Información Geográfico por parte del Grupo de Informática del Gobierno Municipal, lo cual contribuyó al análisis y presentación de la información.

GRÁFICO III.6.  
ESQUEMA DE PLANEAMIENTO DE LAS LÍNEAS DIRECTRICES. CICLO: AÑO 2000



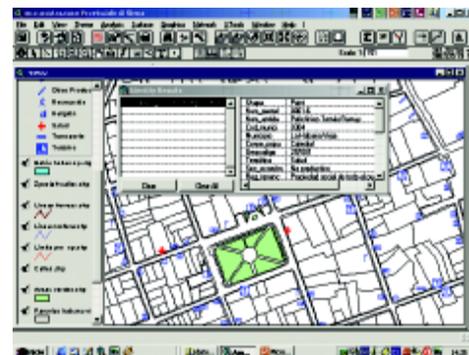
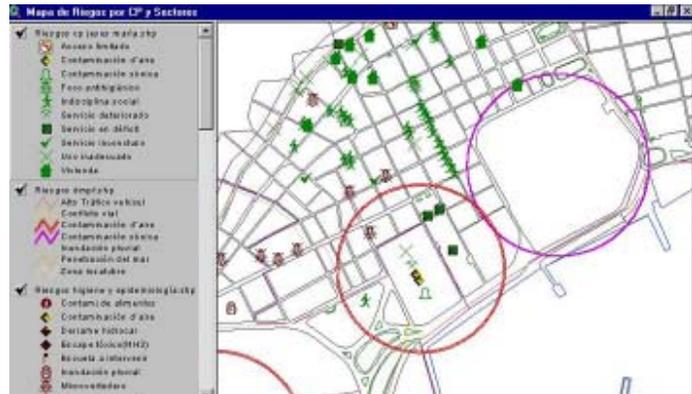
## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

Según se aprecia en el gráfico III.6, este proceso participativo propio —impulsado y promovido por el PDHL— junto al Plan de Ordenamiento Territorial y Urbano, a los planes de los diferentes sectores y al Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico, constituyen los pilares sobre los que se sustentan las Líneas Directrices. Este documento, que constituye la propuesta de prioridades para presentar a la cooperación, fueron aprobados (en esta segunda edición) en un taller de síntesis y discusión donde participaron actores que ya habían estado presentes en los anteriores talleres, además de actores fundamentales en el proceso de toma de decisiones locales. En este segundo ciclo, además, como parte de las Líneas Directrices, se discutieron y consensuaron criterios para la selección de los proyectos de cooperación que se gestionarían. Así, el instrumento de gestión (las Líneas Directrices) no solo presenta las prioridades, sino que establece criterios estratégicos de carácter general para decidir qué proyecto gestionar o no.

Las Líneas Directrices mantuvieron su vigencia hasta julio de 2002 cuando se realizó, en este caso, un proceso de evaluación participativa. Esta evaluación, reconocida como parte del método de trabajo del PDHL, tuvo los siguientes objetivos:

1. Contribuir a la capacidad de los actores involucrados para reflexionar, analizar y actuar.

GRÁFICO III.7.  
MAPAS DE RIESGOS Y RECURSOS  
POR CONSEJOS POPULARES Y SECTORES  
(ELABORADO POR EL GIS MUNICIPAL)





Proyecto:  
*Centro de Documentación  
e Información Pedagógica (PDHL)*



Proyecto:  
*Apoyo a la evaluación y diagnóstico  
de edificaciones de alto valor social y patrimonial  
(PDHL y Fundación Labein-País Vasco)*

2. Contribuir al desarrollo y retroalimentación de las lecciones aprendidas que puedan dar lugar a medidas correctoras.
3. Ayudar a garantizar las responsabilidades de los actores involucrados en las diferentes funciones que demanda el Programa.

GRÁFICO III.8.  
CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN EVALUACIÓN

**CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS DEFINIDOS LOCALMENTE EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN PARTICIPATIVA, REALIZADO EN 2002**

1. Que responda a las necesidades y prioridades identificadas en el proceso de programación participativa.
2. Contener el enfoque de género, tanto en su formulación como en los resultados previstos.
3. Darle continuidad a los proyectos de fases anteriores.
4. Posibilitar la participación de los Talleres de Barrio y de la comunidad desde el proceso de formulación del proyecto, la ejecución y la operación de la iniciativa en cuestión.
5. Crear, en todos los casos en que sea posible y necesario, grupos gestores de los servicios que los proyectos creen o fortalezcan. En estos grupos participarán los beneficiarios del proyecto, los responsables de su ejecución y del servicio en cuestión.
6. Si la iniciativa o idea proyecto contiene una componente constructiva debe tener elaborada la documentación técnica necesaria (proyecto y presupuesto de obra). Además, debe estar contenida en el plan de inversiones y debe contar con respaldo en recursos materiales y financieros.
7. Concentrar geográficamente los recursos en las áreas priorizadas de intervención.
8. Reunir, siempre que sea posible, a los comités de cooperación descentralizada en un mismo proyecto que por su complejidad y magnitud lo requiera.
9. Impulsar los proyectos de desarrollo económico local que puedan crear empleos y captar recursos para su sostenibilidad.
10. Promover el uso del FRIDEL.

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

Esta evaluación se realizó utilizando dos formularios que fueron contestados por los jefes de proyecto, miembros del Grupo Local de Trabajo y otros actores locales involucrados en el Programa. El primero de estos formularios evaluaba cada proyecto concretamente. El segundo formulario respondía a la evaluación del proceso integral del Programa en sus diferentes etapas: programación, formulación de proyectos, ejecución, etc. Sin embargo, dentro de ese proceso se subrayaba el análisis de la participación, la sostenibilidad e impacto de los proyectos.

Los resultados de la aplicación de estos cuestionarios fueron presentados en un taller de evaluación participativa con los jefes de proyectos, representantes sectoriales y de la comunidad, donde además de tratar los resultados de la evaluación, se discutió la proyección futura del PDHL en La Habana Vieja y se definieron los lineamientos estratégicos para identificar los proyectos y las áreas geográficas donde se concentrarían las acciones. Finalmente, todo este proceso fue analizado en un segundo taller, donde además de los actores locales participaron representantes de instituciones nacionales e internacionales.

El tercer ciclo de programación participativa ha sido en sí mismo una demostración de la apropiación del método por parte de actores locales, como el Gobierno municipal y la Oficina del Historiador; una muestra de la capacidad de aporte local a una metodología promovida por la cooperación internacional; y evidencia la madurez alcanzada en procesos de tales características. En este caso no fue necesario desarrollar un proceso propio de programación para obtener el diagnóstico participativo y las prioridades del territorio, sino que se aprovechó (y esto



Proyecto:  
*Centro Comunitario de Salud Mental*  
(PDHL y Livorno)



Proyecto:  
*Laboratorio de Informática*  
*de la Secundaria Básica Enrique Galarraga*  
(PDHL y Arezzo)

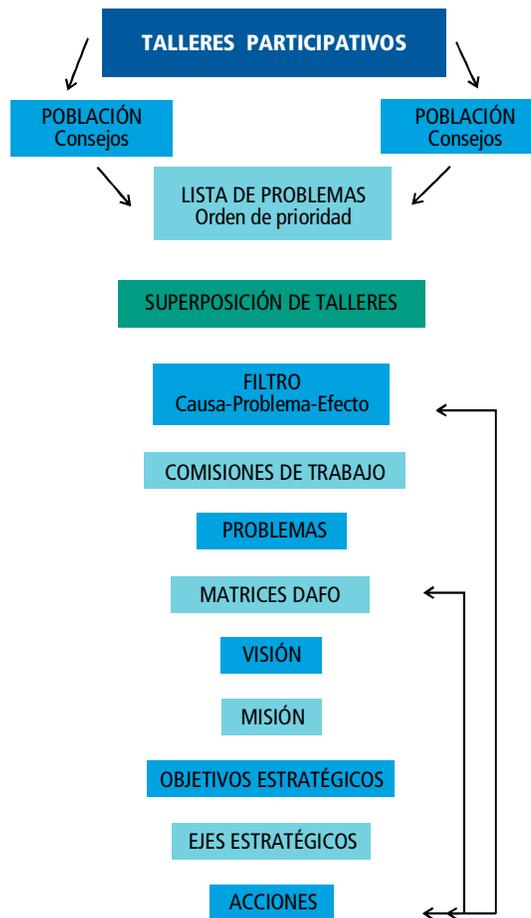




Proyecto:  
*Talleres de la Secundaria Básica Enrique Galarraga (PDHL y Florencia)*

es una de las grandes riquezas de insertarse en un proceso de desarrollo local en curso) la realización de la Planificación Estratégica Municipal.

GRÁFICO III.9.  
DIAGRAMA DE LAS DISTINTAS ETAPAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL



Proyecto:  
*Apoyo a la creación del Centro de Rehabilitación Integral Diurno para la Tercera Edad en el antiguo Convento de Belén (PDHL y Siena)*

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

El proceso de Planeamiento estratégico municipal se inició en mayo de 2003 con una etapa de capacitación e información a los principales actores que participarían en la elaboración del Plan. En el mes de junio comenzó la etapa de diagnóstico participativo, que consistió en 11 talleres con la comunidad y 6 talleres sectoriales (Educación; Clima Social; Cultura, Deporte y Recreación; Salud y Medio Ambiente; Vivienda y Redes Técnicas; y Vivienda y Construcción). Además se realizaron diversas consultorías sobre temas específicos (por ejemplo: finanzas, redes eléctricas, comercio, etc.).

Después de logrado el diagnóstico participativo, que incluyó la visión comunitaria y la de los sectores, se procedió al análisis de toda la información recopilada y a la elaboración de la matriz DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) de La Habana Vieja (como muestra el diagrama que resume el proceso de planeamiento estratégico en el Gráfico III.9). Luego de un intenso trabajo en equipo se identificaron y desarrollaron ocho Líneas Estratégicas (mismas que constituyen el Documento de las Líneas Directrices; ver Gráfico III.10) desde sus objetivos hasta las acciones para solucionar los problemas identificados.

El Grupo Local de Trabajo del PDHL se inserta en esta dinámica de una manera muy coherente, al existir este profundo, actualizado y participativo instrumento para la gestión del territorio, que contiene desde un diagnóstico pormenorizado a nivel comunitario, hasta propuestas de acciones, y que se concilia ade-



Proyecto:  
*Habana 626: viviendas sociales y formación profesional (PDHL y Lombardía)*

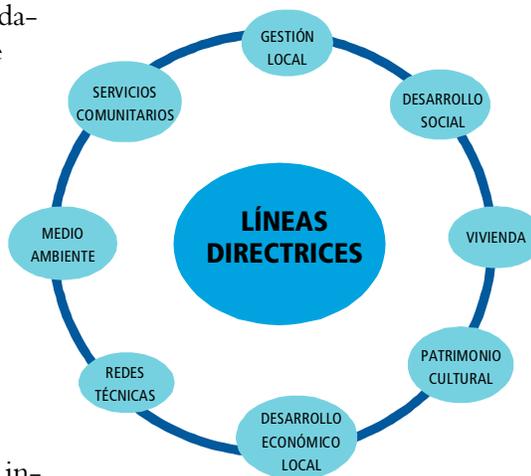


GRÁFICO III.10.  
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PLAN  
MUNICIPAL Y DE LAS LÍNEAS DIRECTRICES





más con los planes existentes en el municipio (en primer lugar, con las estrategias presentes en el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico). Realmente, el Grupo Local de Trabajo participó desde el comienzo y durante toda la elaboración del Plan Estratégico Municipal, puesto que la mayor parte de sus integrantes son miembros del Grupo Coordinador o de los Grupos Técnicos de la Planificación estratégica. Las Líneas Directrices son, por tanto, como muestra el Gráfico III.11, un resultado de todo el proceso descrito anteriormente.

GRÁFICO III.11.  
ESQUEMA DE PLANEAMIENTO DE LAS LÍNEAS DIRECTRICES. CICLO: AÑO 2004



En el gráfico anterior puede apreciarse cómo las Líneas Directrices se obtienen, según ya se comentó, del Plan Estratégico Municipal; pero también, cómo este último, recibe orientación del Plan de Desarrollo Inte-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

gral del Centro Histórico, elaborado por el Plan Maestro de la Oficina del Historiador, y del Plan Estratégico de Género, instrumento recién elaborado por el Comité de Género del Grupo Local de Trabajo del PDHL. Es decir, si bien los tres instrumentos de planeamiento del territorio que he mencionado abarcan todas las estrategias y acciones necesarias para resolver los problemas que aparecen en ellos identificados, las Líneas Directrices contienen lo que de este escenario general se considera necesario, localmente, proponerle a la cooperación internacional.

Al analizar la experiencia acumulada desde el comienzo del PDHL en La Habana Vieja en cuanto a la programación local participativa, podemos apreciar cómo en cada una de las tres etapas se ganó en participación respecto a la etapa anterior. En el primer ciclo de programación no participó de manera directa la comunidad y en los dos siguientes sí, y de manera amplia y activa. La calidad y profundidad desde el punto de vista técnico-metodológico también aumentó al incorporarse de manera flexible metodologías participativas que enriquecen y facilitan el proceso (por ejemplo, los Mapas de Riesgos y Recursos). Tal vez el punto más interesante y significativo se aprecie en el mutuo fortalecimiento que se establece entre una acción propia del PDHL (las Líneas Directrices) y un proceso totalmente local como el Plan Estratégico Municipal. Por un lado, la propia experiencia de programación participativa promovida por el PDHL contribuye significativamente al éxito en la realización del Plan Estratégico, así como la capa-

*Talleres de programación local participativa:*



*En el Consejo Popular Catedral*



*En el Consejo Popular Jesús María*

*Talleres participativos de los servicios municipales y las organizaciones sociales*



cidad que el Programa ha contribuido a crear en términos de estructuras operativas (Grupo Local de Trabajo) y metodologías participativas. A su vez, el Programa de Desarrollo Humano Local, con la apropiación local y ampliación del alcance de este método de programación participativa, gana madurez y solidez dentro de la dinámica de desarrollo local.

### **La experiencia en la formulación, ejecución y evaluación**

El Gráfico III.12 intenta mostrar las diferentes etapas de la gestión local de la cooperación internacional. En el epígrafe anterior se ha tratado la primera de estas, que constituye toda la base del proceso: la programación. La calidad, profundidad y grado de participación

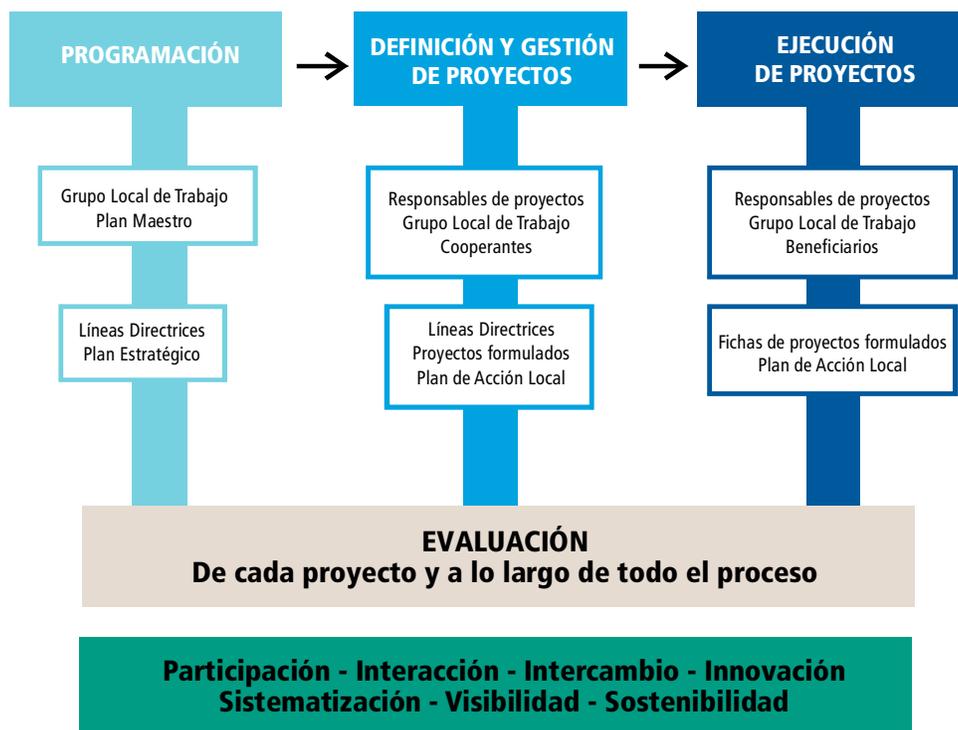
que se logre en esta primera etapa son decisivos para el éxito de todo el proceso. Un alto nivel de participación de la comunidad y de los actores claves del desarrollo local en la definición de las prioridades garantizan la pertinencia de las acciones que se le proponen a la cooperación (ideas-proyectos) dándole confianza a los cooperantes y mayor fuerza a la gestión de la propuesta local, al tener un grado de validación participativa. Esto, además, genera un compromiso de todas las partes en el desarrollo de las acciones priorizadas; y

también la ventaja de encontrarse, no como propuestas aisladas, sino como parte de un plan de desarrollo inte-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

GRÁFICO III.12.

CICLO DE LA GESTIÓN LOCAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL



gralmente concebido (Plan Estratégico Municipal, Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico, Plan Estratégico de Género y Líneas Directrices).

Siguiendo la secuencia del diagrama, se pasa de la programación a la definición y gestión de los proyectos (iniciativas específicas). Si en la etapa anterior (programación) el carácter de la participación es ante todo del mismo



Proyecto:  
*Construcción de viviendas sociales*  
(PDHL y Euskal Fondoa-Vitoria)



Proyecto:  
*Apoyo al Taller de los discapacitados* (PDHL,  
Emilia Romagna y FAMSI-Córdoba)

territorio, en esta etapa es vital el mayor nivel de participación hacia el exterior, es decir, la interacción y activa participación de los cooperantes en la identificación de las ideas-proyectos a partir de las Líneas Directrices presentadas, y en la formulación de estas ideas como proyectos factibles. Este esquema, que implica una ruptura con el método acostumbrado (de tener una carpeta de proyectos ya elaborados que se envían a los posibles cooperantes y estos se limitan a evaluarlos y decidir cuál financiar), consigue con la participación del cooperante un mayor compromiso de este y además una mayor calidad, e inclusive matices y alcances en los proyectos que una sola de las partes no le habrían podido imprimir, y que solo aparecen ante el intercambio de dos experiencias diferentes ante la solución de problemas similares, aunque, por supuesto, en condiciones diversas. Esta modalidad se ha experimentado con éxito en el PDHL y ha permitido identificar y formular de manera conjunta más de cien proyectos de cooperación con alrededor de cuatro millones de dólares de aporte externo entre enero de 1999 y mayo de 2005; con una gran diversidad de actores de cooperación, desde agencias del sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo: UNICEF), hasta entes descentralizados (por ejemplo: Euskal Fondoa, la región de Valonia, ONG como: Gret), pasando por agencias de cooperación nacionales (por ejemplo: la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

La etapa siguiente, la ejecución, requiere de un seguimiento constante del Grupo Local de Trabajo y, por supuesto, de los responsables de los proyectos. En esta etapa se debe prestar particular atención a posibilitar la partici-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

pación activa de los beneficiarios no como receptores pasivos de las mejoras que implique el proyecto, sino como gestores de este; además, mantener la interacción constante con el cooperante a partir de la información minuciosa de los avances del proyecto y lo que es más importante, incluyendo en él (siempre que sea pertinente) intercambios técnicos que le añadan valores a los resultados de la iniciativa concreta.

Se debe abordar, además, una etapa que cronológicamente no es la última (en realidad transcurre de manera simultánea al resto de las etapas): la evaluación. Como plantea el diagrama, esta se realiza no solo a los resultados de los proyectos, sino también a todo el proceso, buscando lecciones que permitan mejorar las diferentes etapas de la gestión local del PDHL, en particular, y de la cooperación internacional, en general. Dentro de la evaluación del proceso y cada una de sus etapas —programación, definición-formulación-gestión y ejecución— se valoran aspectos tales como: participación, enfoque de género, etc.

La experiencia en la formulación, ejecución y evaluación del PDHL en La Habana Vieja permite resumir algunos puntos claves que han constituido motores y garantes del proceso de gestión local:

- Alta PARTICIPACIÓN interna (comunidad y actores del desarrollo local) y externa (cooperante).
- Desarrollo de INTERCAMBIO técnico de experiencias sobre temáticas de interés común.
- Búsqueda de INNOVACIÓN o elementos novedosos que cualifiquen los proyectos.



Proyecto:  
*Rehabilitación del Policlínico Principal de Urgencias (PDHL y Lazio)*



Proyecto:  
*Parque Carlos J. Finlay (PDHL y Suiza)*



Proyecto:  
*Red de consultas de salud mental  
(PDHL y Rieti)*

- Trabajar en la SISTEMATIZACIÓN de lo logrado para su replicabilidad y para corregir los puntos negativos.
- Lograr la VISIBILIDAD de los resultados de los proyectos interna y externamente.
- Mantener como un principio la garantía de la SOSTENIBILIDAD de los resultados logrados.

Al analizar el diagrama de la gestión local de la cooperación internacional debe tomarse en cuenta que al mismo tiempo en un territorio pueden estar coincidiendo varias etapas, en dependencia del momento en que un cooperante específico entra en contacto con el PDHL o con el territorio. En realidad, es un ciclo que partiendo de un origen común (programación: Líneas Directrices) puede encontrarse al unísono en diferentes momentos.

#### **Resultados del PDHL en La Habana Vieja. Apropiación local del método**

Los resultados que se han obtenido del Programa de Desarrollo Humano Local en La Habana Vieja se expresan, en primer lugar, en términos de beneficios directos e indirectos a la población, a través de la ejecución de más de ochenta y cinco proyectos en las Líneas de Acción del Programa (los gráficos III.13-16 muestran la ubicación de estos proyectos).

Los sectores más beneficiados han sido educación, salud, la recuperación de oficios tradicionales y la generación de empleo. Información pormenorizada sobre el impacto local de los proyectos del Programa de Desarrollo Humano

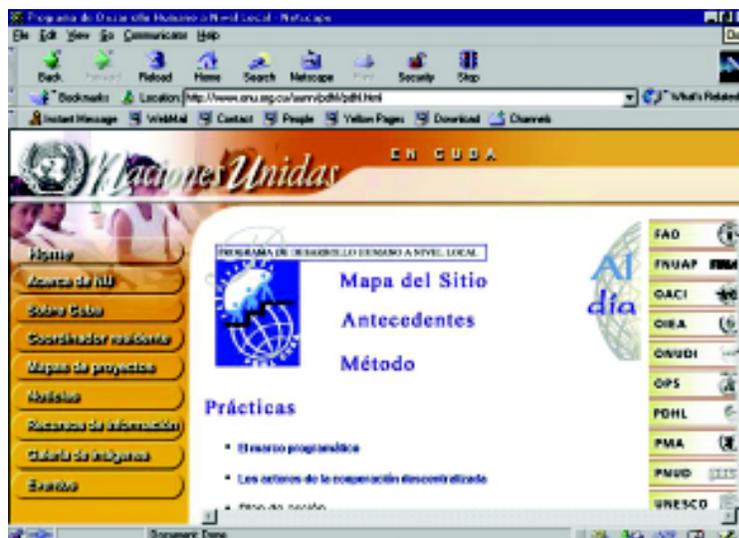


## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

Local se puede encontrar en su sitio web ([www.onu.org.cu](http://www.onu.org.cu)).

De acuerdo a los propósitos de este libro, es más importante profundizar en algunos de los resultados cualitativos del PDHL en apoyo al proceso de desarrollo local.

El primero de estos resultados, por su impacto y su valor estratégico al desencadenar otros beneficios para el territorio, es el *fortalecimiento de las capacidades locales de programación y gestión de la cooperación internacional*. Si bien en La Habana Vieja existía alguna experiencia en la gestión y ejecución de proyectos y programas de cooperación internacional (se debe mencionar como caso destacado el Programa de Ayuda de Emergencia, ejecutado junto a la Cooperación Italiana y a la OMS/OPS [Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud], que sirvió de puente estratégico para el método del PDHL), el Programa de Desarrollo Humano Local fue el impulsor y la oportunidad, al mismo tiempo, de organizar, establecer y fortalecer una estructura intersectorial —con participación del Gobierno municipal y la Oficina del Historiador— de coordinación y gestión de la cooperación. Sin la existencia del Grupo Local de Trabajo sería impensable la ejecución articulada y coherente de un número relativamente grande de iniciativas de cooperación (solo en el Centro Histórico se pasó de menos de veinticinco proyectos anuales en ejecución a más de sesenta proyectos en un año).



Programa de Emergencia ante Derrumbes (2000-2002)



## El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local...

TABLA 9.  
PROYECTOS PDHL: FASES I Y II

Duración:  
Fase I: 20/09/1998 - 31/12/1999  
Fase II: 01/01/2000 - 31/12/2000

### APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

- Florenzia** 1. Plan parcial del parque urbano de Atarés
- Lazio** 2. Fortalecimiento del GIS municipal
- Siena** 3. Modelo de intervención para la vivienda

### COBERTURA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

- Livorno** 4. Red municipal de farmacias
- 5. Centro Comunitario de Salud Mental
- 6. Casa del Pedagogo
- Arezzo** 7. Laboratorio del Policlínico Principal de Urgencias Antonio Guiteras (PPU)
- 8. Laboratorio de Informática de la Secundaria Básica Enrique Galarraga
- 9. Escuela Primaria Quintín Banderas (Ludoteca-Biblioteca)
- Viareggio** 10. Sala de fisioterapia de la Clínica de Medicina Natural y Tradicional
- 11. Clínica de Medicina Natural y Tradicional
- 12. Ambulancias para el Sistema de Urgencias Médicas (PPU)
- 13. Ómnibus para servicios sociales
- 14. Sala Polivalente del barrio de San Isidro
- Florenzia** 15. Centro Polivalente para la Tercera Edad
- 16. Intercambio cultural Ars Longa
- 17. Taller de reparación de redes hidráulico-sanitarias
- Rieti** 18. Red de consultas de salud mental
- Lazio** 19. Rehabilitación del Policlínico Principal de Urgencias
- Zona del Cuero** 20. Apoyo a la enseñanza primaria en la Escuela Carlos Manuel de Céspedes
- 21. Apoyo a la enseñanza preescolar en la Escuela Primaria Israel Cabrera
- 22. Apoyo a la enseñanza secundaria en la Escuela Secundaria Básica Enrique Galarraga
- 23. Ludoteca Pinocho del barrio de Jesús María
- Siena** 24. Centro Cultural Comunitario La Unión Fraternal
- 25. Alumbrado público en el barrio de Jesús María
- Bérgamo** 26. Rehabilitación de la Casa de la Cultura Municipal

### APOYO AL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL

- Viareggio** 27. Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén
- 28. Fortalecimiento de la infraestructura hídrica
- Florenzia** 29. Apoyo al Taller de restauración de textiles
- 30. Apoyo a la Empresa Aurora. Mejoramiento de la higiene ambiental
- Zona del Cuero** 31. Taller de talabartería



La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

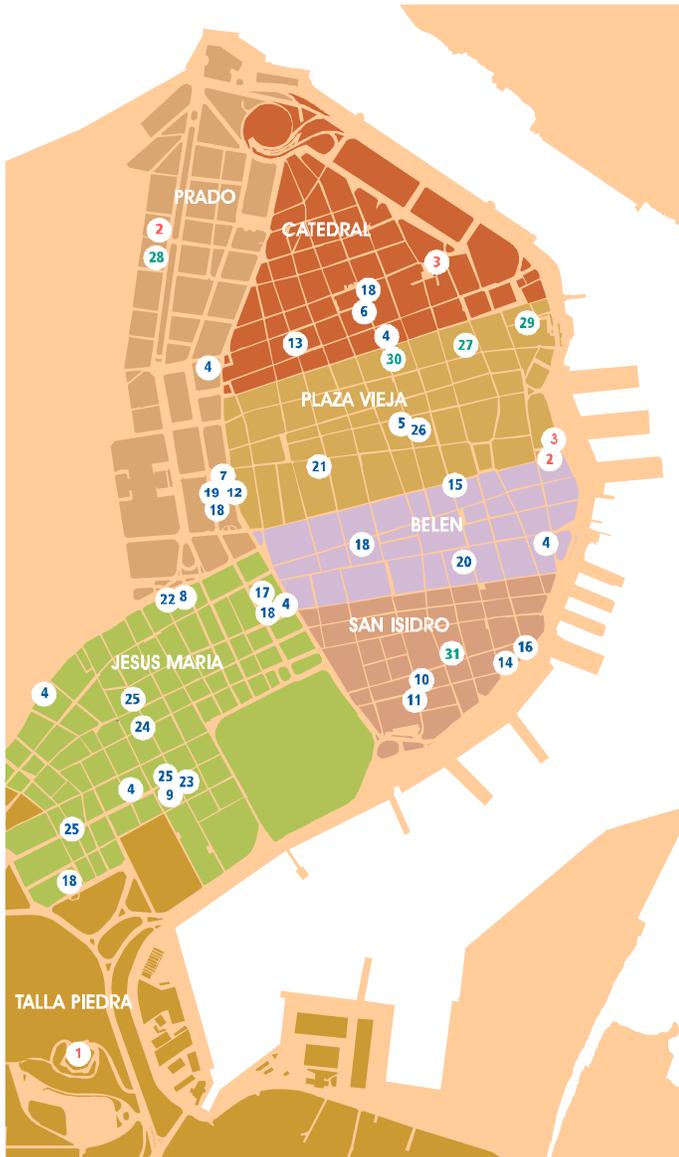


GRÁFICO III.13.  
MAPA DE PROYECTOS PDHL: FASES I Y II

TABLA 10.  
PROYECTOS PDHL: FASE III

Duración:  
01/01/2001 - 31/12/2001

#### APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

- Siena** 1. Fortalecimiento del GIS del Centro Histórico
- Livorno** 2. Capacitación para el GIS municipal
- Florenzia-UNIFEM** 3. Taller de Transformación Integral de Jesús María
- UNIFEM-Programa de Emergencia** 4. Casa de Orientación a la Mujer y a la Familia en el barrio de Jesús María
- 5. Fortalecimiento del trabajo comunitario en el Consejo Popular Plaza Vieja
- 6. Fortalecimiento del trabajo comunitario en el Consejo Popular Prado
- Venecia-UNIFEM** 7. Apoyo a la gestión habitacional
- PDHL** 8. Fortalecimiento de la gestión del Grupo Local de Trabajo
- 9. Apoyo a las capacidades locales de formación e intercambio técnico

#### COBERTURA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

- Florenzia** 10. Casa de Abuelos de San Isidro
- 11. Centro Polivalente de la Tercera Edad
- 12. Talleres de la Secundaria Básica Enrique Galarraga
- Viareggio** 13. Clínica de Medicina Natural y Tradicional
- 14. Apoyo a la educación literaria en la Casa del Niño y la Niña
- Siena** 15. Consultorio del Médico de la Familia de Jesús María
- 16. Centro Cultural Comunitario La Unión Fraternal
- 17. Alumbrado público en el barrio Jesús María (continuidad)
- 18. Intercambio universitario en apoyo al Gabinete de Arqueología
- Livorno** 19. Dispensario de la farmacia Esculapio
- 20. Casa del Pedagogo (continuidad)
- 21. Superación del personal de la red de farmacias
- 22. Centro Comunitario de Salud Mental
- UNIFEM-Programa de Emergencia** 23. Prevención de ITS, VIH-SIDA
- Lazio** 24. Rehabilitación del Policlínico Principal de Urgencias
- PDHL** 25. Centro de Documentación e Información Pedagógica
- Zona del Cuero-UNIFEM** 26. Ludoteca Pinocho del barrio de Jesús María
- Bérgamo-UNIFEM** 27. Casa de la Cultura Municipal

#### APOYO AL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL

- PDHL** 28. Taller de metales
- 29. Taller de lámparas
- Florenzia** 30. Taller de cerámica, yeso, pintura y química
- Suiza** 31. Taller de relojes antiguos
- Zona del Cuero** 32. Taller de talabartería (continuidad)
- Viareggio** 33. Taller de reparación e instalación de bombas de agua



## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

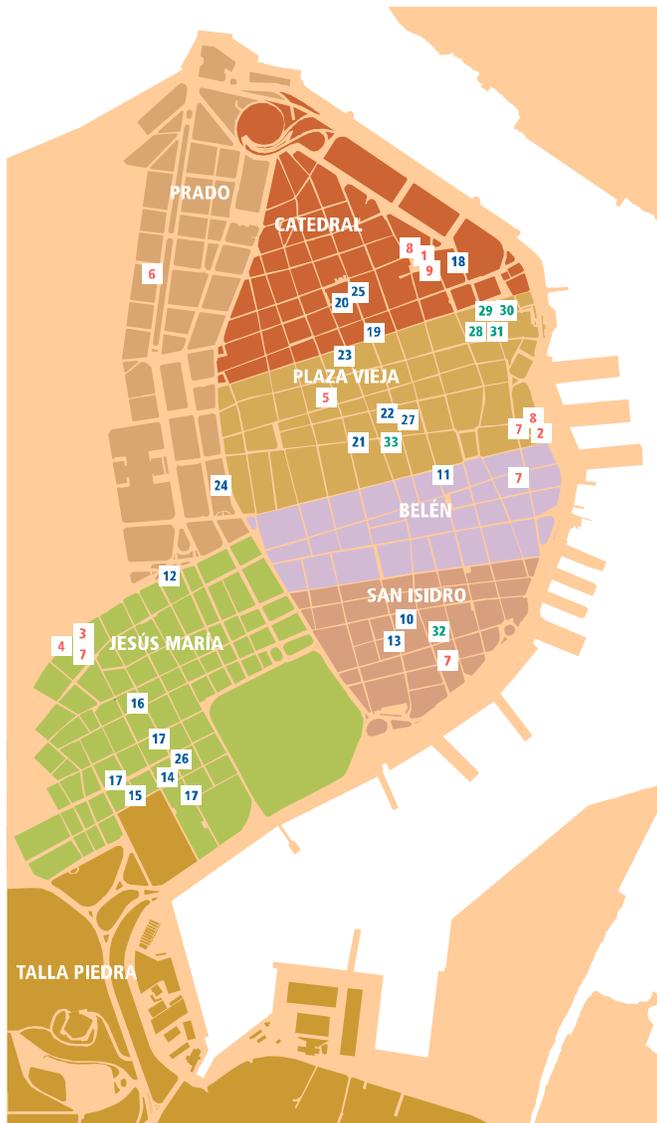


GRÁFICO III.14.  
MAPA DE PROYECTOS PDHL: FASE III

TABLA 11.  
PROYECTOS PDHL: FASE IV  
Duración: 01/01/2002 – 31/12/2002

#### **APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA**

##### **Fundación Amistad**

1. Apoyo al Centro de Información Territorial del Plan Maestro

#### **COBERTURA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS**

##### **Euskal Fondoa-Vitoria**

2. Viviendas protegidas para el adulto mayor

##### **Fons Catalá-Castel de Fels**

3. Casa de Abuelos de Espada
4. Prevención e integración social en Jesús María

##### **Emilia Romagna**

5. Apoyo al mejoramiento habitacional en Jesús María

##### **Lucca**

6. Clínica de Medicina Natural y Tradicional (continuidad)

##### **UNICEF-Bélgica**

7. Círculo Infantil Pescadores
8. Círculo Infantil Marineritos

##### **ONG VIS**

9. Círculo Infantil Mi Casita Colonial

##### **Asociación Cuba Cooperación**

10. Casa Víctor Hugo

##### **Suiza**

11. Teatro Infantil de la Orden Tercera de San Francisco
12. Oficinas 212: viviendas sociales
13. Parque Carlos J. Finlay

##### **Lombardía**

14. Habana 626: viviendas sociales y formación profesional

##### **GRET-VeT-FNC Pact Arim**

15. Proyecto piloto de rehabilitación de viviendas sociales

##### **Valonia**

16. Rehabilitación del Palacio del Conde Cañongo

##### **Fundación Amistad**

17. Restauración de edificios en la calle Cárdenas
18. Mejoramiento del abasto de agua y la iluminación pública en la calle Cárdenas

##### **FAMSI-Córdoba**

19. Apoyo al servicio de atención a invidentes
20. Fortalecimiento del Gabinete de Arqueología

#### **APOYO AL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL**

##### **FAMSI-Córdoba**

21. Taller de restauración de madera
22. Taller de restauración y conservación de orfebrería
23. Taller de encuadernación

##### **Emilia Romagna**

24. Apoyo al Taller de Discapacitados

##### **Suecia-FRIDEL**

25. Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén

##### **UNIFEM**

26. Intercambio y capacitación en el tema del desarrollo económico local en la Región Toscana



La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

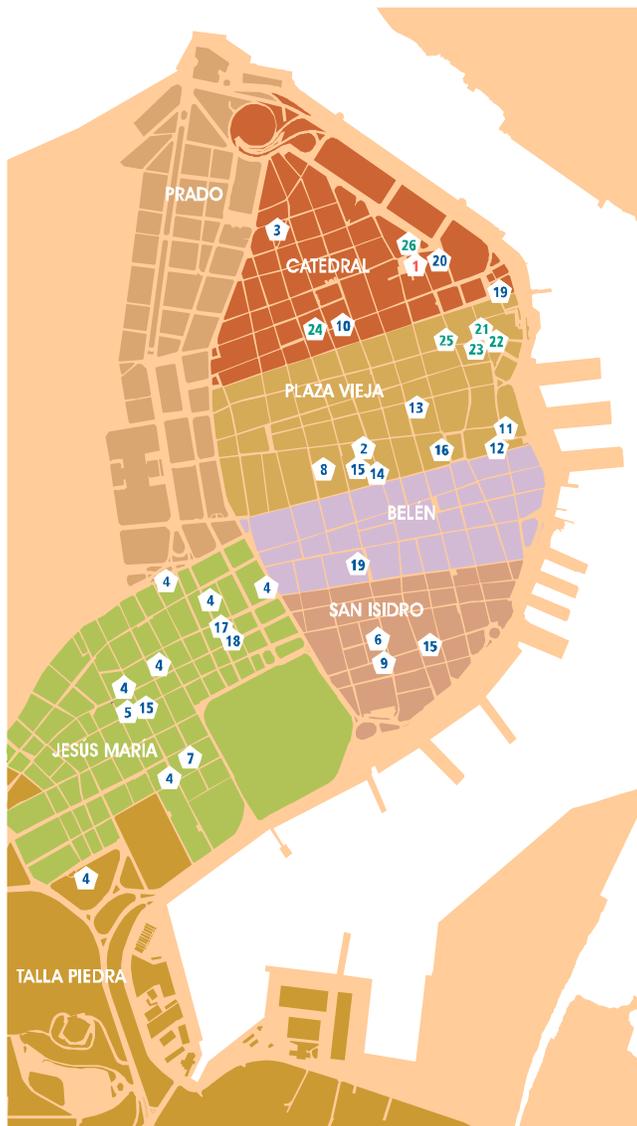


GRÁFICO III.15.  
MAPA DE PROYECTOS PDHL: FASE IV

## El apoyo de la cooperación internacional a procesos de desarrollo local...

TABLA 12.  
PROYECTOS PDHL: NUEVA ETAPA

Duración:  
01/01/2003 - la fecha actual

### APOYO A LA DESCENTRALIZACIÓN TÉCNICO-ADMINISTRATIVA

- FAMSI**  
**Suiza**
1. Fortalecimiento del enfoque de género en el PDHL de La Habana Vieja
  2. Apoyo a la gestión local con el empleo de los Sistemas de Información Geográfica
  3. Apoyo al trabajo de los arquitectos de la Comunidad

### COBERTURA, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

#### Euskal Fondoa-Vitoria

4. Construcción de viviendas sociales

#### Fundación Amistad

5. Restauración de edificios en la calle Cárdenas (continuidad)

#### FAMSI-Córdoba

6. Rehabilitación del Parque La Ceiba
7. Apoyo a la formación de docentes en tecnologías informáticas
8. Mejoramiento del proceso educativo en los círculos infantiles Pescadores y Marineritos
9. Apoyo a la Clínica de Medicina Natural y Tradicional
10. Creación de un servicio de apoyo a pacientes alcohólicos en el Centro Comunitario de Salud Metal

#### Fundación Labein

11. Apoyo a la evaluación y diagnóstico de edificaciones de alto valor social y patrimonial

#### Florenzia

12. Apoyo al Programa de Prevención e Integración Social de Adolescentes y Jóvenes en el barrio de Belén

#### Siena

13. Apoyo a la creación del Centro de Rehabilitación Integral Diurno para la Tercera Edad en el antiguo Convento de Belén

### APOYO AL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL

#### FAMSI-Córdoba

14. Apoyo al desarrollo económico de los discapacitados



La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

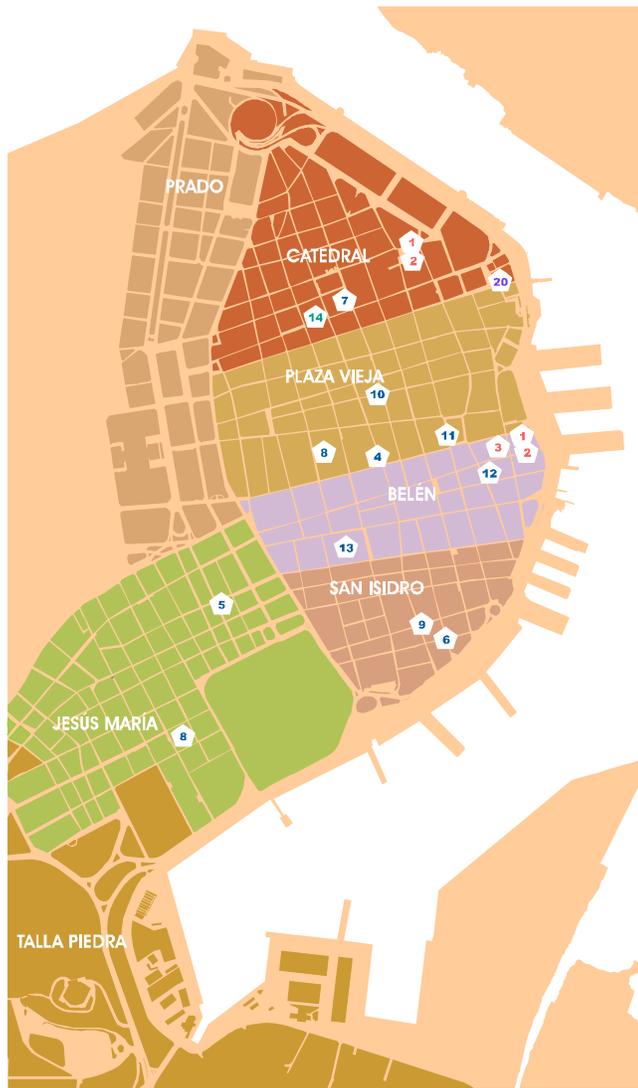


GRÁFICO III.16.  
MAPA DE PROYECTOS PDHL:  
NUEVA ETAPA



Proyecto:  
*Apoyo al Centro de Información  
Territorial del Plan Maestro  
(PDHL y Fundación Amistad)*



Proyecto FRIDEL:  
*Hermanidad de Bordadoras y Tejedoras de Belén  
(PDHL y Suecia)*

No solo el aumento en el número de iniciativas ha requerido de un fortalecimiento de las capacidades locales de gestión. También la diversidad (agencias internacionales; gobiernos centrales; entes locales: regiones, provincias y municipios; ONG y universidades; entre otros) y el número creciente de cooperantes exigen mayor capacidad local. Por lo tanto, constituye un resultado importante haber logrado la *acción coordinada de los diferentes actores de la cooperación internacional*, a partir de una base común de programación (las Líneas Directrices) y de una articulación coherente y multiplicadora con los planes de desarrollo locales.

La *promoción y movilización de la cooperación descentralizada y el impulso a la cooperación Sur-Sur* ha sido otro de los resultados significativos del Programa de Desarrollo Humano Local, contribuyendo a la generación de nuevos paradigmas en la cooperación internacional al pasar de una relación entre «donantes y beneficiarios» a una relación entre «socios» o «colegas» que enfrentan desafíos comunes para el desarrollo local, y utilizan para esto las mejores experiencias de sus respectivos territorios. Es decir, se sigue un modelo de intercambio que subraya la riqueza de la diversidad como motor impulsor del desarrollo. A lo largo de las diferentes fases del Programa se han ido sumando un número creciente de actores de la cooperación; siendo este uno de los indicadores de la aceptación y éxito del marco programático y operacional propuesto por el PDHL.

Otro de los resultados relevantes del Programa de Desarrollo Humano Local es la *aplicación y transferencia de innovaciones*. Los proyectos, en esta estrategia, asumen la función de «laboratorios» que verifican en la práctica la

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

utilidad de implementar el instrumento, tecnología, modelo organizativo o planteamiento técnico, con vistas a evaluar la replicabilidad de la experiencia innovadora. Algunos



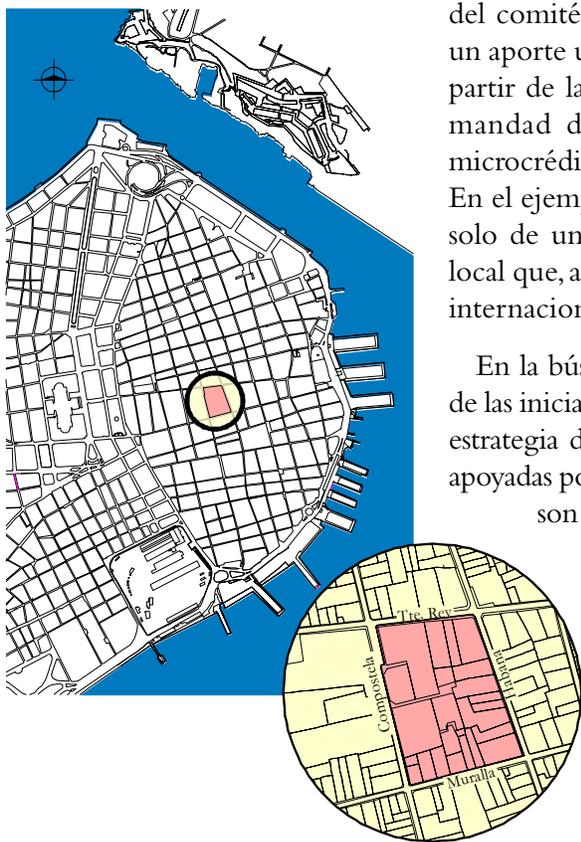
de los proyectos que han implicado innovación en los procesos de desarrollo local de La Habana Vieja son: los Sistema de Información Geográfica municipal y del Centro Histórico, herramienta para hacer más eficiente y eficaz la toma de decisiones a nivel local; y las Viviendas protegidas para el adulto mayor, modalidad por primera vez empleada en el país como opción innovadora del servicio local de atención al adulto mayor, que lo enriquece y cualifica.

Considerando la poca experiencia y cultura empresarial existentes en Cuba, de manera general y en particular en los niveles locales, se debe mencionar como uno de los aportes de mayor valor estratégico e innovador del PDHL el *apoyo al desarrollo económico local y a las capacidades locales para gestionarlo*. En este sentido se inscribe la creación del FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local), primer instrumento de microcrédito en divisa, en el marco de la cooperación internacional, para pequeñas y medianas empresas locales, aprobado por el Banco Central de Cuba. A este instrumento de estímulo y apoyo al desarrollo económico local se suma la formación para la elaboración de planes de negocio, solicitudes de crédito y gestión administrati-

Proyecto:  
*Viviendas protegidas para el adulto mayor (PDHL y Florencia).*  
*Proyecto innovador surgido del intercambio de experiencias*



GRÁFICO III.17.  
LOCALIZACIÓN DE LA MANZANA 148,  
EN EL CENTRO HISTÓRICO



va local que ha impulsado el Programa. La experiencia pionera y más significativa en este sentido, dentro del Centro Histórico, es la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén. Este proyecto comenzó con el apoyo del comité de Viareggio (Región Toscana, Italia) como un aporte usual de la cooperación «a fondo perdido», y a partir de la capacidad económica lograda por esta hermandad de mujeres solicitaron y accedieron a un microcrédito FRIDEL que ejecutan en este momento. En el ejemplo anterior se puede apreciar la dinámica no solo de un proyecto, sino de un proceso de desarrollo local que, apoyado territorialmente y por la cooperación internacional, alcanza la autosustentabilidad.

En la búsqueda de aumentar el impacto y la eficiencia de las iniciativas de cooperación, el PDHL ha seguido una estrategia de *concentración geográfica de las acciones* que son apoyadas por la cooperación internacional en las áreas que son objeto de intervención con recursos locales.

Ello ha posibilitado la aparición de sinergias y un mayor y más racional aprovechamiento de los recursos. Esta estrategia es totalmente compartida a nivel local, donde están identificados puntos de concentración del proceso de recuperación integral; por ejemplo: la Manzana 148, centro geométrico del Centro Histórico y punto intermedio entre la Plaza Vieja (ya casi completa e integralmente recuperada junto a su entorno) y la Plaza del Cristo (la única de las cinco plazas fundamentales del Centro Histórico que no se ha recuperado). En esta manzana (ver imagen que representa su maqueta) se concentran proyectos culturales y económicos realizados con recursos pro-

## La articulación de la cooperación internacional y los procesos de desarrollo endógenos

pios de la Oficina del Historiador como la farmacia La Reunión,; proyectos de viviendas de interés social ejemplo: Habana 626 (con la Región de Lombardía, Italia) y el apoyado por las ONG francesas GRET, VeT y FNC Pact Arim (ambos en el marco del PDHL); al igual que las viviendas protegidas que se crean en Habana 620 con aportes de Euskal Fondoa. También existen otros cooep-rantes que no participan en el PDHL, pero desde una base local comparten las prioridades del territorio y se han sumado a esta estrategia de concentración: la rehabilitación del Colegio El Salvador como escuela primaria dentro de esta propia manzana es un claro ejemplo.

Habana 626



*Escuela El Salvador: proyecto de diversos actores locales españoles*

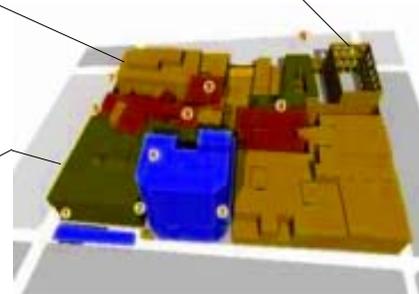


*Simulación de la reconstrucción*



*Imagen actual*

*Exterior e interior de la farmacia La Reunión: proyecto con recursos propios de la Oficina del Historiador*



*Reproducción en 3D de la Manzanilla 148*





El desarrollo de acciones concretas generadoras de beneficios directos a las mujeres y hombres del territorio ha sido una estrategia dentro de la gestión local del PDHL. Por ello se puede mencionar como uno de los resultados más importantes del Programa la *transversalización del enfoque de género*, tanto en la formulación y ejecución de los proyectos como en todo el proceso de gestión; desde la programación, donde se exige la preparación de los diagnósticos y las acciones con enfoque de género, hasta la evaluación. Precisamente, para garantizar la calidad y profundidad de este proceso, el Grupo Local de Trabajo ha creado un Comité de Género dentro de su propia estructura. Este Comité constituye un espacio de reflexión y concertación de carácter interdisciplinario que promueve la incorporación de la transversalización del enfoque de género en los proyectos y estimula el empoderamiento de la mujer.<sup>13</sup>



## *Epílogo*

*Después* de presentar el proceso de desarrollo local en curso en el Centro Histórico de La Habana y su articulación con la cooperación internacional; recorriendo desde la caracterización del territorio; la presentación de la institución encargada de su desarrollo integral (la Oficina del Historiador) y del instrumento que conduce ese proceso (el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico); hasta el papel específico de apoyo de la cooperación internacional, y específicamente la experiencia del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en La Habana Vieja; es posible comprender en toda su dimensión y afirmar lo que constituye la tesis de partida de estas reflexiones: *la cooperación internacional, al accionar de manera coordinada*



*apoyando procesos endógenos de desarrollo local, logra un impacto y eficiencia superior.*

Se ha valorado lo que significa como potencialidad que exista una planificación local propia, de la que se genere el marco de coordinación e identificación de las prioridades que se presentan a la cooperación. En este sentido, se ha presentado la importancia del PDHL como promotor de una programación basada en la participación y la integralidad. A su vez, la inserción de los ciclos de programación propios de este Programa en procesos de planeamiento del territorio, que no dependen de la cooperación internacional y que son simultáneamente muestras de la apropiación local de mecanismos propuestos por esta y aportes locales enriquecedores a la acción externa. Esta planificación local propia reduce el riesgo de fragmentación de la cooperación, y aumenta el impacto y la coordinación de ella.

También se ha discutido el significado de la cooperación como oportunidad y catalizador para el surgimiento y fortalecimiento de potencialidades locales. Su influencia en el cambio de la concepción de «donantes y beneficiarios» a «alianzas entre socios o colegas para el desafío del desarrollo». Se ha evidenciado la necesidad de asumir la complejidad intrínseca del desarrollo local en las iniciativas de la cooperación para el desarrollo.

Un resultado importante de esta interacción entre la cooperación internacional y los procesos de desarrollo local es la apropiación que, en este nivel, puede ocurrir de los mecanismos de la primera. El alcance de esta



apropiación dependerá precisamente de la pertinencia y la coherencia entre las acciones de la cooperación y el proceso de desarrollo local en curso. Se han podido apreciar algunos ejemplos de lo anterior: el Grupo Local de Trabajo, que de estructura operativa del Programa de Desarrollo Humano Local se convirtió en el espacio de articulación entre los actores locales y de coordinación de toda la cooperación internacional en el territorio; la programación participativa, inicialmente promovida por el PDHL e insertada en la planificación local, ha pasado a ser parte del método de Planeamiento estratégico municipal.

Se ha argumentado, además, cómo en el nivel local existen, potencialmente, diversas ventajas comparativas para la aplicación de los recursos de la cooperación internacional: mayor comprensión de los problemas, uso más eficiente y eficaz de los fondos, mejor rendición de cuentas y más capacidad para involucrar a la comunidad. Se ha demostrado cómo cuando se aprovechan y articulan las «piezas» ya existentes en un territorio es posible obtener un resultado muy superior al que se espera usualmente. Ha quedado en evidencia que es precisamente el ámbito local el espacio y plataforma óptima para este proceso de coordinación.

El análisis y presentación de la experiencia del Centro Histórico de La Habana arroja también el resultado de que la capacitación y el intercambio de experiencias Norte-Sur (con el sentido de doble vía) y Sur-Sur, deben constituir ingredientes imprescindibles de las iniciativas de cooperación, y que pueden ser particularmente





eficaces si están relacionados con los proyectos («laboratorios») que se realizan a escala local.

Resumiendo: se ha mostrado la aplicación práctica de una metodología de programación participativa; la articulación y coordinación de las iniciativas de cooperación internacional con los planes locales de desarrollo; el control para lograr la necesaria eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos externos; el proceso de gestión de nuevos aportes de los actores de la cooperación; y en general, toda la gestión de la cooperación internacional en apoyo a la recuperación integral del Centro Histórico de La Habana, demostrando que esto constituye un sector estratégico dentro de la gestión local, al que debe dedicarse un equipo interdisciplinario que lo enfrente siguiendo una serie de principios y valores que respondan a los criterios más avanzados en este campo, tomando en cuenta elementos claves como, entre otros: participación, flexibilidad, pertinencia, integralidad, innovación, continuidad, sostenibilidad.



## *Notas y referencias*

- 1 Plan Maestro para la Revitalización Integral de La Habana Vieja: «Resultados del Censo de población y vivienda en el Centro Histórico de La Ciudad de La Habana y en la zona del Malecón tradicional», La Habana, 2002.
- 2 Plan Maestro para la Revitalización Integral de La Habana Vieja: *Desafío de una utopía. Una estrategia integral de gestión para la salvaguarda de La Habana Vieja*, 2da. edición ampliada y corregida, Ediciones Boloña, La Habana, 2002.
- 3 Emilio Roig de Leuchsenring: *Veinte años de actividades del Historiador de la Ciudad de La Habana*, Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 1955, p. 6.
- 4 Jordi Borja: «Globalización y territorio, un replanteamiento de los derechos ciudadanos», Conferencia Magistral durante el II Encuentro Internacional sobre Manejo y Gestión de los Centros Históricos, La Habana, septiembre de 2003.
- 5 Ver en Plan Maestro para la Revitalización Integral de La Habana Vieja: *Desafío de una utopía. Una estrategia integral de*



*gestión para la salvaguarda de La Habana Vieja*, ed. cit., la matriz DAFO presentada en el Plan de Desarrollo Integral.

- 6 Para ampliar sobre el tema consultar Plan Maestro para la Revitalización Integral de la Habana Vieja: *Desafío de una utopía. Una estrategia integral de gestión para la salvaguarda de la Habana Vieja*, ed. cit.
- 7 Intervención de Osvaldo Martínez en Programa de Desarrollo Humano Local: «Actas del Seminario Regional Cooperación para el Desarrollo», La Habana, 4-6 de mayo de 2001.
- 8 Consultar Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *Informe sobre Desarrollo Humano 2003*, Ediciones Mundi-Prensa Libros, Madrid, 2003.
- 9 Intervención de Francisco Cajiao en Programa de Desarrollo Humano Local: «Actas del Seminario Regional Cooperación para el Desarrollo», La Habana, 4-6 de mayo de 2001.
- 10 Presentación de Eusebio Leal Spengler a Oficina del Historiador de la Ciudad; CiudadCity y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *Programa para el Desarrollo Humano a Nivel Local*, Ediciones Boloña, Pamplona, 2001.
- 11 Aymara Hernández: «¿De qué desarrollo local estamos hablando?», en Roberto Dávalos y Aymara Hernández (Comp.): *Ciudad y cambio social en los 90*, Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana, 1999, pp. 75-88.
- 12 Manuel Coipel y Sinoé Llorente: «Mapa de Riesgo y Recurso. Una metodología de participación comunitaria», La Habana, 2005.
- 13 Grupo Local de Trabajo/PDHL: «Avance del Documento de género» (en proceso), La Habana, 2004.



## *Bibliografía*

BORJA, JORDI: «Globalización y territorio, un replanteamiento de los derechos ciudadanos», Conferencia Magistral durante el II Encuentro Internacional sobre Manejo y Gestión de los Centros Históricos, La Habana, septiembre de 2003.

CAMILLERI, GIOVANNI: «El desarrollo humano: los conceptos y las prácticas», Ponencia presentada al II Encuentro Internacional sobre Manejo y Gestión de los Centros Históricos, La Habana, septiembre de 2003.

COIPEL, MANUEL Y SINOÉ LLORENTE: «Mapa de Riesgo y Recurso. Una metodología de participación comunitaria», La Habana, 2004. En proceso de edición.

COLECTIVO DE AUTORES: *Desarrollar lo local para una globalización alternativa*, Instituto de Estudios sobre De-



sarrollo y Cooperación Internacional (Hegoa)/Euskal Fondoa, Donostia-San Sebastián, 2001.

DÁVALOS, ROBERTO (Comp.): *Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano*, Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana, 1998.

DÁVALOS, ROBERTO Y AYMARA HERNÁNDEZ (Comp.): *Ciudad y cambio social en los 90*, Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana, 1999.

GRUPO LOCAL DE TRABAJO/PDHL: «Líneas Directrices del Desarrollo Humano en La Habana Vieja», La Habana, enero de 1999.

-----: «Líneas Directrices del Desarrollo Humano en La Habana Vieja», La Habana, julio de 2000.

-----: «Líneas Directrices del Desarrollo Humano en La Habana Vieja», La Habana, enero de 2004.

-----: «Resultados de la evaluación participativa del PDHL en La Habana Vieja», septiembre de 2002.

-----: «Avance del Documento de género» (en proceso), La Habana, 2004.

GRUPO MUNICIPAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: «Plan estratégico del municipio de La Habana Vieja 2003-2008», La Habana, 2003.



MUTAL, SYLVIO: «Ciudades y centros históricos de América Latina y el Caribe. Algunas consideraciones: el futuro de las ciudades históricas», Apuntes para la Conferencia del II Encuentro Internacional sobre Manejo y Gestión de los Centros Históricos, La Habana, septiembre de 2003.

OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD DE LA HABANA: «Estudio de factibilidad. Rehabilitación integral de la Plaza del Cristo», La Habana, agosto de 2002.

OFICINA DEL HISTORIADOR DE LA CIUDAD; CIUDAD CITY Y PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO: *Programa para el Desarrollo Humano a Nivel Local*, Ediciones Boloña, Pamplona, 2001.

PLAN MAESTRO PARA LA REVITALIZACIÓN INTEGRAL DE LA HABANA VIEJA: «Resultados del Censo de población y vivienda en el Centro Histórico de La Ciudad de La Habana y en la zona del Malecón tradicional», La Habana, 2002.

-----: *Desafío de una utopía. Una estrategia integral de gestión para la salvaguarda de La Habana Vieja*, 2da. edición ampliada y corregida, Ediciones Boloña, La Habana, 2002.

PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO LOCAL: «Acta del Coloquio La Cooperación Descentralizada de la Región Toscana en Cuba», La Habana, 1ro. de noviembre de 2001.

-----: «Actas del Panel Colateral Las Cumbres, los Compromisos, la Cooperación», La Habana, 13 de abril de 2000.



-----: «Actas del Seminario Regional Cooperación para el Desarrollo», La Habana, 4-6 de mayo de 2001.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO: *Informe sobre Desarrollo Humano 2003*, Ediciones Mundi-Prensa Libros, Madrid, 2003.

ROJAS, EDUARDO: «La preservación del patrimonio histórico urbano en América Latina y el Caribe: una tarea para todos los actores sociales», Conferencia en el II Encuentro Internacional sobre Manejo y Gestión de los Centros Históricos, La Habana, septiembre de 2003.

VÁZQUEZ-BARQUERO, ANTONIO: *Endogenous Development. Networking, Innovation, Institutions and Cities*, Routledge, London, 2002.

WEINSTEIN, JACQUELINE: «Tendencias y perspectivas de la cooperación bilateral en el ámbito internacional», Ponencia presentada por la ex directora ejecutiva de la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI)/Chile en la XIV Reunión de Directores de Cooperación Técnica Internacional de América Latina y el Caribe, Santo Domingo, 1-3 de diciembre de 1999.

*Nuestra divisa es hacer  
basándonos en el esfuerzo propio,  
pero acogiendo con gratitud  
las manos que, amorosamente,  
se extiendan desde cualquier  
latitud de la Tierra.*

**EUSEBIO LEAL SPENGLER**

