

CONTRAT N° 1

Factores que contribuyen al éxito de las iniciativas comunitarias a nivel barrial.

Casos observados en la Habana, Cuba



Informe final

2004/2006

Contenido

1	PRESENTACION.....	1
1.1	EL EQUIPO DE INVESTIGACION	1
1.1.1	Director	1
1.1.2	Investigadores Prinzipales.....	1
1.1.3	Investigadores	1
1.1.4	Contraparte Cubana	3
1.2	INSTITUCIONES DE SOPORTE	3
1.2.1	TRIALOG, Alemania.....	3
1.2.2	Universidad Técnica (TUD) de Darmstadt, Alemania.....	3
1.2.3	ISPJAE (Instituto Superior José Antonio Echevarria), Cuba3	
1.2.4	Universidad de La Habana, Cuba.....	3
2	RESUMEN EJECUTIVO	4
2.1	INTRODUCCIÓN.....	4
2.2	LOS BARRIOS	5
2.2.1	Barrios Balcón Arimao y Novoa.....	5
2.2.2	Barrio El Canal.....	6
2.2.3	Barrio Pogolotti	6
2.2.4	El Pueblo de Santa Fe.....	7
2.2.5	Barrios de Centro Habana y Habana Vieja.....	8
2.3	IMPACTO DE LOS FACTORES.....	10
2.3.1	Origen de una iniciativa	10
2.3.2	Existencia de un promotor o líder natural	10
2.3.3	Apoyo de instituciones oficiales.....	11
2.3.4	Vínculo con organizaciones de masas	12
2.3.5	Coordinación por medio de un Taller de Transformación.....	13
2.3.6	Integración en el contexto cultural y religioso	14
2.3.7	Financiamiento	15
2.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
3	INTRODUCCION	18
3.1	CONTEXTO DEL PROYECTO.....	18
3.2	EXPLORACIÓN DEL TEMA.....	19
3.2.1	Integración en el discurso profesional y académico	19
3.3	PREGUNTAS CENTRALES DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.4	SUPUESTOS	21
3.5	HIPÓTESIS DE TRABAJO	22
3.6	METODOLOGÍA.....	24
3.7	CONTEXTO NACIONAL Y GLOBAL.....	24
3.8	SELECCIÓN DE LOS BARRIOS.....	25
3.9	EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	25

3.10	METODOLOGÍA APLICADA	25
3.11	DEBILIDADES EN LOS RESULTADOS	26
4	DESARROLLO BARRIAL EN LA HABANA.....	28
4.1	CONCEPTO DE LOS BARRIOS EN LA HABANA.....	28
4.2	INICIATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS BARRIOS	29
4.3	EL GRUPO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA CAPITAL (GDIC).....	30
4.4	LOS TALLERES DE TRANSFORMACIÓN INTEGRAL (TTI)	32
5	ESTUDIOS DE CASO	34
5.1	LOS BARRIOS: BALCÓN ARIMAO Y NOVOA.....	34
5.1.1	Características del Consejo Popular y sus Barrios.....	34
5.1.2	Iniciativas de la comunidad.....	37
5.1.2.1	Iniciativa Zona 73.....	37
5.1.2.2	Iniciativas alrededor de “La Ceiba”	42
5.1.2.3	Círculo de Abuelos	45
5.1.2.4	Grupo de Investigación de Religiosidad y Salud	45
5.1.3	El Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB).....	46
5.1.4	Coordinación de las iniciativas por el Taller de Transformación Integral del...48	
5.1.4.1	Proyecto Animación Cultural.....	48
5.1.4.2	Proyecto Casa Cederista.....	51
5.1.4.3	Proyecto Circulo de Amigos por La Cultura Indígena.....	52
5.1.4.4	Proyecto Casa Recreo “Miguelito Cuni”.....	52
5.1.4.5	Proyecto Casa Comunitaria.....	53
5.1.4.6	Iniciativa Finca de Frank.....	53
5.1.4.7	Proyecto Coloreando mi Barrio.....	54
5.1.4.8	Proyecto Mapa Verde	56
5.1.4.9	Proyecto Tropicalle.....	57
5.1.4.10	Proyecto de Prevención SIDA.....	58
5.1.5	Formas de proyectos del TTIB en los barrios Balcón-Arminao y Novoa.....	59
5.2	EL BARRIO EL CANAL	60
5.2.1	Datos básicos hoy en día	60
5.2.1.1	El Consejo Popular “El Canal” – Información territorial	60
5.2.1.2	Poblacion	61
5.2.1.3	Estructura física - vivienda.....	61
5.2.1.4	Infraestructura Económica y Social	63
5.2.1.5	Problemas.....	64
5.2.2	Historia y Evolución	65
5.2.2.1	Pertenecer a El Canal – Estructura y Originalidad	67
5.2.2.2	La Religión	68
5.2.2.3	Vida barrial – La “Comparsa del Alacrán” como símbolo	68
5.2.3	El Taller de Transformación Integral “El Canal” (T.T.I.B.).....	70
5.2.3.1	Creación y desarrollo.....	70
5.2.3.2	Objetivos y metas	70
5.2.3.3	Relaciones de dependencia.....	71
5.2.3.4	Actividades y métodos de trabajo.....	72
5.2.4	Iniciativas	73
5.2.4.1	A – Proyectos en acción, La casa comunitaria	74

5.2.4.2	Miniproyectos.....	75
5.2.4.3	La casa de los abuelos y abuelas.....	76
5.2.4.4	El Itinerario turístico de Galicia al Canal.....	76
5.2.4.5	C. Proyectos pasados o en retraso.....	77
5.2.4.6	Proyectos de líderes naturales comunitarios y promotores de la com	79
5.2.4.7	Proyect de lideres naturales / communitarioa / promotores de la com	79
5.2.4.8	Justo Rafael Torres Lazo, Promotor de la Permacultura.....	79
5.2.4.9	La Permacultura como vía de gestión ambiental y mejoramiento	82
5.2.4.10	La doctora Migdalia Socarrás León, Médico de la familia	83
5.2.4.11	La llave 40, Mercedes Rodríguez Castillo	86
5.2.4.12	El proyecto comunitario "Unión Cerro"	86
5.2.4.13	La iglesia católica "El Salvador del mundo"	87
5.3	EL BARRIO POGOLOTTI	88
5.3.1	Introducción	88
5.3.2	Historia del barrio Pogolotti.....	89
5.3.3	Caracterización urbano-constructiva de Pogolotti	93
5.3.4	Caracterización social y cultural del barrio Pogolotti	95
5.3.5	El Taller de Transformación Integral de Pogolotti.....	98
5.3.5.2	El Diagnóstico Participativo de Pogolotti. Aspectos generales	99
5.3.5.3	El Diagnóstico Participativo del año 2002	100
5.3.5.4	Acciones y Poyectos en ejecución en base al Diagnóstico Participativo	103
5.3.6	Lista de proyectos en curso en Pogolotti.....	106
5.4	EL PUEBLO DE SANTA FE	107
5.4.1	Origen, historia, cultura, problemas y otras características del barrio	107
5.4.2	Algunas iniciativas para el mejoramiento del barrio y sus dinámicas	109
5.4.3	Coordinación de las iniciativas por instituciones intermediarias	116
5.4.3.1	Instituciones del Estado.....	116
5.4.3.2	ONGs Nacionales e Internacionales	117
5.4.3.3	Tiendas Consultorios Agrícolas	118
5.4.3.4	Granja Urbana	118
5.4.3.5	Mercados y la comercialización de producción	118
5.4.3.6	Cooperativismo y producción	119
5.4.4	Conclusión	120
5.5	INICIATIVAS PUNTUALES - CENTRO HABANA Y HABANA VIEJA.....	121
5.5.1	Iniciativas en los Barrios Cayo Hueso, Chino y San Isidro	121
5.5.2	El Barrio Cayo Hueso	122
5.5.3	El Taller de Transformación Cayo Hueso	123
5.5.4	La iniciativa para la renovación de la Ciudadela Espada 411	124
5.5.4.1	Diseño participativo con los habitantes de la ciudadela	125
5.5.4.2	Conclusión	127
5.5.5	La iniciativa para el reciclaje de materiales del Taller Cayo Hueso.....	127
5.5.6	El Callejón de Hamel	127
5.5.6.1	Salvador, un líder natural	128
5.5.6.2	Cómo nació y creció la iniciativa	129
5.5.6.3	Conclusión	130
5.6	EL BARRIO CHINO Y LAS INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD CHINA	131
5.6.1	Iniciativas de la Comunidad China	132
5.6.1.1	Organización del Grupo Promotor	133

5.6.1.2	Aspectos económicos.....	133
5.6.1.3	Conclusión.....	133
5.7	EL BARRIO SAN ISIDRO.....	135
5.7.1	El grupo Okan Oddara.....	135
5.7.1.1	Relaciones con el Taller de Transformación Integral de San Isidro	136
5.7.2	La Casa Comunitaria	138
5.7.3	Financiamiento	139
5.7.4	Conclusión	139

6 FACTORES PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS 140

6.1	ORIGEN DE UNA INICIATIVA	140
6.1.1	Definición del origen de las iniciativas (proyectos)	140
6.1.2	Hipótesis general	140
6.1.3	Evaluación de la relación entre el origen y el resultado de las iniciativas. ...	142
6.1.3.1	Barrio Pogolotti	143
6.1.3.2	Barrio Balcón Arimao-Novoa	144
6.1.3.3	Barrio El Canal	149
6.1.3.4	Resumen de conclusiones	151
6.2.	EL PROMOTOR Y LÍDER NATURAL	163
6.2.1	Liderazgo y resultado de la iniciativa.....	163
6.2.2	El rol del líder para el desarrollo de una iniciativa	165
6.2.3	Liderazgo y sustentabilidad	166
6.2.4	Motivación del líder	167
6.2.5	Genero y liderazgo	169
6.2.6	Liderazgo:	170
6.2.7	Conclusión	170
6.3	CO-OPERACIÓN CON INSTITUCIONES ESTATALES	171
6.3.1	APOYO POR INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	171
6.4	VÍNCULO CON LAS ORGANIZACIONES DE MASAS.....	176
6.4.1	Características de las Organizaciones de Masas.....	176
6.4.2	Subaspectos:	178
6.4.3	Evaluación:	180
6.4.4	Síntesis	188
6.5	COORDINACIÓN POR UN TALLER DE TRANSFORMACIÓN INTEGRAL.....	192
6.5.1	Introducción	192
6.5.2	El Taller como Organizador	196
6.5.3	El Taller como Promotor	196
6.5.4	El Taller como Coordinador	197
6.5.5	El Taller como Facilitador	198
6.5.6	El Taller como Capacitador	198
6.5.7	El Taller como Mediador	198
6.5.8	El Taller como Consultor y prestador de servicios	200
6.5.9	Independización del Taller	200
6.5.10	Iniciativas independientes.....	201
6.5.11	Resumen	202
6.6	CULTURA, RELIGIÓN E IDENTIDAD.....	205
6.6.1	Factor Cultura	207

6.6.2	Factor Religión.....	207
6.6.3	Combinación de ambos Factores:	209
6.6.4	Interpretación.....	210
6.7	FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	211
6.7.1	Fuentes de financiamiento: Internacional	212
6.7.2	Fuentes de financiamiento nacional	214
6.7.3	Auto-financiamiento	215
7	REFLEXIONES E INTERPRETACIONES	217
8	BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES.....	219
8.1	BIBLIOGRAFIA.....	219
8.2	OTRAS FUENTES	224
8.2.1	Barrio Balcón Arimao.....	224
8.2.2	Barrio El Canal.....	224
8.2.3	Barrio Pogolotti	225
8.2.4	Pueblo de Santa Fe	225
8.2.5	Centro Habana y Habana Vieja	225
9	ANEXO 1: TABLAS DE EVALUACION.....	226
10	ANEXO 2: GUION DEL AUDIOVISUAL	334
10.1	introduccion	334
10.2	LOS BARRIOS	335
10.2.1	Barrios Balcón Arimao y Novoa.....	335
10.2.2	Barrio El Canal.....	336
10.2.3	<i>Barrio Pogolotti</i>	337
10.2.4	<i>Barrios de Centro Habana y Habana Vieja</i>	339
10.2.5	<i>El Pueblo de Santa Fé</i>	341
10.3	LOS FACTORES.....	344
10.3.1	<i>Orígen de una iniciativa</i>	344
10.3.2	<i>Existencia de un promotor o líder natural</i>	345
10.3.3	<i>Apoyo de instituciones oficiales</i>	348
10.3.4	<i>Vínculo con organizaciones de masas</i>	352
10.3.5	Coordinación por un Taller de Transformación	354
10.3.6	<i>Integración en el contexto cultural y religioso</i>	358
10.3.7	<i>Financiamiento</i>	360
10.3.8	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	362

Agradecemos a:

- Los Talleres de Transformación Integral del Barrio Balcón Arimao, El Canal, Pogolotti y Cayo Hueso.
- Los vecinos de los barrios Balcón Arimao, El Canal, Pogolotti, Cayo Hueso, Chino, San Isidro y Santa Fé.
- Al Grupo para el Desarrollo Integral de La Capital.
- MEPLA
- ONGs APN, CIERI, OXFAM Canada.
- Todos aquellos que han hecho posible nuestro trabajo en La Habana.

El Equipo de Investigación.
Alemania, enero 2004.

1 PRESENTACION

1.1 EL EQUIPO DE INVESTIGACION

1.1.1 Director

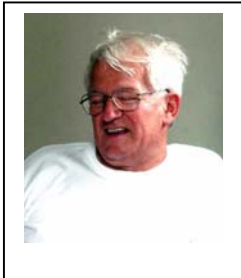


Dr. Kosta Mathey, planificador urbano y sociólogo alemán. Es presidente de TRIALOG (Asociación para la Investigación Científica en Planeamiento Urbano y Vivienda en el Mundo en Desarrollo). Profesor de la Universidad Técnica de Darmstadt, donde dirige el Departamento de Diseño y Urbanismo en Países del Sur. También es profesor adjunto en la Facultad de Arquitectura del ISPJAE (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría) en La Habana.

1.1.2 Investigadores Principales



Dr. Reinhard Aehnelt, sociólogo alemán, especializado en sondeos de desarrollo y opinión de la comunidad. Ha investigado previamente en Cuba y México. Encargado de un curso en la Universidad Humboldt y en la Universidad Técnica de Berlín. Actualmente trabaja en el Instituto para la Investigación Urbana (IfS) en Berlín.



Arq. Ronaldo Ramírez, chileno, con nacionalidad británica. Es arquitecto y sociólogo urbano. Fue profesor en la Universidad de Chile hasta 1973; Desde 1974 miembro académico de la Universidad de Londres. Director de Maestría en Planificación del Desarrollo Urbano y Director de Maestría en Estudios Internacionales de Vivienda en la Universidad de Londres. Ha realizado trabajos de investigación y consultoría en América Latina, Asia y África.



Arq. Octavio Tapia, chileno. Posee estudios de Antropología Urbana (J. Clifton, U. Kansas) y Desarrollo (M. Castelles, CIDU). Co-fundador del Instituto de la Vivienda en Chile. Asesor del Ministro de la Vivienda en Argelia. Director de Urbanismo en Managua. Director de la ONG Ecotextura. Prof. de Arquitectura y Consultor para la cooperación Noruega, Sueca, Española, Belga, ONU, para diversas ONGs.

1.1.3 Investigadores



Dipl.-Ing. Katja Buermann, alemana. Planificadora urbana y arquitecta. Ha trabajado en Austria, Alemania, México y Cuba.



Arq. M. Celeste Cuello Otero, argentina, residente en Alemania. Trabajó como investigadora y profesora en la Cátedra de Urbanismo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.



Daniel Fitzpatrick, italiano. Máster de Ciencia en Física y Medio Ambiente, con estudios suplementarios en Filosofía y Antropología. Escribió su disertación en Agricultura Urbana en La Habana y actualmente está trabajando en su tesis de doctorado.



Arq. Daphne Frank, alemana, nacida en Ecuador. Planificadora urbana y arquitecta. Actualmente enseña e investiga en el Departamento de Diseño y Urbanismo en Países del Sur de la Universidad Técnica de Darmstadt, Alemania. Ha realizado varios estudios y trabajos en América Latina, incluyendo asesorías para la Cooperación Técnica Alemana GTZ. Es autora de varios artículos y libros sobre temas relacionados con barrios urbanos, participación ciudadana y sistemas de financiamiento de viviendas sociales.



Dipl.-Ing. Petra Luedike, alemana, arquitecta. Maestría en Diseño Urbano, en Kunsthochschule Berlin-Weissensee. El tema de su tesis fue el Desarrollo Urbano en Cuba bajo influencia de los recientes cambios socioeconómicos y de la cooperación extranjera, inversiones y turismo, (ejemplar el Corredor Rancho Boyeros en La Habana).



Arq. Celeste Vargas, brasileña, agrónoma y cineasta. Trabajó en la Universidad Federal de Porto Alegre, Brasil, hasta que se instaló en Berlín, Alemania, para completar una maestría en la Universidad Humboldt y seguir trabajando como experta independiente. Participó en proyectos de cooperación internacional en Egipto, Tunes, África del Sur y Senegal. Hizo varias exposiciones de fotografía y produjo documentales en video. Como artista en artes gráficas diseñó la decoración escénica para el Carnaval de las Culturas en Berlín en los años 2001-2003.

1.1.4 CONTRAPARTE CUBANA

Prof. Dr. Rubén Bancrofft, cubano. Ha sido decano de la Facultad de Arquitectura del ISPJAE y ha coordinado previamente la investigación y la ayuda en tres de los cuatro barrios considerados como casos de estudio.

Arq. Gutierrez, Tania, cubana. Es profesora de Arquitectura en la Facultad de Arquitectura del ISPJAE.

Arq. Rey, Gina, cubana. Ha sido Jefe de Urbanismo de la Ciudad de La Habana antes de ser nominada Directora del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GEDIC). Bajo este cargo ha promovido muchas actividades barriales en La Habana y otras partes del país, como los Talleres de Transformación Integral. Actualmente es profesora de la ISPJAE.

1.2 INSTITUCIONES DE SOPORTE

1.2.1 TRIALOG, Alemania.

TRIALOG es una Asociación Científica registrada dedicada a los Estudios Espaciales y Sociales en el Mundo en Desarrollo. Tiene su base en Darmstadt, Alemania. Para esta investigación TRIALOG Berlín ha actuado como agencia de gestión.

1.2.2 Universidad Técnica (TUD) de Darmstadt, Alemania.

Desde hace varios años la TUD mantiene un acuerdo de cooperación con el ISPJAE a nivel de las Facultades de Arquitectura, manifestado en el intercambio de docentes y estudiantes.

1.2.3 ISPJAE (Instituto Superior José Antonio Echevarría), Cuba.

El ISPJAE es la Universidad Técnica de La Habana. Ha coordinado el trabajo en el terreno cubano.

1.2.4 Universidad de La Habana, Cuba

Debido al énfasis social de esta investigación, el Departamento de Sociología de la Universidad de La Habana ha colaborado en la obtención de material específico.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Factores que contribuyen al éxito de las iniciativas comunitarias a nivel barrial.

Casos observados en La Habana, Cuba

2.1 INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época caracterizada por violentos cambios técnicos y sociales. La población mundial crece a paso acelerado, y la esperanza de un futuro mejor ya no es tan fuerte como años atrás. Los gobiernos del mundo no tienen ya dinero, al igual que la mayoría de sus ciudadanos, y enfrentan una situación que impide que puedan seguir prestando ciertos servicios a la población, que antes eran un derecho del pueblo. Algunas personas afirman que este fenómeno tiene que ver con la Globalización, donde hay algunos pocos que ganan y muchos –con poco poder económico- que pierden, pero ¿Cómo puede garantizarse entonces una vida digna, con cubrimiento de las necesidades básicas para estos últimos?

Cuando los gobiernos no tienen los recursos para prestar los servicios que requiere la población, es generalmente la sociedad civil la que asume esta responsabilidad – inclusive antes del nacimiento del 'estado de asistencia social'. En cierta medida es la misma población la que mejor puede hacerse cargo de esta tarea: por ejemplo, cuando se trata de asuntos de convivencia y desarrollo barrial son los mismos habitantes del barrio los principales actores.

Es posible que se puedan encontrar iniciativas barriales -actuales y pasadas- que hayan intentado mejorar las condiciones de vida de su vecindad y que hayan sido exitosas. Pero también pueden encontrarse iniciativas que fracasaron. La pregunta es: ¿por qué? Tales iniciativas perdieron quizás su entusiasmo y energía debido, en ciertas ocasiones, a circunstancias que podrían haber sido fácilmente evitadas si se hubiera tenido previo conocimiento. El objetivo de este trabajo es exponer algunos factores que pueden influir en el éxito o fracaso de las iniciativas, pues si tales factores se identifican con anterioridad, puede evitarse el posible fracaso de las mismas.

Este es un tema de validez global, donde pueden introducirse variaciones y soluciones específicas según el contexto local y nacional. Solamente en un contexto concreto -local-, puede encontrarse respuesta a la pregunta central sobre los factores que contribuyen al éxito o fracaso de una iniciativa barrial, con miras al mejoramiento de su situación.

Un caso interesante es el de Cuba, donde después de la pérdida del vínculo económico con los países del COMECON en Europa del Este, surgió la necesidad imperante de movilizar todos los recursos propios para combatir la crisis económica y solucionar los problemas que iban apareciendo debido a la pérdida de tal apoyo.

El país respondió a esta nueva situación con mucha voluntad e imaginación, mediante lo cual se logró estimular muchas iniciativas a nivel barrial. Un instrumento clave en este proceso fueron los recién introducidos "Talleres de Transformación Integral del Barrio", (TTIB), que prestan apoyo técnico y coordinan tales iniciativas. Por lo general, estos talleres

están conformados por un grupo interdisciplinario de expertos, como sociólogos, psicólogos, arquitectos, entre otros; y son financiados por el municipio. Su situación “ideal” es el disponer de un local, donde se encuentran oficinas y salas de reunión. Los “Talleres” reciben una orientación sistemática por parte del “Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital”, de forma que pueden intercambiar sus experiencias y participar en seminarios sobre la formulación de propuestas de proyectos y las metodologías para un diagnóstico de barrio, entre otros.

Como parte de un proyecto de investigación internacional, se estudió la experiencia de más de 50 iniciativas barriales en la Habana, la mayoría de ellas vinculadas a un Taller, y otras cuantas que funcionan de manera independiente. El proyecto se concentró en los barrios Novoa y Balcón Arimao en el municipio La Lisa, Pogolotti en Mariano y el Canal en el Cerro. Experiencias complementarias se estudiaron en el pueblo Santa Fe -perteneciente al Municipio Playa de la Habana-, en San Isidro de la Habana Vieja, y en el barrio Chino y Cayo Hueso de Centro Habana. Durante dos viajes a Cuba en 2002 y 2003, un grupo internacional y multidisciplinario de académicos asistió a reuniones y ensayos artísticos, conversó con sus líderes y con los expertos de los Talleres, y participó en Talleres de Reflexión con representantes de las iniciativas para entender cuáles eran los factores que ayudaron o frenaron el avance de cada caso. De esta manera se espera aprender la forma de trabajar con mayor eficiencia y éxito para futuros proyectos similares en Cuba y en otros lugares.

2.2 LOS BARRIOS

2.2.1 Barrios Balcón Arimao y Novoa

El **municipio La Lisa**, situado en la periferia suroeste de La Habana, está conformado por siete concejos populares.

Balcón Arimao: es uno de los siete concejos. Tiene una extensión de 1,7 km², y se divide en quince circunscripciones y 5 barrios: *San Rafael*, *San Soucí*, **Balcón Arimao** y **Novoa**. El concejo cuenta actualmente con una población de 17708 habitantes, distribuidos en los siguientes grupos de edad: 68 % en edad laboral, 22 % niños menores de 14 años y 10 % personas mayores de 65 años –considerablemente menos que el promedio nacional. El barrio Balcón Arimao es un área fundamentalmente residencial, de densidad baja y es el barrio de mayor superficie dentro del concejo. Las viviendas son unifamiliares, construidas con el sistema tradicional de muros de carga de ladrillos y/o bloques y los techos en hormigón armado. Incluye “La Línea”, un asentamiento considerado insalubre, con una población de 410 habitantes, cuyo nombre se debe a que sus viviendas están construidas sobre una vía ferroviaria abandonada.

Novoa es el segundo barrio incluido en el proyecto de investigación. Es un sector fundamentalmente residencial, con viviendas unifamiliares de una planta, prefabricadas, ubicadas en parcelas de grandes dimensiones. Es un área arborizada, localizada en el límite sureste del municipio de la Lisa. Es el barrio de mayor índice delictivo en el municipio e incluye un asentamiento insalubre, el que se conoce con el nombre de *Arroyo Bana Buey*.

Ambos barrios, al igual que el resto del concejo popular, carecen de lugares de recreación y prácticamente no cuentan con instituciones culturales. El único Taller de Transformación Integral del Barrio en el municipio de La Lisa está a cargo de estos dos barrios. Ubicado en el concejo popular Balcón Arimao, fue aprobado por el gobierno provincial en Octubre de

1998, como premio a los logros obtenidos en las iniciativas y proyectos comunitarios realizados en el sector de *La Ceiba*, a través de un taller de trabajo comunitario.

2.2.2 Barrio El Canal

El Canal es un barrio ubicado al sureste de la capital. Caracterizado por ser uno de los antiguos "suburbios" de La Habana, surgido durante la primera ampliación del centro histórico, como residencia de la aristocracia y la burguesía. Al desplazarse la aristocracia hacia el Barrio *El Vedado*, la población del barrio *El Canal* aumentó debido a la inmigración española y china, unida al asentamiento de los antiguos esclavos negros. Este cambio, de una población "rica" a una "proletaria" a finales del siglo XIX, se tradujo en especulaciones inmobiliarias, debido a las subdivisiones de las fincas burguesas. Como resultado, hoy en día los terrenos son pequeños, con servicios e infraestructura insuficientes, y carecen además de áreas verdes. Paralelamente, se instalaron fábricas y otros centros industriales que, en su mayoría, ya han dejado de funcionar.

Hoy en día el barrio incluye más de 200 ciudadelas las que muestran un factor alto de hacinamiento. Se estima que 50 a 60 % de las viviendas están en regular o mal estado. La población cuenta con casi 23,000 habitantes en un área de sólo 0,6 km²; la densidad residencial es alta. Los problemas más graves que conllevan a la densidad poblacional y de construcción del barrio, son: las malas condiciones físicas de las viviendas, de las redes hidrosanitarias y viales, así como su falta de mantenimiento y la mala iluminación de las calles. Otros problemas incluyen: una pobre cultura medioambiental y un mal servicio por parte de las autoridades, el número reducido de espacios verdes, espacios públicos de recreación o espacios culturales, al igual que de centros educacionales. Como problema social más reciente podría mencionarse la desorientación de los jóvenes, que no tienen perspectivas atractivas de trabajo, y la drogadicción.

Las actividades socio-culturales -que tienen un alto porcentaje- son en su mayoría promovidas por líderes naturales, y contribuyen a que la gente se sienta como parte de una comunidad, con características propias. Entre estas actividades se encuentra la Comparsa del Alacrán, fundada al inicio del siglo XX y que nació en el ámbito de la religión de Yoruba, de los Abakuá. Esta comparsa tiene gran prestigio como grupo cultural del barrio y ha ganado varios premios en los carnavales de La Habana. El logotipo de la Comparsa del Alacrán es además el símbolo del barrio.

El Taller de Transformación Integral promueve una gran parte de las iniciativas culturales y educativas. Su sede, recientemente renovada con ayuda de Oxfam Canadá, es el espacio de diversas actividades sociales. De forma independiente, la iglesia católica ofrece un servicio similar a la población y complementa las tareas y ofertas del Taller de Transformación.

2.2.3 Barrio Pogolotti

Pogolotti es el primer barrio obrero cubano, fundado en La Habana en 1910. Está ubicado en el municipio de Marianao y tiene una población de aproximadamente 10.000 habitantes. El núcleo tradicional del barrio se caracteriza por sus calles, que son pasajes angostos, sin zonas verdes, ocupados por casas contiguas similares de 6 metros de frente. El techo de tejas a dos aguas se prolonga sobre una terraza. Las partes más recientes tienen un carácter muy heterogéneo, se encuentran muchas casas en mal estado, algunas en ruinas y otras abandonadas. En algunos sectores pueden observarse casas renovadas, con uno o

dos pisos agregados. El barrio tuvo muchas dificultades para sobrevivir antes de 1959, pues había carencia de agua y electricidad además de tener malas redes de transporte. En 1918 no existían centros de asistencia social, establecimientos de difusión cultural ni servicio de bomberos. En 1953 se reconoció la existencia de un asentamiento informal al límite sur de Pogolotti, la “Isla del Polvo”, con condiciones de vivienda similares a las de muchos asentamientos informales de países pobres. Este asentamiento no pertenece administrativamente a Pogolotti, sin embargo es considerado como parte del barrio.

En el pasado, Pogolotti se caracterizaba por ser un barrio insalubre y violento, lo cual creó una mala fama, que perseveró a través del tiempo, a pesar de los cambios que sufrió el barrio y de la obvia existencia de una rica actividad cultural autóctona. Parte de esta mala imagen se vio influenciada por las condiciones de pobreza -reflejada en las viviendas- y por la carencia de servicios, problemas que sufrió el barrio por muchos años. Es probable también que parte de la mala imagen fuera el resultado de los prejuicios de la población de La Habana contra la predominancia de los cultos religiosos de origen africano, santería, etc. Hoy en día esta mala imagen parece estar superada.

En 1990 fue creado el Taller de Transformación Integral del Barrio, con el objetivo de acometer el mejoramiento de una de las zonas más deterioradas y con las más difíciles condiciones de vida de la ciudad. Para ello se consideraron conjuntamente los aspectos físicos, sociales, culturales y ambientales, además de la participación y la acción. Empezó con un proyecto de mejoramiento de las viviendas en la Isla de Polvo -el cual fracasó- y con la creación del grupo de baile afrocubano Alafia, que ganó fama nacional y internacional. En 1997 el Taller realizó un primer diagnóstico participativo para conocer y evaluar los problemas del barrio por parte de los vecinos, y para definir sobre esa base, el “planeamiento estratégico” de las iniciativas dirigidas a resolver sus problemas más urgentes. Para alcanzar los objetivos de este “planeamiento estratégico”, se definieron 42 iniciativas específicas, de muy variado nivel y complejidad, incluyendo actividades como educar a la población en técnicas de reciclaje, crear clubes juveniles, elaborar un proyecto de Casa Comunitaria y buscar financiamiento para resolver el problema del alumbrado público. Este diagnóstico se ejecuta anualmente en Pogolotti desde 1997, y ha servido para estar al día con las necesidades y capacidades de la comunidad, para controlar el avance de las iniciativas previamente propuestas, eliminar aquellas que parecen utópicas y aquellas que ya han alcanzado la solución de los problemas para los que fueron planteadas.

En conclusión, Pogolotti puede describirse como un barrio obrero, pobre, pero que cuenta con una infraestructura física satisfactoria, con niveles de salud y educación similares a los de la ciudad en su conjunto. Entre sus habitantes se encuentran graduados universitarios y profesionales, y podría decirse que las oportunidades de trabajo o de fuentes de ingreso son aceptables. Al mismo tiempo, el barrio presenta problemas serios, como el estado de las viviendas, especialmente en la Isla del Polvo, y un conjunto de problemas sociales, cuyas peculiaridades deben entenderse en el contexto de la sociedad cubana, donde la organización social presenta características diferentes a la de los países en desarrollo, y cuyos recursos materiales actuales son evidentemente muy escasos.

2.2.4 El Pueblo de Santa Fe

Santa Fe es una localidad de origen pesquero, situada en el extremo occidental de la Provincia de La Habana, en el Municipio Playa. El territorio del poblado se encuentra bien definido con límites físicos y geográficos muy específicos. Ocupa unos 5,2 kilómetros cuadrados con aproximadamente 22000 habitantes. El poblado surgió en el siglo XVIII y

durante mucho tiempo fue un pequeño caserío de pescadores con escasos vínculos con la ciudad. Las relaciones político-administrativas y económicas tenían lugar a través de una única vía de comunicación, que era el camino de Cangrejas. Por mucho tiempo, el poblado mantuvo una economía basada fundamentalmente en la actividad pesquera artesanal. En la década del '30 el poblado se convirtió en una zona de veraneo y recreación, bastante lejos de la ciudad pero accesible, lo cual significó el desarrollo de áreas dedicadas al servicio del sector medio y al turismo proveniente de la ciudad con fines recreativos. También bares o tabernas y clubes privados formaban parte de lo que era la nueva economía del poblado.

Con la Revolución, gran parte de la base de la actividad económica desapareció. En las primeras décadas de la Revolución, numerosas casas de aquellos propietarios de clase media emigrante pasaron a ser habitadas por familias provenientes de otras provincias, muchas de las cuales trabajaban en organismos de las Fuerzas Armadas. Otros eran de origen campesino, lo cual significó la incorporación de un nuevo elemento cultural a la comunidad.

A partir de este breve resumen de la historia de Santa Fe, se puede inferir que los problemas del poblado no fueron prácticamente de carácter social. Incluso el ex-presidente del Concejo Popular expresa que el surgimiento de un Taller de Transformación de Barrio no fue considerado como importante para el pueblo. Por otro lado, Santa Fe fue por mucho tiempo considerado como un lugar problemático desde el punto de vista político, entre otros por haber sido por un largo periodo de tiempo la base para la salida del país de emigrantes ilegales.

El período problemático más reciente empezó en 1989, con el llamado Período Especial, donde hubo una grave escasez económica. En Santa Fe, en particular, había ya una tradición socio-cultural de gente vinculada a la vida rural, que tenía huertos comunitarios; pero eran simplemente agricultores y horticultores independientes, con una producción dedicada al autoconsumo. Es claro que con el incremento de la crisis, el interés por tener un huerto comenzó a crecer rápidamente.

Al mismo tiempo, en parte como reacción a este interés, se planteó la formación de grupos a nivel nacional para el estímulo y la organización de autoayuda para la producción alimentaria familiar. En 1991, se reunieron unos 1,800 vecinos interesados en la agricultura urbana, en los llamados Clubes de Horticultores. En 1996, el número total de parcelas alcanzaba ya las 12,200. El surgimiento apresurado del movimiento de la agricultura urbana y su organización en Santa Fe, se convirtió en una experiencia ejemplar no solo en Cuba, sino a nivel mundial, lo cual despertó el interés de varias instituciones nacionales e internacionales -sobre todo no-gubernamentales- que ofrecieron su apoyo y cooperación. Tan rápido como creció el movimiento, se diluyó el interés. Los proyectos de apoyo de las ONGs se terminaron, para dar espacio a proyectos en otros lugares y sectores; los líderes naturales quedaron frustrados debido a la intervención de instituciones estatales, que aunque tenían buenas intenciones, tenían un carácter dirigista. Actualmente la existencia de los clubes de horticultores, oficialmente re-nombrados 'Grupos de Parceleros', es desgraciadamente desconocida por la gente de Santa Fe.

2.2.5 Barrios de Centro Habana y Habana Vieja

Para enriquecer la información obtenida sobre las acciones comunitarias en los barrios Balcón Arimao, Novoa, El Canal, Pogolotti y Santa Fé, se estudiaron algunas iniciativas

individuales llevadas a cabo en el barrio Cayo Hueso y en el barrio Chino -en el Municipio Centro Habana- y en el barrio San Isidro -en el Municipio La Habana Vieja.

El barrio **Cayo Hueso** forma parte del Municipio Centro Habana. Su superficie es un poco menor a un km², en la cual vive una población de 28,000 personas. El nombre Cayo Hueso se refiere a unos tantos tabaqueros que emigraron durante la guerra de independencia de España a una isla cerca de Florida que llevaba el nombre de Cayo Hueso. Cuando los emigrantes regresaron a Cuba, en 1902, se asentaron en su mayoría en estos sitios de Centro Habana.

Desde el inicio, la estructura social estaba caracterizada por una pequeña burguesía, que en su mayoría vivía en edificios de apartamentos. Por la cercanía a la Universidad, ubicada en el área de La Colina, llegaron muchos estudiantes al barrio Cayo Hueso y alquilaron cuartos en estos edificios.

El Taller Cayo Hueso se fundó en el año 1988 y fue uno de los primeros Talleres de Transformación iniciados por el GDIC en la Ciudad de La Habana. Coordinó varias iniciativas de renovación urbana con elementos de participación de los vecinos. Uno de los proyectos más exitosos fue la renovación de la ciudadela de la Calle Espada, realizada entre 1994 y 1996. Las 16 viviendas originales de un cuarto y sin servicios se transformaron en 17 apartamentos dúplex con cocina y baño cada uno, y los vecinos participaron en el diseño o se incorporaron en la microbrigada responsable para la ejecución de la obra.

En el mismo barrio Cayo Hueso se encuentra el **Callejón Hamel** - una pequeña calle que se convirtió en punto de atracción por sus murales, pintados con dibujos de colores vivos, mezclados con textos de poesía, lo cual da la impresión de un museo al aire libre. El visitante camina entre esculturas de metal y hormigón, bajo arcos pintados, en un espacio inundado de folclor y ritmo. El conjunto fue creado por el artista Salvador Gonzáles, vecino de la misma calle.

También en Centro Habana se encuentra el **Barrio Chino**. La historia de los chinos comienza en 1847 con su llegada a Cuba. Habían firmado un contrato con una garantía de trabajo por ocho años. Al final tuvieron que trabajar en la agricultura azucarera sustituyendo, fundamentalmente, a los esclavos negros. En los últimos diez años la calle Cuchillo se ha convertido en una atracción turística. Sus restaurantes cobran en dólares y muchos extranjeros frecuentan el lugar. La iniciativa para el proyecto surgió en 1993 por el Grupo Promotor del Barrio Chino. En 1995 el Concejo de Estado aprobó al Grupo Promotor del Barrio Chino como una entidad estatal autofinanciada. Así, de los ingresos recaudados – principalmente por los restaurantes – un 10 % debe ser entregado al Estado en forma de impuestos y una gran parte del monto restante se utiliza para financiar las actividades culturales y sociales de la comunidad china, como por ejemplo consultas semanales gratuitas de medicina china.

Un poco más al Este, dentro del casco histórico de Habana Vieja, se encuentra el **Barrio San Isidro**. En este barrio viven actualmente 11,385 habitantes dispersos en treinta hectáreas. Los edificios - muchos de ellos de la época colonial - fueron construidos entre el siglo XVI y el siglo XIX, y presentan un estado crítico de deterioro. A finales de los años '90 se fundó el Taller de Transformación Integral de San Isidro. Una iniciativa interesante en el barrio de San Isidro es *Okan Oddara*, un grupo de danza folklórica que asumió la misión de rescatar la cultura tradicional en el barrio. Por su voluntad de mantener su independencia de las autoridades estatales desde hace muchos años, fue incluido en el proyecto de investigación.

2.3. IMPACTO DE LOS FACTORES

A continuación se examinan uno por uno los factores centrales que influyen en la dinámica de las iniciativas comunitarias, para lo cual se tienen en cuenta las experiencias concretas en los barrios seleccionados.

2.3.1 Origen de las iniciativas

El primer factor que se considera crítico para el éxito o fracaso de una iniciativa, es su origen: el actor social -iniciador-, que puede ser una persona, un grupo de personas, o una institución. El origen puede ser por ejemplo, una propuesta que viene del gobierno nacional o local, de una organización no gubernamental, de una organización religiosa, el resultado de la creación de una organización de masas o de un Taller de Transformación. También puede tratarse de una iniciativa espontánea, surgida ya sea de la comunidad de vecinos o de una persona que, como líder natural, anima a los vecinos a embarcarse en un proyecto colectivo.

Para no complicar el análisis con la posible variedad de actores sociales que pueden dar origen a las distintas iniciativas, hemos en este estudio simplificado las posibilidades del origen a sólo dos. Hablamos entonces de un actor genérico, individual o colectivo, constituido por la **sociedad civil**, es decir la comunidad de residentes, independiente de las organizaciones e instituciones asociadas al estado. Y se define otro actor genérico, individual o colectivo: la **institución pública**, representante o miembro del estado, o designada por éste para llevar adelante iniciativas específicas. En otras palabras: "la iniciativa surge desde abajo o desde arriba". Se definió como hipótesis a examinar el que iniciativas originadas en la sociedad civil tendrían mayores posibilidades de éxito que aquellas originadas en las instituciones públicas, debido al interés al interés propio de los actores de la comunidad para mejorar su situación, y su conocimiento profundo de las condiciones locales.

Las conclusiones del examen de 29 iniciativas analizadas en los barrios de Pogolotti, Balcón Arimao / Novoa y El Canal, sobre los cuales pudo obtenerse información confiable sobre sus orígenes y resultados, son sin embargo ambivalentes. De estos 29 proyectos, 23 pueden considerarse exitosos –seis se originaron claramente a partir de la sociedad civil, ocho a partir de instituciones públicas y nueve a partir de ambas fuentes. Un análisis más detallado permite además observar que una de las instituciones públicas que más comprometida está, es el Taller de Transformación Integral de cada barrio.

El análisis de estos y otros proyectos similares en los barrios, nos conduce a una conclusión bastante interesante: es evidente la importancia de la tarea llevada a cabo por los Talleres de Transformación -aconsejar a la comunidad en el origen de sus iniciativas-. Sin embargo, dado que pudieron reconocerse iniciativas exitosas con diferentes orígenes, la conclusión puede ser que el origen no es un factor decisivo o limitante para el desarrollo de un proyecto, sino que hay otros factores con más impacto. En todos los proyectos que no fueron exitosos, pudieron identificarse razones más evidentes para su fracaso que el origen mismo del proyecto.

2.3.2 Existencia de un promotor o líder natural

Por definición, una iniciativa comunitaria pretende la incorporación de varios vecinos con el fin de perseguir un interés común. Sin embargo, no todos los integrantes participan de

manera igual, y en muchos casos se reconocen líderes naturales, que animan a los otros miembros para incorporarse o les representan por fuera del grupo. De forma más general, podría lanzarse la hipótesis de que el liderazgo es un factor central para el éxito de una iniciativa.

El análisis detallado de 37 iniciativas en cinco municipios de La Habana, demuestra que entre las 20 iniciativas más exitosas, 13 debían su éxito en gran parte a la capacidad de su líder. Es bastante interesante observar que todos los proyectos de carácter cultural o económico, dependen de un líder, no siendo así en el caso de proyectos de carácter “trabajo social”.

Es cierto que un líder fuerte significa un apoyo para la iniciativa, y que su dependencia tiene riesgos, sobretudo a largo plazo, debido a que si por alguna razón el líder llegase a faltar, aparecería un vacío y el proyecto podría sufrir una crisis o en el peor de los casos terminarse. Sin embargo, las iniciativas analizadas indican que la suspensión de proyectos debido a la ausencia del líder, es en proporción menor a la suspensión debida a otras razones. Diez de las iniciativas analizadas tuvieron que suspenderse, pero sólo en un caso - el de la Casa de Recreo Miguelito Cuni, en el barrio Balcón Arimao- se reportó la salida del líder como problema principal. En los otros proyectos que se suspendieron, la salida del líder fue tan sólo una entre varias causas para el fracaso.

Entre los líderes se cuentan tanto mujeres como hombres. Con más frecuencia, proyectos basados en “ciencias naturales” son dirigidos por hombres, mientras que la mayoría de los proyectos de tipo “trabajo social” tienen como líderes mujeres. Entre los promotores de los Talleres de Transformación Integral, se encontraron más mujeres que hombres, mientras que en los casos de los proyectos de “economía local”, los dirigentes son en su mayoría hombres. En varios se detectó la presencia del matrimonio entre los líderes, lo cual parece ser un factor estabilizador de la iniciativa.

Al parecer, más hombres que mujeres abandonan estas iniciativas por posibilidades de seguir una carrera profesional, mientras para algunas mujeres líderes, el estar involucradas en las iniciativas es una etapa hacia su profesionalización, como en el caso de Maritza, directora del Grupo Haralayo, y actual coordinadora del Taller de Transformación Integral en los barrios Novoa y Balcón Arimao. Para concluir con este tema, es necesario agregar que no se estableció relación alguna entre el sexo del líder y el éxito de un proyecto.

Para resumir, podría decirse que, entre otros, la presencia de uno o varios líderes constituye un factor muy importante en el éxito o fracaso de una iniciativa barrial.

2.3.3. Apoyo de instituciones oficiales

La movilización de la sociedad civil como instrumento complementario de las tareas estatales es un factor decisivo en el desarrollo de proyectos. Una cooperación de ambos actores sociales puede resultar en una situación ‘win-win’, es decir que es más posible el éxito si hay cooperación entre la comunidad y el estado que si la iniciativa es promovida sólo por uno de los dos actores sociales. Pero la organización interna de una iniciativa de la comunidad y la administración del estado responden a reglas bastante diferentes, lo cual puede representar una dificultad en la cooperación.

Al analizar en detalle las 37 iniciativas estudiadas en este trabajo, se encontraron 21 casos en los cuales la buena relación entre una institución del estado y la iniciativa comunitaria, produjo un impacto notable en el éxito de la misma. En cinco de los casos, el apoyo del estado fue el primero o segundo factor decisivo para el florecimiento de la iniciativa; en trece

casos, la intervención de instituciones del estado se identificó como el primer o segundo factor que frenó la iniciativa, e incluso como factor decisivo para su fracaso. En tres casos el impacto de la intervención estatal era ambivalente, es decir que en parte apoyó y en parte frenó la iniciativa.

Entre las iniciativas que reportaron dificultades con instituciones públicas, hay un número significativo que sigue teniendo éxito, y muy pocas que fracasaron.

Como conclusión general sobre las oportunidades de una cooperación entre iniciativas locales y instituciones públicas, se puede hablar de la posibilidad de un apoyo fuerte, sobre todo en el caso de programas de asesoría y promoción. Intentos estatales de manejar o coordinar las iniciativas de la comunidad, representan un riesgo de acabar con el entusiasmo y la imaginación de los miembros de dichas iniciativas.

2.3.4. Vínculo con organizaciones de masas

Cualquier iniciativa necesita básicamente organizarse, para lo cual es mejor usar mecanismos ya comprobados -en cuanto a su funcionamiento- que invertir energía en el desarrollo de nuevos mecanismos de movilización de la comunidad. En Cuba existen varias Organizaciones de Masas - tales como los Comités para la Defensa de la Revolución (CDR), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba (UJC) y otras. Existe, por lo tanto, la posibilidad de incorporar estas organizaciones en la promoción de iniciativas comunitarias para el mejoramiento de un barrio. En realidad, en todos los encuentros de evaluación realizados en los barrios como parte del proyecto de investigación, los participantes otorgaron una gran importancia a los organismos de masas para el éxito de las iniciativas. Sin embargo, en los proyectos específicos hay que diferenciar entre varios elementos de vinculación con estos organismos para evaluar el impacto concreto en el éxito o fracaso de una iniciativa. Las formas mencionadas de apoyo de una iniciativa pueden ser de *orden práctico, movilizador, organizativo y moral*.

El apoyo práctico es el tipo de apoyo más común que otorgan las organizaciones de masas a las iniciativas comunitarias. Se refiere, sobre todo, a los Comités de la Defensa de la Revolución y a la Federación de Mujeres. Las acciones de apoyo son actividades que estas organizaciones realizan normalmente en sus propias agendas, extendiéndolo a las demás iniciativas.

El segundo tipo de apoyo, que con mayor frecuencia reciben las iniciativas comunitarias, se refiere a la **movilización** de la población, convocatoria para participar en actividades específicas, y la difusión o promoción de ciertas iniciativas. Si bien, cerca del 60% de las iniciativas estudiadas con mayor detalle, se han referido a este punto como un elemento indispensable, se habla paralelamente de insuficiente divulgación y de que en algunas iniciativas la participación obtenida es menor a la esperada.

El tercer tipo de apoyo se caracteriza por ser **organizativo**; sin embargo, son pocas las iniciativas que han obtenido este apoyo.

Últimamente, en muchas instancias los entrevistados se han referido a la **ayuda moral y espiritual** en las iniciativas comunitarias por parte de las organizaciones de masas, sobre todo por parte de la Federación de Mujeres Cubanas. Esta ayuda es común, sobretodo en casos de iniciativas dirigidas por mujeres, como en el caso de los grupos de danza Fantasía o Haralaya en el barrio Balcón Arimao.

Se demostró que los organismos de masa, en más de la mitad de los casos, ayudaron al éxito de las iniciativas estudiadas. Sin embargo, entre todos los casos estudiados en la investigación, nunca este factor aparece entre los más importantes para el éxito.

Existen sin embargo algunas excepciones a esta observación: Un caso en cual los problemas con la organización de masas condujeron al fracaso de la iniciativa, es el caso de la discoteca Cima 73 en el barrio Novoa, con intervención del CDR. En el caso del Callejón de Hamel en Centro Habana, se mencionó una resistencia por parte de la presidente del CDR de la “cuadra” contra dicha iniciativa, lo cual sin embargo no tuvo un impacto notable.

Como conclusión sobre la importancia real de este factor, según las discusiones con los involucrados podría afirmarse que el apoyo – en su mayoría de carácter práctico- de las organizaciones de masas, ha sido un factor que colaboró en el éxito de la mayoría de las iniciativas. Además, podría decirse que todas las iniciativas tuvieron, en mayor o menor medida, relación con las organizaciones de masas, las cuales apoyan en la difusión y convocatoria a la participación.

2.3.5 Coordinación por medio de un Taller de Transformación Integral

Muchos testimonios dan cuenta de la importancia de la ayuda de un Taller de Transformación, en el trabajo de una iniciativa de la comunidad. Según del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital, este apoyo puede ser de carácter: organizativo, promotor, coordinador o de asistencia técnica.

En el primer caso, el taller **organiza** una o varias (mas no todas) las actividades de una iniciativa - especialmente cuando los participantes en la iniciativa no tiene la experiencia o los medios técnicos necesarios. Por ejemplo: a partir del reconocimiento de las iniciativas alrededor de la plaza de la Ceiba, el Taller organizó una fiesta para el día de la mujer con juegos infantiles. Otra actividad organizada por el Taller está constituida por los diagnósticos del barrio, que se hacen regularmente y que siempre generan nuevas iniciativas.

También el Taller puede asumir el papel de **promotor** de una iniciativa, por ejemplo para que se integren más miembros. Durante el proyecto de investigación, pudimos conocer un ejemplo del papel promotor del taller para el Grupo de baile infantil Mayambo en Pogolotti, antes mencionado. En este caso, el taller organizó una reunión de niños con problemas sociales, con sus padres y con los representantes de la iniciativa, con el objetivo de motivarlos a integrarse a la misma.

Un ejemplo de apoyo del Taller como **coordinador** y mediador es la iniciativa del Jardín Comunitario y el Centro de información en el barrio El Canal. Este apoyo surgió a través del diagnóstico de barrio hecho por el Taller, que encuestó y reunió a la gente de la comunidad con el fin de saber el tipo de información que mas se necesitaba. De esta manera logró el contacto con otras organizaciones e instituciones para conseguir permisos, materiales y publicidad. El Taller fue el mediador principal entre el proyecto y el Concejo Popular, además del vínculo con otras iniciativas.

Muchas veces el taller presta **asesoría técnica** a las iniciativas, ofreciendo sobretodo capacitación según la actividad de la misma, por ejemplo en aspectos medioambientales o en cuanto a la formulación de perfiles de proyectos para los cuales se busca financiamiento.

Es indiscutible el gran aporte de los talleres al florecimiento de las iniciativas barriales. En el proyecto de reciclaje de desechos sólidos en Pogolotti, una de las iniciativas más exitosas, el apoyo del Taller aparece como factor principal de fortalecimiento; en otra iniciativa aparece como el segundo factor de importancia. En otros 9 proyectos, entre los 31

analizados, se menciona el Taller como uno de los dos factores más importantes para el avance de la iniciativa, aunque tales proyectos no han logrado aún mucho éxito. Sólo se encontró un proyecto con vínculos fuertes con el Taller, y que sin embargo fracasó: se trata de la renovación del barrio insalubre Isla de Polvo en Pogolotti, que finalmente resultó por transformarse en un proyecto de nuevas viviendas ubicadas en otro lugar.

Puede entonces concluirse que aunque el Taller no puede garantizar el éxito de una iniciativa, debe sin embargo reconocerse que varias iniciativas no existirían actualmente si no hubieran contado con el apoyo del Taller de Transformación.

Es importante tener en cuenta que en barrios donde existe un Taller, siempre surgirán nuevas iniciativas. Pero si el número de talleres no crece al mismo paso que el número de iniciativas, los trabajadores del taller no tendrán la capacidad de atender todas las iniciativas y tarde o temprano tendrán que abandonar algunas de ellas para poder acoger otras nuevas. Se observó que los Talleres no cuentan aún con una estrategia para enfrentar esta demanda. También se observó un riesgo en el caso de talleres con una estructura muy vertical, donde la mayoría de las relaciones externas dependen de una sola persona.

Existen sin embargo un número de iniciativas que marchan bien sin apoyo alguno de un Taller, incluso en lugares donde existe la posibilidad –teórica- de cooperación, debido a que existe un Taller en el mismo barrio. El caso más interesante es el del Callejón de Hamel, que ha llegado a ser una iniciativa muy exitosa, sin ningún vínculo evidente con el Taller, que tiene su sede a pocas cuadras de distancia.

2.3.6 Integración en el contexto cultural y religioso

Más de una tercera parte de las iniciativas visitadas tienen un vínculo fuerte con temas culturales, y más específicamente con temas religiosos. Si se tiene en cuenta que en un barrio con problemas de diversa índole, el fortalecimiento de la identidad local puede estimular el interés por la renovación urbana y por el saneamiento de barrios insalubres, incluimos en nuestra investigación –en un principio- el aspecto de la integración en el contexto cultural y religioso. Sin embargo, nuestros estudios de campo demostraron que los aspectos culturales y religiosos tienen su propia dinámica, y que no poseen muchos vínculos con proyectos urbanísticos. Como variantes principales encontramos iniciativas con un enfoque principalmente cultural o religioso, y otras, en las cuales la religión funciona más como aglutinante, en iniciativas cuyo carácter principal es cultural o ecológico –casi siempre hay superposiciones de elementos culturales y religiosos dentro de las iniciativas.

Algunas de las iniciativas que combinan actividades culturales con fuertes elementos religiosos, son los **grupos de baile afrocubanos** ya mencionados, y el “arreglo” alrededor del sagrado árbol La Ceiba en el barrio Balcón Arimao en el municipio La Lisa. Ramón, el actual coordinador del conjunto Alafia, cuenta que *“aún cuando muchos jóvenes entran en el grupo sin ningún interés en la religión, casi todos empiezan a dedicarse a este tema luego de algunos meses bailando en el grupo”*.

Es sorprendente el número de iniciativas con intereses culturales y religiosos. Intentos de explicar tal fenómeno son aún bastantes especulativos: una causa podría ser que en el ámbito de la cultura pueden realizarse muchas actividades con relativamente poco dinero – sobre todo si se compara con proyectos de inversión, como la construcción o el mejoramiento de viviendas; también, los valores culturales pueden ser una ayuda en el mantenimiento de la autoestima de la comunidad en situaciones de crisis económica.

La iniciativa por parte de la sociedad civil en asuntos religiosos aparece como una “tarea evidente”, en países donde el estado se abstiene de tal responsabilidad, como en la Cuba revolucionaria. Sin embargo, lo más importante para esta investigación es la evidente influencia de la posible incorporación de ciertos aspectos y prácticas tradicionales o religiosas en la estabilización de algunas iniciativas comunitarias.

2.3.7 Financiamiento

Cada iniciativa requiere - con cierta anterioridad – de recursos financieros. Además se debe estar consciente de que mientras más abundantes sean los fondos, más rápido podrán realizarse los objetivos. Los líderes y miembros buscan fuentes de financiamiento, preferiblemente de donantes extranjeros, que son los que disponen de más recursos. Por otro lado la mayor parte de las organizaciones internacionales financian normalmente proyectos de duración limitada, razón por la cual puede ser difícil llegar a una solución ‘durable’. La filosofía de los donantes supone que con un primer aporte o a veces con un “aporte rotativo” (un fondo “semilla” cuyo monto permanece, y con lo cual se trabaja), la iniciativa beneficiada pueda lograr una estabilidad financiera que le permita luego seguir por sí misma de manera exitosa. Tal visión puede aceptarse como una hipótesis a verificar en la práctica. Sin embargo, solo algunos de los esfuerzos por lograr financiamiento internacional resultan exitosos. Además, una vez que se consigue el apoyo, hay que tener en cuenta las condiciones que vienen ligadas al mismo.

Es también posible acudir al financiamiento de una institución nacional, pero el dinero donado por tal entidad, especialmente en las condiciones de Cuba, sería mucho menos, debido a la situación económica actual del país. Varias iniciativas buscan sobrevivir con sus propios recursos, por decisión voluntaria o porque se ven forzadas a ello. Tales iniciativas se autofinancian a través de una actividad que les reporte ganancias o acudiendo a los medios de los propios integrantes del grupo. La ventaja es que estas iniciativas pueden conservar su independencia de instituciones internacionales o nacionales, y que no dependen de la coyuntura de proyectos con un plazo de pocos años.

Varias de las iniciativas estudiadas consiguieron realizar proyectos, casi siempre de inversión, con ayuda proveniente de otros países. En Pogolotti, por ejemplo, el Taller de Transformación, con sus iniciativas de participación comunitaria, estimuló a la comunidad a buscar fondos con el fin de instalar el alumbrado público en el barrio. También existe el caso del proyecto de mejoramiento de un solar de viviendas que se encontraban en mal estado, en el barrio Cayo Hueso de Centro Habana, calle Espada 411. Estos proyectos ‘únicos’ se concluyeron sin dar lugar a una repetición después. El caso de Santa Fé con la iniciativa Agricultura Urbana muestra que el empuje de los fondos internacionales es uno de los factores que influye en el éxito o fracaso de una iniciativa. Nuestras observaciones empíricas indican que las iniciativas que logran una permanencia en el tiempo, o al menos aquellas de las cuales podría decirse que son más durables, son aquellas que sobreviven de forma más modesta pero creativa, a partir de fondos locales. Muchas iniciativas estudiadas, como el grupo *Alafia* en Pogolotti, el *Grupo de investigaciones religiosas* en el Balcón Arimao, la iniciativa cultural *Okan Oddara* en San Isidro, entre otras, existen desde hace mucho tiempo y lograron su estabilidad a pesar de las dificultades que enfrentan.

Por último, hay que señalar que varias de las iniciativas más exitosas entre las mencionadas anteriormente, como el *Barrio Chino*, el *Callejón de Hamel* en Cayo Hueso o la *Disco Cima 72* en el barrio Novoa, han generado fondos propios e incluso empleo para los vecinos. Sin embargo, es cierto que tales iniciativas se ven beneficiadas por circunstancias únicas, como

la ubicación central en una zona turística o el estar compuestas por una minoría étnica muy activa. Por tal razón, son iniciativas difícilmente replicables.

En resumen podría decirse que los casos estudiados no comprueban la hipótesis de que una inyección inicial de fondos extranjeros contribuye al sostenimiento de una iniciativa comunitaria. Al contrario, nos confirman que las iniciativas más durables y exitosas sobreviven a partir de recursos propios y locales, en muchos casos, bastante escasos. Por supuesto, el tener problemas financieros no significa que a largo plazo se obtendrán resultados exitosos, pues varios proyectos que disponían de muy pocos fondos tuvieron que ser igualmente suspendidos. Sin embargo, se pueden lograr resultados destacados si las iniciativas autofinanciadas encuentran soluciones y condiciones favorables que les permitan generar fondos, a través de una actividad económica. Sin embargo, esto no da garantía de que no se presentarán problemas administrativos, como en el caso de la *Disco Cima 73*.

2.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gran variedad de experiencias observadas -iniciativas de comunidades formadas en los barrios habaneros- demuestra que el avance, freno o suspensión total de una iniciativa, depende de una combinación de diferentes factores; esto quiere decir que no se observó ningún caso, en el que existiera un solo factor determinante en el desarrollo de la iniciativa. Sin embargo, algunos de los factores parecen, con mucha frecuencia, tener más peso en tal desarrollo, en muchos casos de forma sorprendente.

Considerando tan sólo las iniciativas de mayor éxito, se observa el papel del líder como el factor más fuerte para el avance del proyecto a corto plazo (este fenómeno se encuentra en 14 entre 20 casos), y como segundo factor de importancia en dos casos más. De los nueve casos que demostraron un éxito a largo plazo, se puede observar que en seis, el líder fue el factor más influyente. Puede argumentarse que estos son casos únicos, con poca posibilidad de repetirse, pues un líder tiene una capacidad única, mas la observación empírica no corrobora tal hipótesis: entre las 10 iniciativas ya replicadas o replicables, el líder aparece de igual forma como el factor más fuerte. Es necesario apuntar que valdría la pena reflexionar sobre la posibilidad de ofrecer cursos técnicos de preparación para el liderazgo de iniciativas sociales y locales.

Los otros factores observados aparecen como menos importantes comparados con el factor motor "líder". Evidentemente, los talleres están involucrados y ayudan al progreso de muchas iniciativas, sin embargo algunas de las iniciativas más exitosas no tienen vínculo con Taller alguno. Al parecer varias de las iniciativas menores no podrían continuar sin la ayuda del Taller, por lo tanto puede afirmarse que la existencia de un Taller de Transformación contribuye significativamente a la multiplicación de iniciativas en un barrio. Parece entonces recomendable, por un lado, establecer nuevos Talleres en otros barrios, pero es necesario, al mismo tiempo, preparar las iniciativas para llegar a un nivel de estabilidad en el que dependan al mínimo de la ayuda del Taller. De esta forma los Talleres tendrían más capacidad para dedicarse a las iniciativas que recién nacen.

La gran mayoría de las iniciativas expresaron la importancia del papel de las organizaciones de masas para el éxito de su trabajo, sin embargo un análisis más profundo no corrobora tal observación. En los casos en los que se pudo reconocer el impacto de tales organizaciones, se puede observar un balance entre el efecto de "ayuda" y de "freno".

Evidentemente, el factor financiamiento es vital para cada iniciativa, sobre todo en proyectos que requieren una inversión significativa. En los casos donde existe una ayuda o donación

internacional, se producen resultados positivos, aunque en todos los casos se observó un freno luego de acabada la donación. En los casos de las iniciativas que buscaron autofinanciarse, muchas veces con cantidades de dinero más modestas, se evidencia por el contrario una mayor estabilidad y durabilidad de sus actividades: El grupo Odan Okara, en el Barrio San Isidro, lleva doce años de actividad, al igual que Alafia en Pogolotti. Otras iniciativas exitosas que consiguieron autofinanciarse incluyen: la Conservación de Alimentos en Pogolotti, El Callejón de Hamel y El Barrio Chino. Sería útil si se pudiera establecer un mecanismo administrativo simple, que permita a los Talleres generar sus propios fondos y prestar un servicio similar al de las iniciativas en su barrio.

La mayor sorpresa encontrada en el estudio de las iniciativas barriales de la Habana fue el descubrimiento de otro factor muy fuerte de motivación, que no estaba incluido en la hipótesis inicial del Proyecto de investigación. Se trata del factor “religión”. En casi todas las iniciativas ligadas a las raíces afrocubanas, sobre todo donde el baile y la música juegan un papel importante, el factor religión está muy presente y aglutina a los integrantes. Este fenómeno pudo observarse en los grupos artísticos Alafia, Haralaya, Fantasía o Odan Ocará, en las fiestas del callejón de Hamel, en las actividades alrededor de la Ceiba o en el grupo de estudios religiosos, donde se incorpora la religión como elemento central que les otorga una cierta continuidad. El proyecto del bosque de Pogolotti floreció en la época en que mantuvo una filiación religiosa muy clara, pero bajó su ritmo cuando, por decisiones administrativas, se eliminó el enfoque religioso del proyecto. La cultura y la tradición local se reconocen como elementos estabilizadores en el caso del Alacrán, en el barrio el Canal, al igual que en los carnavales en Pogolotti y en otros lugares. Al parecer, aparte del factor de liderazgo, el reconocimiento de la religión y la cultura juega un papel clave en el éxito de una iniciativa local, al menos en los barrios visitados en la Habana.

3 INTRODUCCION

3.1 CONTEXTO DEL PROYECTO

El proyecto de investigación en Cuba está ubicado dentro de un contexto amplio que engloba: el desarrollo comunitario, la autoconstrucción colectiva y los movimientos sociales urbanos. Estos conceptos se están discutiendo e investigando hace al menos 30 años, por lo que existe una sólida base teórica y una amplia cantidad de estudios empíricos disponibles en la literatura¹. A ellos se han agregado en la década pasada nuevos temas como el impacto de la globalización en el proceso de urbanización², gestión urbana³, pobreza urbana² y temas problemáticos como, por ejemplo, la prevención de la criminalidad³, la privatización⁵, la regularización de la tierra⁶, la planificación con perspectiva de género⁷, o para los ancianos o para la juventud (incluyendo la problemática de los niños de la calle)⁸, el medio ambiente y la preservación o reconstrucción de centros históricos.⁹

Específicamente en el contexto de la globalización el tema ofrece un aspecto importante y actual. Muchas ciudades están reformando su infraestructura física y social para atraer inversionistas multinacionales por sus condiciones favorables en la concurrencia internacional. Pero es evidente que la globalización produce ganadores y víctimas, y el número de ganadores es limitado y se concentra solo en regiones con ciertas ventajas geográficas. Sucede entonces que las ciudades sin posibilidad de integrarse en la línea de los ganadores de la globalización tampoco pueden beneficiarse con la presencia del capital internacional. El estado y los municipios se quedan sin fondos para garantizar la satisfacción de las necesidades básicas para todos sus ciudadanos, como la vivienda, los servicios sociales etc. Algunos importantes investigadores han propuesto, incluso, que la mejor opción para aquellos excluidos sería una economía local separada en parte del capital global. Parten de este concepto los "Clubes del Trueque" como ejemplo extremo¹⁰. En este contexto el interés casi olvidado en el potencial colectivo de la autoayuda, los recursos locales y la democracia popular requiere una nueva valoración.¹¹ La población tiene que confiar sobre todo en sus propios esfuerzos e iniciativas, y realizarlas de la forma más eficiente posible, como propone el tema de esta investigación.

Antes que los libros recetas¹ o series de historias individuales de éxito, como las innumerables publicaciones de Mejores Prácticas¹³, lo que hace falta es mas bien un análisis

¹ Desarrollo Comunitario: Bernfeld and Mabardi 1984, Esteva 1985), De Wit 1985, Peattie 1990.

Autoconstrucción: Fichter and Turner 1972, Turner 1976, Burgess 1978, Gilbert and Ward 1984, Kolodny 1986, Molina 1987, Katan, 1988. Movimientos Sociales Urbanos: Castells 1983, Camacho 1985, Walton 1985, Schuurman & Naerssen 1989, Assies 1990.

² Globalización: Gilbert 1994, Potter 2000

³ Gestión Urbana: i.e. Rakodi 1991, Harris 1992, Borja & Castells 1997. Hasan & Adil Khan 1999, Freire & Stren 2001

² Pobreza Urbana: Amis 1995, Fiori, Riley & Ramirez 2000, Wratten 1995, Ramirez 2002.

³ Crimen: Eastman 1994, Server 1996

⁵ Privatización: Carrión 1996, Basanes 1999

⁶ Regulación de la Tierra: Payne 1999

⁷ Género: Corcoran-Nantes 1990, Muller & Plantegga 1990, Moser 1993, Decker 1999

⁸ Grupos desfavorecidos: Bartlett 1999, Ochola 2000, Thrift 2000

⁹ Barrios Históricos: Morales 1990, Marcuse 1998

¹⁰ Los Clubs del Trueque funcionan en Argentina desde 1995. Mas informacion en: www.redlases.org.ar y www.money.socioeco.org

¹¹ Nueva valoración de los Movimientos Locales: Zunes 1999, Santos 1999, Carley et al. 2001

¹² Libros de „recetas“: Hamdi & Goethert 1997, Wates 1999, Plummer 2000

¹³ Historias de éxito: Turner 1988, Johannsson & Astrand 1990; Serageldin 1997; Rojas 1999, UNCHS www.unchsh.org

comparativo de las variables que influyen en el éxito o fracaso de la acción colectiva a nivel barrial, comenzando por el origen en los movimientos de base.

También parece faltar un mayor conocimiento de lo que sucedió y sucede en países que, como Cuba, no fueron receptores típicos de los programas de ayuda exterior - en los cuáles se focalizó casi toda la investigación reciente.¹⁴ Ampliar el conocimiento en estos aspectos, ayudaría a distinguir dos factores esenciales. Por un lado, los potenciales endógenos de desarrollo del barrio y por otro, el impacto del contexto político nacional y de las características externamente definidas del programa o proyecto. A través de ésta investigación hemos buscado profundizar los conceptos de desigualdad dentro de un contexto latinoamericano, que ha sido un continente que sufrió en gran escala las consecuencias de la globalización en las últimas décadas.

3.2 EXPLORACIÓN DEL TEMA

3.2.1 Integración en el discurso profesional y académico

En ámbitos administrativos sumamente centralizados como eran típicos en América Latina, las propuestas como posible salida de las miserables condiciones de vida en los barrios urbanos desfavorecidos fueron: descentralización y democracia popular. En los años ´60 y ´70, cuando fue acuñado el concepto de Movimientos Sociales Urbanos, el foco estaba dirigido principalmente a cambios políticos fundamentales. Sin embargo tuvo que ser reconocido que incluso si aquellos movimientos hubieran tenido éxito localmente o por un período de tiempo limitado, tales condiciones no podían ser sostenidas por períodos largos mientras que el contexto nacional o global exhibía prioridades totalmente diferentes. Por lo tanto, en el período que sigue a los años ´80, las políticas progresistas cambiaron su interés hacia mejoras pequeñas, modestas y prácticamente mas orientadas a los barrios pobres, como, por ejemplo, el Movimiento de Mutirao en Brasil o los Programas de Mejoramiento de tugurios en general. En sectores específicos como infraestructura o seguridad, muchos de estos proyectos dieron lugar a mejores condiciones, especialmente cuando fueron incentivados por ayuda técnica y financiera del extranjero. Pero la experiencia demuestra que estos „proyectos pilotos“ raramente fueron repetidos de manera autónoma en otra parte, e incluso continuaron en el mismo lugar después del cese de la ayuda extranjera. De este modo en toda América Latina, las condiciones de vida en los barrios pobres continuó deteriorándose, sin que los proyectos o programas convencionales ejecutados fueran capaces de invertir esta tendencia. Sobre esta base creció el interés en programas de reducción de pobreza, en el cual se inserta el apoyo a iniciativas locales, de la forma que se estudia en este proyecto de investigación.

Recién en los años ´90, después de la llamada „década perdida“ de los ´80, los gobiernos del sur se interesaron en la toma de “decisión descentralizada” como alternativa al estilo convencional „de arriba hacia abajo“. Esta nueva alternativa supone, para los gobiernos, una transferencia de las decisiones hacia el pueblo, como lo expone el excepcional caso del Presupuesto Participativo de Porto Alegre, en Brasil. Pero, si bien es cierto que esta búsqueda de mayor descentralización puede ligarse a la declinación del presupuesto de los gobiernos centrales, hay que tener en cuenta que la posibilidad de transferir simultáneamente, no solamente el poder sino también la responsabilidad en obligaciones sociales incumplidas hacia el nivel local, ciertamente fue un incentivo. De esta manera, resulta mas fácil, para las comunidades locales, realizar sus propios proyectos y movilizar los fondos hacia ellas mismas, siempre que cuenten con cierta iniciativa. El tema central de

¹⁴ Excepciones: Hamberg 1986, Rutheiser 2000

esta propuesta de investigación es justamente el enfoque a lo que se plantea como el mayor problema: cómo estipular y sostener tal iniciativa en el nivel local.

La experiencia del pasado en Cuba es totalmente diferente, pero los acontecimientos más recientes muestran similitudes con las tendencias generales de descentralización. Si hablamos de un período que llegue hasta 1990, generalmente el gobierno central asumió la responsabilidad de cumplir con casi todos los requisitos de necesidades básicas de la población, incluyendo los de nivel local. En comparación con la mayoría de los demás estados latinoamericanos, los medios materiales estaban disponibles por la provisión básica de bienes y servicios debido a la integración de los países en el bloque económico del COMECON. Como sabemos, esta situación cambió radicalmente con la desintegración del bloque socialista en Europa del este y Cuba se incorporó a este „período especial“ con medidas severas de austeridad. Esto implicó también desde el gobierno central un adiós a la provisión uniforme de muchos bienes y servicios, además de que las iniciativas descentralizadas se convirtieron en una necesidad (y fueron animadas) para sustituir las deficiencias y para hacer un mejor uso de los recursos locales. La lógica económica de responder a un presupuesto de estado que se achica con políticas de descentralización es similar a lo sucedido en el resto de América Latina. La diferencia está en que estas opciones adicionales son complementarias, y no excluyentes, de la responsabilidad del gobierno central.

Algunas de estas iniciativas locales surgieron espontáneamente y fueron, incluso, elogiadas como ejemplos positivos a ser repetidos, tales como el movimiento de Agricultura Urbana en Santa Fé. Otros fueron incentivados por el gobierno, institucionalmente, como los Concejos Populares (comités de vecinos) y los Talleres de Transformación Integral, particularmente en vecindades con problemas sociales. Por otra parte, estas iniciativas se diferenciaron mucho en términos de orientación, funcionamiento y sustentabilidad. Hasta ahora, no se ha emprendido ninguna investigación comparativa para explicar por qué algunas de estas iniciativas han tenido éxito y otras, incluso entre aquellas con más ayuda del gobierno o del extranjero, se han estancado.

3.3 PREGUNTAS CENTRALES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación propuesta analizó factores que influyen o determinan el éxito o fracaso de iniciativas descentralizadas y colectivas de los residentes de algunos barrios en La Habana. Se espera que el resultado del análisis apoye tanto a estos como a futuros movimientos vecinales para que inviertan sus esfuerzos con mejor eficiencia en el futuro, y no solamente en Cuba sino también en otras partes de América Latina. El interés del proyecto es, sobre todo, un conocimiento empírico sobre los factores endógenos y exógenos que influyen en la movilización y cooperación de los vecinos. Se supone que existe un número limitado pero repetido de factores que tienen un impacto importante en el desarrollo de tales iniciativas. Se puede formular la pregunta central de la investigación de esta manera:

¿Como se explica la dinámica de las iniciativas de la comunidad para mejorar las condiciones de vida en su barrio.? ¿Cuál y como es el impacto de un número de factores en este proceso.? ¿Quel posibilidades existen para evitar fracasos y apoyar éxitos en los esfuerzos de la comunidad.?

Como preguntas secundarias se puede repetir la pregunta central respecto al número determinado de variables claves que contribuyen al éxito de proyectos y de iniciativas de desarrollo social descentralizadas. La lista de tales factores a incluir en la investigación se limita a los siguientes:

- **Principales actividades de la iniciativa:** ¿Qué se ha alcanzado realmente en términos prácticos por el movimiento local? ¿En que sectores se concentran las iniciativas de la comunidad y por qué? ¿Hubo actividades de continuación o efectos secundarios? ¿Es posible hacer un balance financiero o social de costo-beneficio?
- **Origen de la iniciativa:** ¿En que circunstancias nació una iniciativa? ¿Quiénes comenzaron la iniciativa dentro de la comunidad y por qué? ¿Estaba la comunidad ya organizada? ¿Hubo algún incentivo externo? ¿Hubo alguna oposición dentro de la comunidad o del barrio? ¿Se puede caracterizar el proceso como “de abajo hacia arriba” o al contrario?
- **Rol de los líderes locales:** ¿Hay un líder local frente a la iniciativa? En caso afirmativo, ¿surgió la figura del líder con el avance de la iniciativa o fue él el fundador de la iniciativa? ¿Fue elegido, nombrado o auto-nombrado como líder? ¿Que importancia tiene el género del líder? ¿Hay ventajas con más de un dirigente a la vez o con líderes consecutivos? ¿Que pasa cuando el líder desaparece por algún razón u otra? ¿Gozó el líder de privilegios personales? ¿Tienen los residentes una visión idealizada del líder o lo criticaron?
- **Apoyo o freno por instituciones de administración pública y estímulo político.** ¿Qué tipo de ayuda ofrecen las instituciones públicas a las iniciativas de la comunidad? ¿Cómo la interpretan los propios vecinos, líderes y los representantes de las instituciones? ¿Hubo problemas legales y como se resolvieron? ¿Hubo diferencias respecto a los diferentes niveles del gobierno (local, provincial, nacional)? ¿Qué aprendió cada parte?
- **Rol de las organizaciones de masas:** ¿Hay alguna relación directa que pueda ser observada entre miembros activos de organizaciones de masas y las iniciativas de barrio? ¿Las organizaciones de masas desempeñaron un papel activo en el entrenamiento, ayuda a la movilización y apoyo material, ayudaron a comunicar las ideas a otros barrios en el país? ¿Cómo se interpretan las relaciones por los diferentes grupos de involucrados?
- **Rol de la identidad de la comunidad a través de su cultura y religión:** ¿La iniciativa de la comunidad dió lugar a algún crecimiento perceptible o cambio de la identidad de la comunidad? ¿Cómo integraron las iniciativas los aspectos culturales y religiosos en sus actividades y captación de nuevos miembros? ¿Tuvo algún impacto en la cohesión social?
- **Cooperación con organizaciones no-gubernamentales (ONGs):** ¿Que tipo de ONG intervinieron? ¿Que tipo de apoyo otorgaron las ONGs – financiera, capacitación, donación de material, publicidad? etc. ¿Que pasó al final de los proyectos desarrollados en conjunto? ¿Que interés tenían las ONGs y como procesaron su experiencia con las iniciativas? ¿Hubo un efecto movilizador para la población?
- **Fuentes de financiamiento: Internacional, estatal y de auto-financiamiento.** ¿Hubo socios internacionales implicados en la iniciativa? ¿De qué manera? ¿Eran tales socios meros observadores, agencias de financiamiento o agentes activos? ¿Impusieron reglas y/o procedimientos? ¿De que clase? ¿Que pasó después de la terminación del financiamiento internacional? ¿Con respecto a qué es percibida como útil la ayuda por los residentes? ¿Qué se podría mejorar en las relaciones? ¿Cuáles fueron las diferencias comparadas con financiamiento de fuentes oficiales de Cuba o de fondos generados por esfuerzos propios?

3.4 SUPUESTOS

Las preguntas alrededor de dichos factores se justifican en base de un modelo teórico en el cuál se interpreten las observaciones hechas durante la investigación. Sin aceptar el modelo

como base común, las observaciones del estudio de campo permiten una multitud de conclusiones. Los supuestos son los siguientes:

- (1) Iniciativas de la comunidad dirigidas al mejoramiento de las condiciones en el barrio pueden complementar los programas estatales con el mismo interés (o substituirles donde no hay programas estatales).
- (2) Algunas de estas iniciativas son más exitosas que otras; algunas fracasan o no se repiten aunque la necesidad siga siendo la misma.
- (3) El éxito o fracaso de una iniciativa depende de uno o varios factores que pueden ser tanto internos como externos.
- (4) Entre los factores y los impactos sobre las iniciativas hay relaciones típicas (que se repiten y por esto pueden generalizarse) y otras específicas (que son únicas).
- (5) Un mejor conocimiento de las experiencias, respecto a factores típicos, ayuda a que iniciativas futuras eviten muchas dificultades y puedan llegar mas rápido a su fin.

3.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Aceptando los supuestos como punto de partida, se formularon al menos dos hipótesis para cada una de las preguntas expuestas arriba. Generalmente una hipótesis afirmativa y otra negativa. La primera propone una explicación sobre porque el factor específico debería apoyar una iniciativa barrial, y la segunda, considerando una razón específica, porque el mismo factor podría ser un freno o un avance para una iniciativa. Es posible, que ninguna de las dos explicaciones sea avalada por un factor, o que se verifique en un caso y se niegue en otro.

Las hipótesis polarizadas se discutirán y evaluarán más en detalle en los capítulos dedicados a cada factor. Aquí se debe solamente hacer una breve introducción a las hipótesis para el enfoque del interés y para cada factor:

- **Principales actividades de la iniciativa:**
 - (a) Las actividades se limitan a solucionar las necesidades inmediatas y materiales de los participantes en el sentido de autoayuda y producción de subsistencia.
 - (b) Iniciativas tales como movimientos sociales urbanos tienen un interés más amplio e incluyen, por ejemplo, aspectos del desarrollo social del barrio.
- **Origen de la iniciativa:**
 - (a) Un movimiento popular nace de la iniciativa de base, de lo contrario no podría nunca desarrollar un sentimiento de 'ownership' y no sería durable.
 - (b) Los miembros de una iniciativa normalmente no tienen experiencia en organizarse ni tampoco en el modo de conseguir fondos u otro tipo de apoyo. Por este motivo una movilización desde arriba hacia abajo puede ser mejor organizada y llegar a mejores resultados.
- **Rol de los líderes locales:**
 - (a) Sobre todo en América Latina el "Liderazgo" tiene una larga tradición y garantiza el avance de una iniciativa. Si no se conoce una persona como responsable, nadie se siente responsable.
 - (b) El líder actúa, en primer lugar, de acuerdo a su propio interés y tiene poco estímulo para desarrollar la capacidad de sus socios en la iniciativa. Una vez que el líder se aleja, es probable que la iniciativa muera.
- **Relación con instituciones de administración pública y estímulo político.**
 - (a) Las iniciativas de la comunidad precisamente nacen porque las instituciones públicas no son capaces de solucionar un problema y por esta razón no pueden ofrecer mucho.

(b) Las iniciativas de la comunidad son complementarias y por esta razón solo una cooperación por ambas partes genera una solución integral.

- **Rol de las organizaciones de masas:**

(a) Las organizaciones de masas, sobre todo los CDR, son organizadas por territorio, tienen una estructura probada y podrían funcionar como promotores y gestores de iniciativas de barrio con mucha eficiencia.

(b) Las organizaciones de masas fueron creadas con otra función.

- **Rol de la identidad de la comunidad a través de su cultura y religión:**

(a) La cultura y religión llenan un espacio espiritual e ideal, completamente alejadas de las necesidades materiales del barrio, que son el enfoque de las iniciativas cívicas.

(b) La identidad cultural y espiritual de un barrio es tan importante para el desarrollo de un barrio como los aspectos físicos.

- **Género de los integrantes en la iniciativa:**

(a) La participación mayoritaria de mujeres, quienes tradicionalmente se ocupan mas en la formación de la comunidad, asegura que los intereses de los vecinos sean mejor representados y de tal modo se llegue a resultados más sustentables.

(b) En América Latina en general, y hasta un cierto grado también en Cuba, domina la tradición del machismo, que presta menos espacio para la voz femenina en el ámbito público.

- **Cooperación con organizaciones intermediarias:**

En Cuba se identifican los Talleres de Transformación Integral de Barrio como organizaciones intermediarias. En otros países pueden ser ONGs o unidades dependientes de los municipios⁵.

(a) Como las iniciativas comunitarias tienen en común dificultades y necesidades de información, capacitación, divulgación etc., una organización intermediaria puede servir como centro de servicio entre ellos y facilitar su trabajo de forma significativa.

(b) La capacidad de cualquier organización intermediaria es limitada. Esto significa que no puede atender todas las demandas de las iniciativas con la misma diligencia. Si el número de iniciativas crece, deben seleccionar entre los que pueden ser atendidas y las que no, factor que introduce un elemento de arbitrariedad en la selección. Además existe el riesgo de que la parte de los profesionales de la organización se burocratice como asalariados.

- **Fuentes de financiamiento: Internacional**

(a) En la débil situación económica de los barrios con muchas necesidades se requieren fondos importantes para establecer dignas condiciones de vida. Estos fondos no están disponibles localmente.

(b) La llegada de fondos extranjeros como solución rápida paraliza los esfuerzos de los vecinos, por que nunca pueden acumular ni una fracción de estos fondos con sus propios esfuerzos. Sin embargo, considerando la infinidad de necesidades, ningún financiamiento externo puede llegar nunca a una solución generalizada. El único camino sustentable es confiar en sus propios recursos.

- **Fuentes de financiamiento estatal**

(a) Dentro del proceso de democratización y descentralización el estado debe dejar las decisiones sobre el uso de fondos acumulados de la población a los barrios y pueblos.

⁵ Ejemplos son el programa PRIMED en Medellín, Colombia o el programa 'DIE SOZIALE STADT' en Alemania

Un ejemplo famoso de esta estrategia es el presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil. La participación de las iniciativas cívicas solo funciona, si tienen presupuesto y pueden decidir sobre algo.

(b) Una vez que una iniciativa acepta financiamiento del estado (o de cualquier parte externa) pierde su autonomía y se vuelve dependiente. Entonces no hay una diferencia fundamental con lo que hace el estado en general.

- **Auto-financiamiento como fuente de ingreso.**

(a) Planificar y realizar mejoras en el barrio ya es un esfuerzo considerable, y se contribuye normalmente de forma voluntaria. Invertir más tiempo y energía para ganar los fondos requeridos por estas mejoras excede la capacidad de la mayoría de las comunidades.

(b) Solo cuando una iniciativa confía en sus propios recursos puede llegar a una situación sustentable e independiente de presiones externas.

Para evitar repeticiones y para discutir temas directamente interrelacionadas, los aspectos del origen de las iniciativas y las principales actividades se juntarán en un solo capítulo, igual que las tres opciones de financiamiento. El aspecto de género se discutirá de forma específica dentro de los capítulos sobre los líderes comunales y las organizaciones intermediarias.

3.6 METODOLOGÍA

3.7 Contexto nacional y global

Partiendo de un tema global, no es evidente seleccionar a Cuba para probar un hipótesis. Probablemente Cuba es el país más atípico de América Latina, y hasta hace poco las iniciativas en el campo de la vivienda y el desarrollo urbano y social no figuraban entre los temas de preferencia, ni eran vistos como un avance. Sin embargo, hoy en día el objetivo de la investigación es importante en el contexto del desarrollo urbano cubano, y muchas de las iniciativas identificadas en la investigación han recibido asistencia y elogios por parte del gobierno local o del gobierno nacional. Esperamos ofrecer un apoyo práctico a este movimiento reciente a través de los resultados de esta investigación. Además, consideramos que el contexto socio-económico de Cuba, que es uno de los pocos países que todavía mantienen principios socialistas, facilitará la obtención de resultados significativos para la investigación, debido a que esta será menos influenciados por ciertos factores entorpecedores, inevitables en economías capitalistas típicas, tales como:

- **Intereses partidarios:**

En un estado de partido único como Cuba las políticas de barrio no son afectadas por la búsqueda de votos de los diversos partidos políticos, hecho notorio en otros países (la compra abierta o disfrazada de votos).

- **Intereses comerciales / capitalistas**

Ya que el sector privado es muy pequeño en Cuba puede asumirse que son menos los obstáculos para la realización de iniciativas de interés público. Por ejemplo, las parcelas vacías están más fácilmente disponibles para el desarrollo social porque la especulación de tierra privada es casi imposible. No hay incentivo para las inversiones dudosas con el único propósito de una mayor ganancia de impuestos o especulación, etc., debido a las fuertes restricciones legales para la posesión de múltiples viviendas y a la comercialización privada de propiedades inmobiliarias. Por otra parte, la burocracia puede resultar ser un obstáculo a algunas iniciativas.

Un supuesto práctico para la realización del proyecto de investigación es el buen conocimiento del contexto nacional obtenido en otros proyectos académicos en el país y el

acceso relativamente directo a los barrios, sus residentes y representantes de las instituciones a través de nuestra contraparte de mucho tiempo.

3.8 Selección de los barrios

Inicialmente fueron seleccionados cuatro barrios habaneros para la investigación: Balcón Arimao - Novoa en el Municipio La Lisa, Pogolotti en el Municipio Marianao, El Canal en el Municipio Cerro, y el pueblo Santa Fé que pertenece al Municipio Playa de La Habana. Esta selección se hizo por dos razones: primero, al menos los tres primeros son barrios con problemas urbanos y sociales, lo que influyó en la instalación de Talleres de Transformación Integral en ellos. Segundo, ya se conocían algunas iniciativas interesantes en estos barrios porque miembros del equipo de investigación y su contraparte académica en Cuba habían trabajado en ellos anteriormente. Sin embargo, en la evolución del proyecto se identificaron numerosas iniciativas desconocidas anteriormente al equipo. Los contactos anteriores en los barrios también ayudaron a establecer contacto con las mismas iniciativas y a organizar reuniones informativas y evaluativas.

Al haber concluido y evaluado los casos estudiados en el primer periodo de estudio de campo pudimos constatar que existen ciertas experiencias de iniciativas barriales interesantes que faltaban en los barrios periféricos preseleccionados. Entonces se completó la información por experiencias aisladas en el barrio Cayo Hueso, barrio Chino (ambos en el municipio Centro Habana) y en el barrio San Isidro (en Habana Vieja).

3.9 El equipo de investigación

En total han estado activamente involucrados 10 investigadores, entre ellos cuatro ya con una carrera académica, cinco⁶ más jóvenes realizando sus doctorados y una especialista en materia audiovisual y comunicación encargada de la documentación por video (ver el anexo para los detalles). Además existió una cooperación muy valiosa por parte de los profesores de la facultad de arquitectura del ISPJAE en la Habana y por los Talleres de Transformación Integral en los barrios. Lamentablemente por razones organizativas del estudio en La Habana no fue posible integrar en el proyecto, a un número igual de investigadores jóvenes de Cuba, un detalle inicialmente previsto.

Fuera de los estudios de campo en Cuba, los miembros del equipo investigador internacional compuesto de seis nacionalidades⁷, continuaron trabajando en 5 ciudades diferentes⁸ lo que significó un desafío para la comunicación y coordinación interna y que se resolvió básicamente a través del Internet.

3.10 Metodología aplicada

El proceso de la investigación duró dos años. Basado en el análisis de la documentación accesible el primer año se concentró en la parte descriptiva de los barrios y de las iniciativas. Durante el primer estudio de campo en La Habana - 4 semanas en Octubre 2002 - se realizaron reuniones en los Talleres donde se introdujeron numerosas iniciativas y se realizaron conversaciones y entrevistas informales con personas claves de las iniciativas, de las instituciones, los Talleres, ONGs etc. Todas las conversaciones fueron grabadas y transcritas para su siguiente evaluación y documentación. Los resultados se manifestaron en forma provisional en el informe intermedio. Mucha información valiosa se agregó durante el segundo estudio de campo y está incluida en el informe final.

⁶ Dos de los 5 solo participaren en uno de los dos estudios de campo.

⁷ Alemania, Argentina, Brazil, Chile, Italia, Nicaragua

⁸ Darmstadt, Stuttgart, Leipzig, Berlin, Nürnberg, Tanger. Londres, Roma

Una de las ideas del proyecto fue estimular y acompañar un proceso de autoevaluación por parte de los involucrados, y reducir al máximo el margen de interpretación por parte los investigadores. Con este objetivo se organizaron 5 Talleres de Reflexión en los barrios, cada uno⁹ de dos días, en los cuales participaron sobre todo los líderes de las iniciativas, los expertos de los Talleres de Transformación Integral de Barrio¹⁰, delegados de la zona electoral, presidentes de algunos organismos de masas, y los investigadores. Cada factor se discutió individualmente en base a la pareja de hipótesis mencionada anteriormente y presentada en la reunión por un miembro del equipo de investigadores. Luego cada iniciativa fue comentada en términos de sus experiencias específicas respecto al factor en discusión. Cada uno de estos talleres de reflexión fue grabado y transcrito como base de las tablas-inventario de las iniciativas, incluidas en el anexo del informe. Debido al número elevado de iniciativas examinadas en estas reuniones, el peso de la auto-evaluación se limitó a la mitad de las observaciones, mientras el resto fue procesado y evaluado por los investigadores.

El análisis se produjo en base a la información incluida en las tablas y en las transcripciones de los Talleres de Reflexión – pero también en base de las transcripciones de los mismos talleres. El análisis es básicamente cualitativo, con algunas pocas cifras utilizadas para reforzar comentarios o confirmar hipótesis. Sin embargo, el análisis cualitativo llega a algunas conclusiones sorprendentes e interesantes.

Como la evaluación de cada factor fue preparada por un experto diferente en un país diferente, la estructura de los informes de factores no es uniforme. Tampoco se incluyeron en cada caso todos los barrios, debido a que no siempre era necesario. De todas maneras, aunque la información presentada en el informe es selectiva, el material de base se conserva para el caso de que alguien quiera profundizar en un aspecto u otro.

La última particularidad del proyecto de investigación es la doble presentación de los resultados de forma convencional en un informe – dirigidos a especialistas– y otra versión simplificada orientada hasta el grupo-meta. El punto fue producir un conocimiento socialmente útil, que enseñe y tenga un impacto en el desarrollo de las comunidades. Para ello se produjo un video que presenta las ideas, conclusiones y recomendaciones de la investigación a través de un medio más accesible para el grupo-meta que un informe científico tradicional.

3.11 Debilidades en los resultados

Por la riqueza de los datos coleccionados en Cuba no fue posible incluir una gran parte de la valiosa e interesante información, debido a limitaciones de tiempo y de fondos. Sin embargo, como todas las discusiones y entrevistas han sido archivadas, se espera que en otros trabajos académicos puedan procesarse y compararse con datos actualizados, como se ha hecho con el material sobrante de otros proyectos de miembros del equipo en ocasiones anteriores.¹¹

Debido a la evaluación de los resultados provenientes del estudio de campo por los miembros del equipo en sitios diferentes y distantes uno del otro, los capítulos de este informe se presentan como ensayos personales de los autores, con sus propios características de estilo y profundización variable. No siempre muestran una estructura idéntica - lo que sería el ideal en un trabajo colectivo y comparativo - y en casos aislados pueden ocurrir contradicciones en la evaluación de los hechos. Sin embargo las fichas

⁹ En Centro Habana y Santa Fé el Taller de Reflexión se redujó a un día por el numero pequeño de iniciativas representadas.

¹⁰ En Sta Fé no existe un Taller de Transformación, por este se organizó una reunión de reflexión con las iniciativas en Agricultura Urbana de más municipios en la Fundación para la Naturaleza y el Hombre

¹¹ Investigación sobre autoconstrucción y mejoramiento en barrios informales en Caracas, Venezuela por Jorge Fiory, Hans Harms, Kosta Mathey, Ronaldo Ramírez 1983-84.

preparadas para cada proyecto e incluidas en el anexo permiten complementar y comparar la información procesada en los capítulos individuales.

El programa del proyecto propuso un encuentro para rendir cuentas por parte de los investigadores y una retro-alimentación de opiniones por las contrapartes cubanas en base al borrador del informe final. Se pidió realizar esa reunión en Diciembre 2003, pero por varias razones las organizaciones asociadas en Cuba prefirieron postergarla hasta otro momento. Se espera realizar tal evento en Marzo 2004.

Por último debe insistirse que el número de las iniciativas y el método de su selección no tiene significado estadístico, aún cuando en varias ocasiones se haga referencia a una concertación de observaciones que se expresa en cifras. La naturaleza de la investigación es cualitativa, no cuantitativa.

4.0 DESARROLLO BARRIAL EN LA HABANA

4.1 CONCEPTO DE LOS BARRIOS EN LA HABANA

La ciudad de La Habana cuenta con un sistema administrativo propio, equiparable al del resto de las provincias cubanas. Está dividida en 15 municipios, dentro de las cuales existen, desde la década pasada, los llamados *Consejos Populares* a nivel barrial. La palabra „barrio“ no corresponde a un concepto administrativo bien definido sino a su uso cotidiano como un sinónimo de “un área que forma parte de la ciudad”. Esta área puede definirse por límites geográficos o viales, pero lo que distingue generalmente a un barrio de otras áreas son atributos de carácter urbano, constructivo, social o histórico. Se estima que existen 600 barrios en la capital, de los cuales 40 son barrios tradicionales.

En la Cuba revolucionaria el concepto de “barrio” había inicialmente perdido su importancia dado el igualitarismo del sistema económico y político que trataba de superar diferencias sociales o económicas. Conceptos administrativos como zona, o más tarde circunscripciones - a partir del establecimiento del sistema electoral en el año 1976 - tenían más importancia en la vida cotidiana. Por ejemplo el hecho de que existiera un barrio chino en la Habana había caído casi en el olvido hasta fin de los años ´80.

Las primeras políticas de vivienda llevadas a cabo por el gobierno revolucionario consistieron en erradicar los barrios insalubres. El concepto del “barrio” tendía a obtener un significado negativo. Pero hoy en día, el entendimiento cotidiano es neutro. Gina Rey, años atrás Directora de Urbanismo de La Habana y Directora del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) actualmente profesora de ISPJAE, expresó en una entrevista parte de la investigación: “*La gente usa mucho la palabra „mi barrio“. Me dicen, voy para el barrio, o estoy en el barrio, no tiene un sentido peyorativo.*” En el sentido administrativo es el municipio lo que formó el nivel más importante durante muchos años.

En los primeros años de la década de los ´90, el barrio recuperó mucho de su anterior importancia. Por un lado, se habían disminuido severamente, durante el “Periodo Especial,” las posibilidades de transporte urbano, y con ello, el radio de movilidad dentro de la ciudad se hizo mas pequeño. Se utilizaban entonces, principalmente bicicletas. Por otra parte, los sistemas oficiales de repartición de bienes funcionaban cada vez más defectuosamente. Como consecuencia ganaron valor la ayuda mutua entre vecinos y la auto-producción, como por ejemplo en forma de Agricultura Urbana. Por tal motivo la gente comenzó a fortalecer las redes informales para asegurar su autoabastecimiento. Estas relaciones espontáneas funcionaban a escala barrial y con esto, dicha entidad básica se volvió aún más importante para sus habitantes.

A finales de los años ´80 se notó que el área del municipio era demasiado grande para responder a las necesidades específicas de los barrios. Como solución a este problema se crearon primero en forma experimental y solamente en algunas provincias, lo que se conocería luego como *Consejos Populares*. La idea surgió en el período de la llamada “*rectificación de los errores*”¹² cuando se hizo expresa la falta de información desde abajo

¹² Esto fue inaugurado por el III Congreso del Partido Comunista Cubano en 1986, como respuesta a la caída de la tasa de crecimiento económico y la existencia de una serie de problemas que afectaron negativamente la productividad. Se trataba de una crítica profunda de los sistemas de planificación tipo soviéticas y era un intento de regresar a los estímulos morales establecidos por Che Guevara cuando era ministro de economía en los años 60. Esencialmente su meta consistió en una re-centralización y una renuncia a todo tipo de mecanismos mercantiles.

hacia arriba. En los barrios vivían los delegados de la Asamblea Municipal pero, como no existía ningún nivel intermedio, planteaban solamente en forma individual los problemas de sus barrios. A partir de 1990, los 15 municipios de La Habana comenzaron a contar con sus Consejos Populares. Hoy en día existen 105 de ellos, que apoyan el ejercicio de las Asambleas Locales del Poder Popular. En estos Consejos se trabaja, según su propia definición, para la eficiencia de la producción y los servicios locales. Se promueve la participación popular y las iniciativas locales que surgen para la solución de los problemas y necesidades de la comunidad. Los Consejos coordinan las actividades de las entidades existentes en un área de acción y ejercen sobre estos el control y la fiscalización.

Un Consejo Popular es constituido por: delegados elegidos en las circunscripciones (zonas) de un barrio, los cuales deben elegir entre ellos un presidente y un vicepresidente; a los que se suman representantes de las organizaciones de masas y las entidades económicas (centros de trabajo) más importantes, ya sea por el número de trabajadores que poseen o por la actividad económica que realizan. Es decir, que desde comienzo de los años '90, por primera vez están presentes las representaciones políticas de los habitantes a nivel del barrio.

En esta nueva coyuntura, se reconocieron, por primera vez, los aspectos positivos de la cooperación no gubernamental para paliar la crisis. Entre 1994 y 1996 se puede observar un gran aumento del comunitarismo e inclusive el establecimiento de un Grupo Ministerial de Trabajo con las Comunidades. Se ponía más énfasis en estructuras horizontales, en la búsqueda de soluciones locales y en algunos casos se empezó a utilizar la metodología de la educación popular.

Todo esto otorgó una creciente importancia a los barrios, a la vida comunitaria y a las iniciativas de la comunidad. A pesar de que hoy en día este proceso parece haber superado su auge, debe comprenderse que, en la Cuba revolucionaria, fue algo novedoso. Orientado a un abastecimiento por el estado según los mecanismos de la planificación central, no había mucho espacio para instituciones de tipo no-gubernamental o comunitarias.

4.2 INICIATIVAS ESTATALES Y ESPONTÁNEAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS BARRIOS

En los primeros años que siguieron a la revolución hubo una serie de leyes para mejorar las condiciones de los inquilino, de aquellos ciudadanos que vivían arrendando una vivienda. Primero, se introdujo la reducción de las rentas, que había sido una meta principal del movimiento revolucionario; segundo, la disposición de áreas baldías en zonas urbanizadas para poder construir más viviendas; tercero, las expropiaciones de casas con dueños ausentes y cuarto, la posterior transferencia de propiedad de la vivienda a los inquilinos que hubieran pagado mensualidades en un lapso de 5 hasta 20 años. Para la erradicación de los barrios insalubres se estableció, entre 1959 y 1961, el Sistema de Esfuerzo Propio y Ayuda Mutua, que comprendía la infraestructura necesaria y la colaboración de los habitantes. A pesar de que siempre hubo escasez de materiales, la construcción por "Esfuerzo Propio" fue de gran importancia durante muchos años. Tanto en el campo, como en la periferia de La Habana, se manifestó en el levantamiento de casas individuales. En el centro de La Habana, en cambio, se amplió la superficie habitable a través de la construcción de „barbacoas“ y „azoteas“. En el primer caso, se trata de la construcción de entresijos en los cuartos altos, sobre todo en edificios coloniales. En el segundo caso de cuartos o barracas construidas en las azoteas de todo tipo de edificios, intentando aprovechar al máximo el espacio utilizable.

Una forma de aumentar la mano de obra disponible para la construcción fue la instalación de un sistema de „microbrigadas“ en los años ´70. Dado que con el bloqueo había muchos problemas en el suministro de materia prima no había uso para todos los obreros en los centros de producción. Se aprovechó entonces esta mano de obra para reducir la escasez de viviendas a través de un nuevo programa organizativo. Las fábricas destinaron del 10 al 15 por ciento de sus obreros para „prestarles“ a las empresas constructoras con el fin de levantar casas para sus empleados. El personal restante se comprometía a cumplir con los planes de trabajo a pesar de la disminución del personal. Las viviendas producidas por la microbrigada se asignaban a los obreros con más necesidades en la empresa, menos un pequeño porcentaje reservado para casos sociales asignados por el estado.

Este sistema de microbrigadas se difundió en la primera mitad de los ´80 por el predominio de formas industrializadas en la construcción. Sin embargo, en la fase de rectificación de los errores el concepto de las microbrigadas fue retomado y ampliado. La introducción de microbrigadas sociales se dirigió a barrios ya existentes dentro de la ciudad con la incorporación de vecinos, con o sin un puesto de trabajo, como obreros de la microbrigada. Además de construir viviendas nuevas, se trataba de efectuar el mantenimiento de casas, también con la forma de autoayuda. En las zonas centrales se renovaron edificios completos o se hicieron diseños atípicos adaptados a las condiciones del terreno y de la vecindad. Con el Periodo Especial se produjo una escasez de hierro y cemento que paralizó a todo el sector de la construcción, reparación y mantenimiento de viviendas.

4.3 EL GRUPO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA CAPITAL (GDIC)



La primera sección de la Maqueta de la Habana.

En 1988, en plena fase de la rectificación mencionada, se creó, por iniciativa del Presidente de la República el GDIC (Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital) con el objetivo de lograr una “visión estratégica y voluntad urbanística” para la Capital. La primera directora de la unidad, Gina Rey, comentó: „Yo era la directora de Planificación Física cuando se creó el grupo. Cuando me explicaron la idea de Fidel yo me di cuenta que

eso es lo que yo estaba esperando aquí hacia muchísimo tiempo, mientras me daba cuenta que desde Planificación Física eso no podía hacerse.... Lo que no se podía hacer era mejorar la calidad de la arquitectura y el urbanismo y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida de la población. Desde arriba no era posible. No se podía hacer un proceso en que verdaderamente la población pudiera participar y con una retroalimentación entre el plan a nivel de la ciudad y esas propuestas que iban emanando de los barrios.“¹³

¹³ Entrevista con Gina Rey por el equipo de investigación

El problema era complejo: Como en otros países socialistas, en Cuba el sistema de construcción industrializada había mostrado sus límites, tanto en sentido económico, como desde el punto de vista urbano. Tanto el sistema de planificación como los estímulos para las empresas constructoras no lograron sus objetivos. Sobre todo, faltaba una visión de una capital adecuada para un país socialista en el mundo de hoy. Se acumularon las críticas en contra de la mala calidad arquitectónica, urbana y constructiva de los edificios, que se habían realizado en los últimos años. Por otro lado, en La Habana, la construcción de nuevas casas corrió el riesgo de perder la carrera con los derrumbes de casas ya existentes. El gobierno revolucionario, durante muchos años, había puesto el énfasis en el desarrollo del campo, descuidando la capital. Entonces, en 1982, La Habana era nombrada “Patrimonio Cultural de la Humanidad” y Eusebio Leal, como historiador de la ciudad, empezó con su labor de enfrentar la pérdida de tesoros históricos en la Habana Vieja.

“En resumen, la materialización de la estrategia demanda un cambio de concepto y de esquemas mentales. Un trabajo coordinado, participativo y multidisciplinario que considere la ciudad como el organismo vivo que es, aunando lo físico con lo espiritual, lo tecnológico con lo social, lo tradicional con lo industrializado, la economía y la técnica, el diseño y las artes y la teoría con la experiencia práctica.”¹⁴ Para no correr el riesgo de ser tragado por la burocracia existente, el GDIC se estableció fuera de las estructuras formales de la planificación y trabajaba como grupo de asesoría. Elaboró planes, organizó conferencias, amplió su equipo con la elaboración de la “maqueta de La Habana”, con la que produjo un modelo tridimensional de la Capital, y sobre todo fundó y asesoró a los Talleres de Transformación Integral del Barrio.

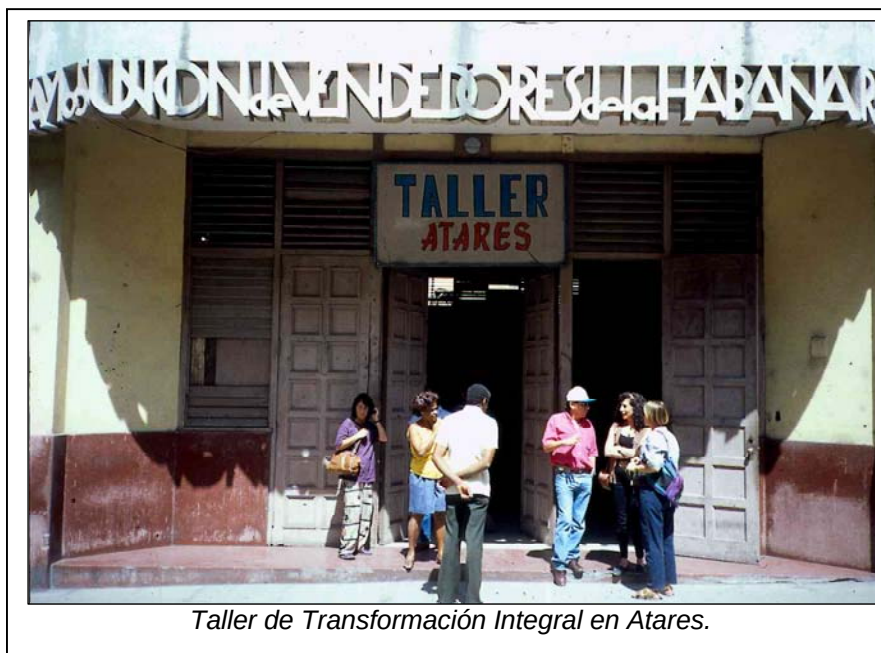
El GDIC *“representaba una institución fuera de la jerarquía de la planificación física, que luchaba para una planificación urbana interdisciplinaria e integral” sin contar con ningún poder administrativo que influyera en otras instancias planificadoras.*¹⁵ Hasta este momento el GDIC solo ha podido realizar una parte de sus expectativas. Así lo define Gina Rey en una reflexión del pasado: *“me di cuenta que desde el Grupo y desde el sistema del Poder Popular del gobierno de la ciudad, a quién pertenece el GDIC, no era posible hacer las cosas que yo pensaba que había que hacer para la ciudad, para cambiarla. Nosotros nunca logramos que se nos aprobara el financiamiento para eso.”¹⁶*

La responsabilidad principal para la construcción, el mantenimiento de los edificios de viviendas y el mejoramiento del espacio público siempre ha quedado con las entidades que existían - y existen - dentro de las estructuras estatales: las brigadas constructoras del MICONS y otras entidades constructoras de diferentes ministerios. La construcción y el mantenimiento de la infraestructura (agua, drenaje y electricidad) son ejecutados por las empresas estatales correspondientes. Sin embargo, todavía sigue el GDIC orientando los Talleres de Transformación Integral en los barrios, la institución más importante de apoyo a las iniciativas de la comunidad en la reanimación de los barrios

¹⁴ Gina Rey: “La Habana: Por una ciudad más humana, bella y funcional.” Manuscrito, p.5, La Hab. 1988

¹⁵ Irma Leinauer e.a.: Stadtentwicklung und Stadterneuerung in Havanna, en: Kosta Mathéy: Phänomen Kuba, Karlsruhe 1994

¹⁶ Entrevista con Gina Rey por el equipo de investigación



4.4 LOS TALLERES DE TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DEL BARRIO (TTIB)

La idea de crear los Talleres surgió en el GDIC y fue influenciada por múltiples encuentros con un “*equipo de urbanistas norteamericanos dirigidos por la urbanista-socióloga norteamericana Dra. Janice Perlman*”¹⁷. Principalmente tenía como objetivo una ampliación en cuanto a la participación popular y un trabajo concreto de forma comunitaria. El trabajo del Taller aborda de manera integral todos los aspectos y actividades que forman parte de la vida del barrio, ya sean de tipo físico, cultural, ambiental o social a través de cuatro vías fundamentales:

- la organización de la población y los recursos para la ejecución de las obras necesarias para mejorar las condiciones de vida del barrio.
- la introducción de nuevas ideas, innovaciones tecnológicas, soluciones técnicas, nuevos métodos organizativos, económicos y de control de las actividades urbanas, que posibiliten a los organismos administrativos, instituciones docentes, científicas, proyectistas, culturales y jurídicas entre otras a través de un taller o un laboratorio urbano, en donde se pueda experimentar en la práctica los proyectos, programas y actividades de gran importancia para la vida diaria de los habitantes de la ciudad antes de aplicarlos en gran escala,
- la coordinación del trabajo con las instancias administrativas locales para dar solución a problemas de la comunidad,
- el trabajo social directo con la población en coordinación con las instituciones locales y organizaciones de masas.

El trabajo en cada Taller lo lleva a cabo un equipo compuesto por arquitectos, sociólogos, ingenieros, economistas y otros técnicos, quienes en su mayoría viven dentro del propio barrio. También lo integra un líder natural, persona seleccionada por su arraigo y prestigio ante la población. El equipo radica de forma permanente en un local dentro del propio barrio,

¹⁷ GDIC, “Experiencia de los talleres de transformación integral a nivel de barrio.” Manuscrito, La Hab. 1988, p.1

lo que hace posible un contacto estrecho y un intercambio sistemático entre la población, el propio Taller, las instituciones locales y los centros de proyecto, investigación y docentes integrados a esta experiencia.¹⁸ La visión de un trabajo integral consiste en abordar la problemática física, ambiental y social de manera conjunta a nivel del barrio. Así el Taller „permite revitalizar una escala tradicional que en general no ha sido utilizada y que presenta una potencia social muy grande para la solución de muchos de los problemas de la población: el barrio.“¹⁹

Inicialmente se fundaron los Talleres de Atarés, en la zona central de La Habana, y La Güinera, en la periferia. Luego se agregó el Taller de Cayo Hueso en Centro Habana. En el año 1993 existían 4 talleres más. En 1997 su cifra aumentó a 12 y hoy en día existen 20 Talleres en toda la ciudad. Los Talleres se forman cuando existen las condiciones necesarias: un local, un líder natural y especialistas locales en el barrio. La iniciativa para su creación pueden surgir desde el GDIC o a nivel barrial por parte del Consejo Popular, por ejemplo.

El énfasis del trabajo del Taller fue influido por limitaciones externas y a veces contradictorias: mientras que la vivienda era el problema más urgente de la gente, según los diagnósticos locales hechos por los Talleres, las acciones estatales no pudieron responder a esta necesidad ni se correspondían con ello. De esta manera, mientras los Talleres pudieron elaborar planes y conceptos solamente en algunos pocos casos obtuvieron los recursos para su realización. Se perdieron de esta manera las ideas de crear centros de abasto con material de construcción a nivel de barrio y organizar ahí la autoayuda para el mantenimiento y el mejoramiento de las casas.

Hoy en día la misión más importante de los Talleres es “*educativa, orientadora y estimuladora*”.²⁰ Observando que la participación de los habitantes había resultado por debajo de las expectativas, los Talleres se dirigen en su mayoría a actores comunitarios, los que pueden ser formales como maestros, médicos de familia o delegados, o pueden ser líderes naturales o activistas de todo tipo.

Por las dificultades de realizar proyectos de inversión se nota una tendencia dentro de los equipos técnicos de los talleres a concentrarse a actividades educativas y sociales. Los TTIB de esta manera se han mudado de los supuestos laboratorios constructivos a centros de trabajo social y consejeros para los delegados del Consejo Popular.

Existen planes e intentos de autofinanciarse , por ejemplo con proyecciones de video o fiestas en el barrio. Pero hasta hoy no avanzaron mucho. Todavía no existen vías practicable para manejar ingresos monetarios por parte de los Talleres, y cada transferencia en divisa debe pasar por la municipalidad o el GDIC que significa un proceso burocrático de varios meses.

¹⁸ Gina Rey: La Habana... p. 9

¹⁹ GDIC, Experiencia..., p. 1

²⁰ Gina Rey en una entrevista en el años 2002

5.0 ESTUDIOS DE CASOS

5.1 LOS BARRIOS BALCÓN ARIMAO Y NOVOA

5.1.1. Características del Consejo Popular y sus Barrios

Los barrios Balcón – Arimao y Novoa pertenecen al Consejo Popular Balcón Arimao, que es uno de los siete Consejos Populares del Municipio de La Lisa, ubicado en la periferia de La Habana al límite con los Municipios Boyeros, Playa, Marianao y Bauta.



El *Consejo Popular* Balcón Arimao tiene una extensión de 1,7 Km² y limita al norte con el Consejo Popular Versalles – La Coronela, al este con el Consejo Popular Alturas de La Lisa, al sur con la autopista Este-Oeste y al oeste con el Consejo Popular San Agustín. Se divide en 15 circunscripciones y cinco barrios: San Rafael, Sans Souci, Corea, Balcón Arimao y Novoa.

La zona de La Lisa coincide actualmente con el Consejo Popular Balcón–Arimao. En sus orígenes, estaba dividida en fincas que eran potreros o vaquerías, los que fueron transformadas a mediados del siglo pasado en repartos y barrios. En los inicios los pobladores de estos barrios eran campesinos y obreros de ingresos medios y bajos que adquirieron total o parcialmente terrenos o parcelas, así como una incipiente burguesía asentada, según sus recursos, en los actuales repartos de San Rafael y Sans Souci. Con el florecimiento de pequeños negocios (bares, bodegas, carnicerías), aparecieron también prostitutas y salones de juegos, principalmente en el área de Sans Souci, donde había un Cabaret muy famoso que llevaba ese nombre.

Actualmente los barrios **San Rafael** y **San Souci** presentan características similares entre sí. Las viviendas son unifamiliares construidas mediante sistema tradicional de muros de ladrillos y bloques. De dimensiones mayores y mejor calidad que en los otros barrios del Consejo, estas viviendas están rodeadas, a menudo, por parcelas libres. Originalmente residía allí la pequeña burguesía y miembros de la élite obrera. En el caso de Sans Souci, es importante destacar que cuenta con la presencia de un foco insalubre denominado Bolsón Arimao.

Corea es un barrio insalubre contiguo al cementerio donde residen 538 personas en viviendas muy precarias, construidas con materiales de desecho, en su mayoría en muy mal estado. Se presentan condiciones de hacinamiento, no existen redes de alcantarillado, la evacuación de aguas fluviales es mala y el acceso a las viviendas se realiza por pasillos muy estrechos.



Barrio Corea.

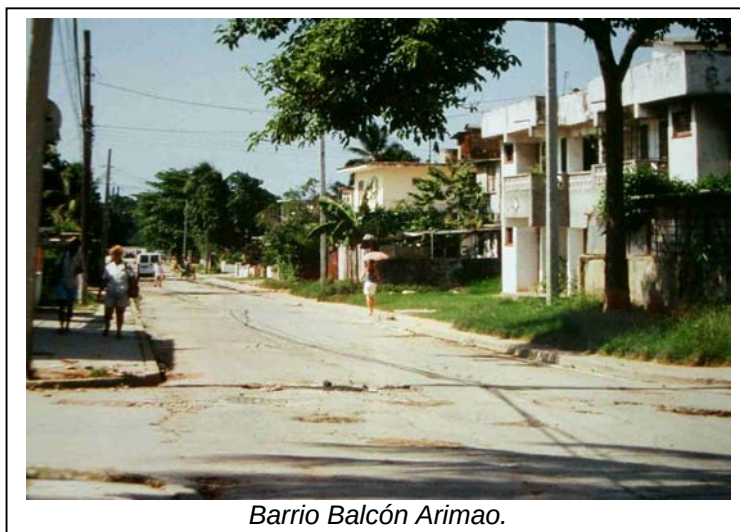
Balcón Arimao es el barrio de mayor superficie dentro del Consejo. Es un área fundamentalmente residencial de densidad baja. Las viviendas son

unifamiliares, construidas por sistema tradicional de muros de carga de ladrillos y/o bloques y techo de hormigón armado. Según los datos demográficos la población de niños y jóvenes es mayor que en el resto del Consejo Popular, y menor la población que supera los 60 años. El barrio tiene un segmento llamado **La Línea**²¹, que se considera barrio insalubre, de características similares al barrio Corea, con una población de 410 habitantes.

Novoa, fundamentalmente residencial. De viviendas unifamiliares prefabricadas (sistema Sandino) de una planta, ubicadas en parcelas de grandes dimensiones. Es una área muy arborizada, localizada en el límite sur-este del Municipio de la Lisa. Es el barrio de mayor índice delictivo del Municipio, en él existe también un foco insalubre que se conoce con el nombre Arroyo Bana Buey²².

²¹ Este segmento se conoce como „La Línea“ debido a que son viviendas construidas sobre una vía ferroviaria abandonada.

²² La población total de los dos focos insalubres existentes en este Consejo Popular (Bolsón Arimao, en San Souci; y Arroyo Bana Buey, en Novoa) es de 110 habitantes. No hemos podido obtener esta información por separado.



Para el estudio de las iniciativas de la comunidad nos concentraremos en los dos últimos barrios: Balcón Arimao y Novoa, por ser los barrios en donde se han realizado y realizan las iniciativas de mayor interés, ya sea por la cantidad de involucrados que han tenido o tienen, o por el impacto o transformación que produjeran en el barrio. No obstante, creemos oportuno realizar una descripción de las características de todo el Consejo Popular, es decir, los cinco barrios mencionados, por ser el territorio en donde actúa el Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB).

La población que actualmente reside dentro del **Consejo Popular Balcón Arimao** es de 17.708 habitantes distribuidos según los siguientes grupos clasificados por edad:

población	total	%
menores de 2 años	738	4,2
2 a 6 años	1 272	7,2
7 a 13 años	1 863	10,5
14 a 64 años	12 062	68,0
65 y mayores	1 773	10,0

Según estas cifras, el 68 % de la población del Consejo está en edad laboral, el 22 % son niños menores de 14 años y el 10 % restante son personas mayores de 65 años²³.

Los centros de trabajo más importantes son las fábricas Tasia (metalurgia), una de aluminio, una de acopio porcino y la Cubana de Aviación. En una ponencia del año 1999 se menciona además una planta llamada „Aviaimport“. Existen dos fábricas, una de cartón de techo y una de madera (*'joint venture'* con España) que están ubicadas en el Consejo Popular vecino.²⁴

²³ La cifra correspondiente a mayores de 65 años es considerablemente más baja a la del total del país.

²⁴ A través de un recorrido por el barrio se observó una polución del aire considerable producida por la fábrica de cartón de techo, fenómeno que no se plantea en el diagnóstico del taller, según se nos explicó, por no estar ubicadas en su Consejo Popular. Ver más adelante.

Las organizaciones de masas que están representadas dentro de la totalidad del Consejo son: 150 Comités de Defensa de la Revolución (CDR), 120 delegaciones de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), 16 Asociaciones de ex combatientes con 337 miembros, 12 Núcleos Zonales (jubilados, militantes del Partido Comunista) con 205 miembros y 4 delegaciones de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) con 630 integrantes.

Las instituciones con las que cuenta el Consejo, según tipo, son las siguientes:

- Culturales: Biblioteca municipal (calle 208 y 51)
- Religiosas²⁵: Cristo Rey (evangélica) (calle 89 entre 216 y 218), Casas de templos: religiones Yoruba y Palo Monte.
- Educacionales: 3 escuelas primarias, 2 círculos infantiles, 1 jardín de infantes
- Comerciales: 17 bodegas, 8 carnicerías, 1 panadería, 2 paneras, 5 puntos de leche, 2 establecimientos industriales, 6 centros de servicios gastronómicos, 4 centros de servicios personales, OFICODA, zona de comercio.
- Financieros: Banco popular de Ahorro
- Salud: 29 consultorios médicos, 8 consultorios en objetivos económicos (centros laborales), 1 consultorio médico de urgencia y 2 farmacias.
- Oficinas: ETECSA y Agua del Oeste.
- Establecimiento de materias primas: 1
- Dirección agropecuaria del MINFAR: 1 (calle 51 entre 220 y 228).
- Objetivos económicos (centros laborales): 21
- Otros: Cementerio (calle 81 entre 206 y 210)

Con esta información queda de manifiesto la falta de instituciones de recreación y la poca presencia de instituciones culturales en el Consejo Popular Balcón Arimao.

5.1.2. Iniciativas de la comunidad

En los barrios Novoa y Balcón Arimao se destacan dos iniciativas comunitarias surgidas a comienzos de los años '90: respectivamente "Zona 73" y "La Ceiba", nombres con los que comúnmente se las reconoce.

5.1.2.1 Iniciativa ZONA 73

Esta iniciativa comenzó en octubre del año 1994, uno de los peores años del Período Especial, cuando la situación de la crisis económica era muy difícil. En todo el Municipio de La Lisa se manifestaba la necesidad de movilización de la población con el objetivo de lograr el mayor bienestar posible y, el mantenimiento de limpieza de las calles, ya que no se tenía cómo recoger los residuos por falta de petróleo.

Recibe el nombre "Zona 73" pues se desarrolla en esa circunscripción, en el Barrio Novoa. La comenzaron José Saborit²⁶, Eusebio Céspedes y Rolando Monterrey. José Saborit fue un líder natural, vecino del barrio, que al mudarse a Novoa, a principios de 1989, con el fin de relacionarse con sus nuevos vecinos, asistió a todas las actividades sociales que allí se realizaban. Posteriormente, por sus propias actividades e iniciativas comunitarias, fue

²⁵ Cabe destacar, que en el momento de la realización del Perfil del Barrio, no se consideraron las religiones de origen afrocubanas, por lo que no se cuenta con datos al respecto, aunque se pudo obtener a través de entrevistas que tienen gran importancia en este Consejo.

²⁶ José Saborit es policía, abogado y profesor en la academia del MININT. Al momento de la investigación se encontraba terminando su tesis doctoral en la Universidad de La Habana.

elegido delegado del Poder Popular. Eusebio Céspedes, era - y continúa siéndolo - coordinador de zona de los CDR²⁷, y Rolando era responsable de vigilancia de la zona de los CDR²⁸.



Eusebio Céspedes, uno de los líderes de Novoa.

Céspedes y Rolando se acercaron a Saborit y le invitaron a trabajar con ellos *“...para buscar – conjuntamente – fórmulas de trabajo en el barrio, de modo de que no anduviéramos impulsando actividades cada uno por su parte.”*²⁹ *“Si nos uníamos nosotros, prácticamente los pensantes del trabajo comunitario (...), lograríamos que la población viera un trabajo más específico, con más fuerza, donde tuviera una presencia directa la participación de los mismos cederistas.”*³⁰ Pronto Saborit se convirtió en *“...el líder de los demás líderes...”*³¹ del barrio.

El trabajo conjunto comenzó con el análisis del barrio y la participación en cuanto trabajo voluntario que en él se realizaba, con la finalidad de ganarse la confianza y el reconocimiento de la gente. Entre otros, los problemas que se identificaron en el barrio, fueron: la falta de lugares para la recreación, la hostilidad entre diferentes grupos juveniles que muy a menudo se peleaban y se golpeaban, las burlas

y falta de respeto a los mayores, las tendencias delictivas de niños y jóvenes con problemas de conducta y un alto índice de deserción escolar. Estos problemas de convivencia provocaban la desmotivación de la gente con respecto a actividades comunitarias, y su escepticismo sobre la posibilidad de lograr una mejora de dicha situación.

Como estrategia para este análisis buscaron *“...conocer qué le gusta a nuestro barrio y qué necesita...”*³². Reunirse con la gente fue fundamental: *“...hablábamos en los CDR, pero en la calle también, era coger un grupo y ponernos a hablar, mucho de cuerpo a cuerpo...”*³³. A través de este primer estudio personalizado *“...llegamos a dos conclusiones: el barrio necesitaba recursos para poder empezar a buscar soluciones a sus problemas, y también necesitaba lugares de recreación.”*³⁴ Con estos resultados continuaron los tres líderes barriales su incansable trabajo, ahora con una meta a corto plazo muy clara: las actividades comunitarias que se realizaran en adelante necesitaban generar recursos para ser invertidos en la propia comunidad y aportar posibilidades de recreación a los vecinos en un clima amigable, de tranquilidad. Las preguntas que siguieron a esta certeza fueron: ¿Cómo lograr que los diferentes grupos trabajen juntos y hacia una meta común? ¿Cómo cambiar la actitud de la gente? ¿Cómo quitar los prejuicios existentes de los unos hacia los otros?

La respuesta, es decir las posibilidades concretas de introducir cambios y de realizar actividades en el barrio, por la gente del propio barrio y en beneficio de todo el barrio, la

²⁷ Eusebio Céspedes trabaja actualmente como promotor cultural en Cultura del Municipio de la Lisa.

²⁸ Rolando es el actual delegado del Poder Popular de la circunscripción (zona) 73.

²⁹ Rauber Isabel / 1995 / Cuba: Revolución y poder desde el barrio. Pág. 7. Fragmento de declaración hecha por Saborit.

³⁰ Ibidem 9. Pág. 7. Fragmento de declaración hecha por Céspedes.

³¹ Fragmento de la entrevista al Sr. Acevedo Fals en MEPLA, septiembre 2002.

³² Rauber Isabel / 1995 / Cuba: Revolución y poder desde el barrio. Pág. 10 Fragmento de declaración hecha por Saborit

³³ Ibidem 12. Pág. 8.

³⁴ Ibidem 12. Pág. 11.

encontraron principalmente en ciertas “consignas” que ellos mismos se marcaron como fundamentales:

- Escuchar las necesidades y las propuestas de solución que surgían entre los vecinos respetando sus intereses y prioridades
- depositar su propia confianza en los vecinos, en su capacidad de hacer y transformarse
- estimularlos siempre reconociéndoles su esfuerzo, su trabajo y su participación
- mostrarle a cada uno de los grupos e individuos las ventajas que se podían obtener para el barrio y para cada uno en particular con cada una de las actividades que se planificaban
- hacer públicos cada uno de los pequeños logros que se iban obteniendo, de manera de no perder la motivación alcanzada hasta el momento.

No obstante, sin el respeto y la credibilidad de la gente que Saborit, Céspedes y Rolando ya se habían ganado anteriormente, el éxito obtenido probablemente no hubiera sido posible.

Las actividades que se realizaron fueron múltiples: se pintaron algunas escuelas, se hicieron visitas a los becados, reconocimientos a la mujer y a los trabajadores de los distintos oficios, actividades recreativas para niños, jóvenes y adultos y excursiones a la playa en el verano. Si bien la sumatoria de todas ellas forman parte de las transformaciones y logros obtenidos, tres fueron claves a la hora de lograr un cambio en la actitud de la gente, no sólo hacia estos tres líderes, sino también hacia la percepción de su barrio y la predisposición a involucrarse en el proceso de transformación del mismo. Estas tres iniciativas claves son las siguientes:

- La primera de ellas fue la realización de **ferias populares** en la calle para trueque y venta de artesanías, ropa, comestibles y que, además, incluía la venta de cerveza. Para ello debieron hablar con cada uno de los muchachos del barrio, para evitar problemas durante la feria. “...los motivamos explicándoles que era un beneficio para ellos.”³⁵ Con esta actividad se ganaron la popularidad, ya eran conocidos por todos los vecinos, y la gente comenzó a acercárseles llamándolos por su nombre y contándoles sus problemas y preocupaciones. Actualmente siguen realizándose estas ferias en todo el Consejo Popular.
- La segunda iniciativa importante fue la apertura de **la discoteca “Disco Cima 73”**. Este proyecto marcó una innovación en dos sentidos, como iniciativa cultural y social, por un lado, y como iniciativa de autofinanciamiento económico, por el otro. Esta novedosa combinación, permitió la recreación de jóvenes y niños, a la vez que otorgó fondos para reinvertir en el barrio y darle trabajo a los vecinos desocupados. Funcionaba en el lugar del agro mercado “...sólo que funcionaba como agro por el día y como discoteca por la noche...”³⁶. Los viernes, sábados y domingos para la juventud, martes y miércoles para los niños de entre 7 y 13 años, y para niños más pequeños los sábados y domingos por la mañana. Con los ingresos de la discoteca se fijaron salarios para diferentes actividades: en la disco: limpieza, custodios, disc jokey, gastronomía y dirección; en el barrio: los jardineros y un barrendero de calle. Llegaron a ser 30 las familias que obtenían ingresos de lo que se generaba en la disco durante los dos o tres años que funcionó. El motivo de su cierre nos lo aclaró Rolando de la siguiente manera

³⁵ Ibidem 14. Pag. 8. Fragmento de declaración hecha por Céspedes.

³⁶ Ibidem 15.

“...porque el gobierno en aquel momento no entendía que una zona se autofinanciara ella misma...” y, porque “...los CDR, como organización, no permiten que una zona (...), un barrio, se autofinancie, no están de acuerdo con eso...”.

- La tercera de estas iniciativas fue **la Casa Cederista**, que en un principio se llamó “Rincón Romántico”. En sus inicios, si bien aún no estaba habilitada como tal y, a pesar de sus bastante modestas condiciones físicas, se realizaban allí algunas actividades recreativas para adultos los fines de semana, en que funcionaba por la noche como Cabaret. Tomó el nombre de “Casa de la Familia Cederista” el 28 de enero de 1995, *“...esto sucede cuando los CDR convocan en el país a crear ese nuevo sistema de la Casa de la Familia Cederista. Es decir que la casa de nosotros fue la primera casa que se convirtió en la Casa de la Familia Cederista”³⁷. en el país.”.* “El objetivo es acercar más a la población dentro de la Casa Cederista. ¿Con qué? Con la participación masiva del dominó, el ajedrez, la dama, el parchís, cosas que nosotros estábamos luchando por tener, y al entrar dentro de ese proyecto que hizo el CDR, nos aportó algunas de esas cosas para que el barrio tuviera un medio de recreación...”³⁸ Realizaron algunas obras de mejora y equipamiento. A partir de este momento *“...buscamos que los que participaran sean los donantes de sangre, los cederistas destacados, las familias destacadas. A través de cada presidente de los CDR se les hace llegar las invitaciones a esos compañeros para que acudan allí.”³⁹* Por los logros obtenidos recibieron la distinción nacional “Premio del Barrio”.



Casa de la Familia Cederista. Novoa.

El poder concretar todas las actividades que se proponían estuvo en estrecha relación con el buen contacto que este grupo de líderes logró tanto con las empresas del barrio: *“...nosotros hemos logrado que los organismos que están dentro de nuestras mismas áreas – la Empresa de Transporte Porcino Habana, el Contingente Blas Roca, Emprometal,*

³⁷ Rolando Monterrey. Taller de Reflexión, marzo 2003.

³⁸ Ibidem 17

³⁹ Rauber Isabel/ 1995/ Cuba: Revolución y Poder desde el Barrio. Pág. 17. Fragmento de declaración hecha por Céspedes

*TACIA, Empresa de Transporte de Cuba de Aviación - y el Grupo de Factores del barrio, lo que es una cosa fundamental*⁴⁰; *nos apoyen en nuestras actividades.*⁴¹ “..?Qué es lo que nosotros hicimos en nuestra estructura política? Llegamos a un acuerdo: el delegado –que es el que la gente eligió- funciona como elemento coordinador de todos estos factores.”⁴² *Con ello se logró tener un plan único para el barrio ...nos reunimos todos los factores una vez al mes y analizamos un plan de trabajo único.”* Además realizaron algunas modificaciones a la estructura política tradicional para acomodarla a los requerimientos del barrio: “...la otra modificación que hicimos: participan también nuevos factores: en primer lugar, los pioneros (...), la juventud, los viejitos, como viejitos, no como CDR o como partido; y a la FEEM, como FEEM...”⁴³ a pesar de que “...la FEEM es una estructura organizada para funcionar en las escuelas, pero no en el barrio, aunque el estudiante vive en el barrio.”⁴⁴

Entre los logros obtenidos se mencionaron:

- a) la convivencia pacífica entre los diferentes grupos de jóvenes y el respeto hacia todos los vecinos;
- b) la disminución de los actos delictivos, y;
- c) la motivación y participación de la gente para la solución de los problemas del barrio.

Tanto la discoteca como la Casa Cederista, que llegaron a conocerse en toda la ciudad, encendieron en la gente su sentido de pertenencia e identidad con el barrio. Comenzaron a sentirse orgullosos de vivir allí y con ello a colaborar y respetarse.

Saborit se alejó de estas actividades comunitarias para poder continuar con su carrera profesional, y la realización de su tesis doctoral. Con la salida de Saborit disminuyó la participación de la gente, se redujeron las actividades culturales y, en general, se produjo un estancamiento de la iniciativa. Ello a pesar de que la comunidad cuenta con un Grupo Gestor⁴⁵ a través del cual puede realizar sus propios proyectos. Parece que Saborit como

⁴⁰ Ibidem 19. Pág. 14 .

⁴¹ El Grupo de Factores de una circunscripción se conforma, según establece la estructura política general, por: el delegado del Poder Popular, la secretaria general del Bloque de la Federación de Mujeres Cubanas, el activista del partido de la circunscripción y el secretario general del núcleo zonal, el coordinador zonal de los CDR, el jefe del Sistema Único de Vigilancia y Protección de la circunscripción y el presidente de la Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana.

⁴² Rauber Isabel / 1995 / Cuba: Revolución y poder desde el barrio Pág. 21 Fragmento de declaración hecha por Saborit

⁴³ Ibidem 22. Pág. 22.

⁴⁴ Ibidem 23

⁴⁵ En cada circunscripción debe existir un Grupo Gestor, según lo establece la estructura política general, conformado por el delegado del Poder Popular, un representante del partido, de la Asociación de ex Combatientes, de la Federación de Mujeres Cubanas, el coordinador zonal de los CDRs. Es decir, representantes de las organizaciones de masas. Su funcionamiento varía en cada caso, a pesar de que “lo orientado” es tener reuniones dos veces por mes. Hay circunscripciones, donde la gente es más activa y otras donde no es así; lo que determina cuán a menudo se reúnen y qué actividades se realizan.

En el barrio Balcón Arimao se destacan los grupos gestores “La Ceiba” y “Zona 73”. En ellos el delegado o la delegada normalmente se reúne periódicamente con representantes de las organizaciones de masas o con presidentes de las zonas de los CDR.

Estos grupos tienen una función social y sirven para la realización de un trabajo coordinado entre los actores sociales de base. “...Todas las circunscripciones deben reunirse porque no es solamente para atender las situaciones recreativas de la comunidad, hay que velar al niño porque falta a la escuela, visitar a esa madre (...) y de ahí salen todo tipo de trabajo para atender una circunscripción...” (Miguel, vicepresidente del Consejo Popular. Taller de reflexión, marzo 2003).

Así, el Grupo Gestor de La Ceiba promueve, según sus propias palabras, los proyectos en La Ceiba. Conversan con los jóvenes de la comunidad, se preocupan de ofertar todas las facilidades que hay para que los jóvenes estudien, trabajen en la higiene de la comunidad y cuiden el orden en el caso de fiestas públicas. Colaboran con el TTI porque recorren a la misma situación del barrio: “...Nos nutrimos tanto el taller como nosotros de esa situación...” (Declaración de vecina integrante del grupo gestor de La Ceiba. Taller de Reflexión, marzo 2003).

En la Zona 73 el delegado reúne un día al mes a todos los representantes del CDR y en otro día a todos los “factores de la comunidad”. Dice el delegado: “...coordinamos las actividades, toda, cualquier tipo de actividad que se va a realizar en nuestra comunidad lo primero que hacemos es reunirnos...”

líder natural y en su rol de delegado, dotado de un carisma muy particular, tuvo un papel determinante en el desarrollo de los hechos que aquí muy brevemente hemos sintetizado. Actualmente se le hace difícil a su sucesor lograr movilizar a la población con el mismo entusiasmo de años atrás, corriéndose el riesgo de que el proyecto fracase. Además la frustración provocada por el cierre de la discoteca puede haber sido un factor que desmotivó a la gente - y a Saborit mismo.

5.1.2.2 Iniciativas alrededor de “LA CEIBA”

La Ceiba es el nombre de una pequeña área de aproximadamente 500 m² ubicada en el Barrio Balcón Arimao. En el centro de esta zona, en la cual convergen cinco calles (**ver plano pág.**), se encuentra una plaza con una frondosa Ceiba, que se respeta como sitio espiritual y religioso entre los vecinos. El proyecto “La Ceiba” fue definido, como tal, en el año 1998 por el Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB), aunque las actividades e iniciativas de la comunidad allí realizadas habían comenzado a mediados de 1996, es decir, poco menos de dos años antes.



Area La Ceiba. Balcón Arimao

La causa de las transformaciones físicas que sufrió esta área y de las iniciativas de la comunidad que en ella se realizaron y se siguen realizando, pueden encontrarse en la combinación de las tres siguientes condiciones:

- a) la existencia de un grupo cultural folklórico en el barrio, “HARALAYA”, que estaba buscando un lugar permanente donde presentarse. Maritza López, técnica electrónica y activista sindical, creadora del grupo y actual trabajadora social del Taller de Transformación Integral, propuso este sitio para transformarlo en un lugar cultural del barrio para el beneficio de la población. En su mayoría, los pobladores de este sector viven allí desde hace muchos años y muchos de ellos practican la religión afrocubana en que la Ceiba se considera un árbol sagrado;
- b) el interés de los moradores por lograr una transformación, ya que se trataba de un lugar abandonado, sucio, oscuro por las noches, frecuentado por alcohólicos, drogadictos y delincuentes, que desagradaba y molestaba a los vecinos ;
- c) la preocupación del gobierno local por lograr una solución a este problema, debido a las constantes quejas que recibían de los vecinos.

El grupo artístico Haralaya surgió en el año 1993 por idea de Maritza López, quién pensó formar un grupo cultural comunitario que permitiera unir a jóvenes y adultos de su barrio. Tras insistentes charlas con diferentes artistas del barrio, se conformó esta agrupación artística. Haralaya llegó a estar integrado por 25 miembros, en su mayoría mujeres, entre los cuales había artesanos, ceramistas, un pintor y jóvenes a los que les gustaba bailar.

Muy pocos eran profesionales. Miguel Ángel, pintor, lo resumió de esta manera “...*muy inexpertos, todos los que participamos originalmente en él, en cuanto a todas las partes, digamos, artísticas del proyecto...*”. A pesar de ello, se plantearon como objetivo hacer representaciones genuinas de los rituales de los antepasados que vivieron en el lugar “...*sosteníamos que nosotros teníamos que tener alguna raíz, primeramente cerca de esta parte aborígen...*”⁴⁶ Para ello basaban sus actividades en investigaciones de las prácticas religiosas de los indios y africanos desde sus variadas expresiones: danzas, cantos, artesanías, esculturas y pictogramas; contando con el asesoramiento de algunos profesionales tales como científicos sociales, arqueólogos, expertos en religiones aborígenes y africanas, etc....”*Tuvimos que pedir ayuda, apoyo, colaboración, a algunas instituciones, organismos encargados en esta especialidad (...) y llegamos un día hasta a la Academia de Ciencia...*”⁴⁷ Llegaron a tener mucho éxito, obtuvieron premios relevantes y lograron captar el interés de diferentes firmas comerciales que planearon actuaciones del grupo para extranjeros dentro y fuera de Cuba.

La mayoría de sus presentaciones habían sido ante grupos comunitarios de La Habana, en reuniones del Poder Popular, del Consejo Popular, en centros de trabajo y festivales artísticos, pero no contaban con un lugar donde presentarse regularmente. Es así como comenzaron, en el año 1996, a utilizar los alrededores de La Ceiba para realizar actuaciones al aire libre, obviando las pésimas condiciones físicas del lugar, “...*aquello, allí donde está la Ceiba, que ustedes ven ahora muy agradable, aquello era horrible... la pestilencia era tremenda, la basura llegaba a ser una montaña.... y las aceras todas desbaratadas ... eso era horrible...*”⁴⁸ Este hecho no sólo llamó la atención de los vecinos, sino también del gobierno local.

A raíz de ello se produjo una sucesión de discusiones, debates y transformaciones físicas aisladas y el comienzo de una tarea social, similar al de la zona 73, motivada por la

⁴⁶ Miguel Angel, pintor. Taller de Reflexión. Marzo 2003.

⁴⁷ Ibidem 26.

⁴⁸ Ibidem 27.

experiencia y los resultados que allí se habían obtenido. Este trabajo social duró dos años y se realizó *“casi de persona a persona, con santeros, paleros, elementos antisociales, niños con problemas de conducta, personas de carácter difícil y cargados de prejuicios, en un barrio con situaciones extremadamente complejas, considerado de alto índice de desventaja social, lugar donde se reunían elementos antisociales,... más la hostilidad e incluso incredulidad de los habitantes del lugar.”*⁴⁹



Grupo Haralaya.

El grupo cultural Haralaya se disolvió principalmente por decisión de su directora, debido a un cierto sentimiento de frustración, resultado de algunas limitaciones vinculadas con el hecho de que los integrantes del grupo no eran profesionales. Por tal motivo, por ejemplo, no se les permitió viajar al extranjero o entrar en los círculos reconocidos del medio: *“...desapareció porque muchas de las muchachas y muchachos que estaban en el grupo tenían aspiraciones de ser profesionales. No existe ninguna estrategia, ni ningún mecanismo, para que un grupo que salga del barrio, se profesionalice. El estado cubano no la tiene. Y eso también fue parte de que el grupo se desapareciera...”*⁵⁰

A pesar de su desaparición, la relativamente corta presencia de Haralaya junto a La Ceiba fue el primer paso de un gran esfuerzo comunitario posterior, que llevó a que esta área se reconozca hoy como un punto de referencia del Consejo Popular, siendo actualmente, el lugar elegido para diferentes actividades socio-culturales, entre ellas las del grupo infantil Fantasía.⁵¹

Además de las iniciativas hasta aquí descritas, existen otras que están impulsadas por el gobierno y son base del sistema socialista cubano. Tienen una función social y se encuentran en relación con las anteriores. Ejemplo de estas son los Círculos de Abuelos.

⁴⁹ Proyecto de reanimación sociocultural “La Ceiba”, diseño del proyecto, no publicado.

⁵⁰ Maritza, líder y creadora del grupo Haralaya. Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁵¹ Ver en el punto d) Coordinación de las Iniciativas por el TTI: Proyecto Animación Cultural (La Ceiba y Grupo Fantasía)

5.1.2.3 Círculo de Abuelos

Los Círculos de Abuelos son una iniciativa generalizada en Cuba. Dependen del Instituto Nacional de Deportes y Recreación (INDER), de Salud y de Educación. El INDER aporta los profesores de Educación Física que les dictan clases diarias a los abuelos. Salud, a través de los médicos de familia, les controla la presión antes y después de los ejercicios, y Educación les dicta cursos, organiza charlas, les explica la importancia y los motivos de los ejercicios.

En el Círculo de Abuelos Celia Sánchez Manduley se reúnen 25 abuelos que cada mañana hacen sus ejercicios en el parque de La Ceiba. Bajo la iniciativa de Arquímedes,



Arquímedes, jubilado.

compañero de 83 años, miembro del Partido Comunista, realizan también otro tipo de actividades semanales en las que en promedio participan 16 personas. Estas actividades colectivas consisten en excursiones y visitas a exposiciones y parques de la ciudad. Arquímedes es, según sus propias palabras, *“el financiero de los combatientes de mi zona, les cobro la cotización, en las actividades soy el financiero; me dan el dinero y yo entonces compro para las actividades”*.

Por último nos quedaría referirnos a una iniciativa que comenzó antes de la aparición del Taller de Transformación Integral. Si bien no se trata de una actividad que beneficie directamente a toda la comunidad, como en los casos anteriores, es muy interesante porque tiene que ver con la religión, tema aún no totalmente libre de tabúes.

5.1.2.4 Grupo de Investigación de Religiosidad y Salud

El Grupo de Investigaciones Religiosas está trabajando desde 1994 en un proyecto que estudia la interdependencia de la religión - fundamentalmente la afrocubana - y la salud. Los investigadores observan, en un grupo de personas, la sanación de algunas enfermedades a través de la religión. Además estudian la influencia de los sacerdotes dentro de la comunidad, cómo influye la creencia en el aspecto social, en la familia, en su vida laboral, en su vida cotidiana. Uno de sus objetivos es lograr que los religiosos de la comunidad obtengan conocimiento del mundo, y cuál es la situación actual de la religión en él, a través de las opiniones de académicos e investigadores sobre el tema.

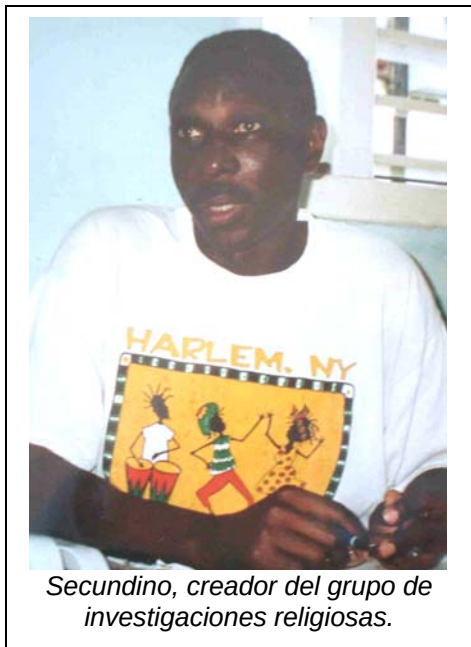
La idea tuvo un origen espontáneo e individual. Se le ocurrió a Secundino, actual presidente del grupo, en un congreso sobre mediación de conflictos organizado a nivel nacional por la ONG Félix Varela. *“...Nosotros empezamos como grupo comunitario al que se agregó posteriormente la perspectiva de que se convertirlo en una organización, una sociedad o un instituto como tal, que pudiera mantener viva en la organización el estudio y la investigación...”*⁵² El grupo cuenta con un líder, pero ven en la organización de una estructura y una jerarquía una manera de evitar un posible final de las actividades por alejamiento del este. *“...” (La organización)..tiene su estatuto, su reglamento, cosa de que si faltó yo el vicepresidente asume la investigación; así sucesivamente, es decir, una línea de dirección...”*⁵³ Hoy en día conforman el grupo 32 personas, de los cuales 12 son

⁵² Secundino, Grupo de Investigaciones Religiosas. Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁵³ Ibidem 32.

investigadores. Todos ellos trabajan en este proyecto de manera voluntaria, en su mayoría contando con otro trabajo, lo que muchas veces dificulta las tareas del grupo por la falta de tiempo.

Secundino nos explicaba la relación de este grupo con el Taller: “...Maritza y yo venimos trabajando desde casi el inicio incorporando activistas, también en el aspecto espiritual religioso...” El grupo ayudó mucho a Maritza y a sus compañeros de Haralaya, en el aspecto científico. En sus intentos de investigar la cultura indígena, la ayudaron a través de los departamentos de Antropología y de Etnología de la Academia de Ciencias, con la que están afiliados de una “manera colateral⁵⁴” para trabajar en la investigación, específicamente con el área de Cultos Religiosos.



Secundino, creador del grupo de investigaciones religiosas.

Queda de manifiesto en estas conversaciones que más que una relación Taller – Grupo de Investigaciones, se trata de una relación personal entre Maritza y Secundino, y no queda del todo claro el papel que juega el Taller, como organismo, en relación a esta agrupación.

5.1.3 El Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB)

El Taller de Transformación Integral de Balcón Arimao fue aprobado por el gobierno provincial en octubre de 1998 como premio a los logros obtenidos en iniciativas y proyectos comunitarios realizados a través de un Taller de Trabajo Comunitario en el sector de La Ceiba.

Este Taller de Transformación Integral se mantiene solamente con dos trabajadoras: María de la Caridad Inerarity Rojas, socióloga y Maritza López Mc Bean, trabajadora social. Actualmente el Taller no cuenta con un profesional en el área de la construcción. Inicialmente contaron con el apoyo de un arquitecto, pero sólo por un período breve de seis meses, el que se retiró debido al bajo salario y a las pocas posibilidades de realización de obras.

Ambas viven en el barrio Balcón Arimao. La socióloga fue maestra en una de las escuelas primarias de la zona durante 29 años. La trabajadora social fue miembro fundadora del grupo folklórico HARALAYA y trabajó en el área de cultura del Municipio de manera voluntaria por algunos años, a través de lo cual obtuvo una amplia experiencia en el trabajo socio-cultural. Dado que su formación inicial fue de técnica electrónica, recibió capacitación en Trabajo Social antes de integrarse al Taller. El hecho de ser parte del Taller de Transformación Integral le abrió un nuevo espacio para realizar sus propias ideas de trabajo comunitario y canalizar a través de éste su motivación personal por las actividades culturales.

A pesar de haberse creado 4 años antes de la ejecución de esta investigación, el Taller no contaba a principios de 2002 con un local propio y debían realizar sus actividades en lugares

⁵⁴ Así lo definía Secundino en el Taller de Reflexión.

prestados, compartiéndolos con otros grupos y ateniéndose, en muchos casos, a horarios estrictos. Este hecho limitó considerablemente el tipo de actividades realizadas durante ese período. Finalmente, en septiembre del año 2002, lograron obtener un local, el que requería reparaciones mínimas.

La primera actividad desarrollada por el Taller, fue efectuar un Diagnóstico Participativo de todo el Consejo Popular, para luego definir el Plan Estratégico.. Para este Diagnóstico Participativo los métodos principales fueron:

1. observación
2. entrevistas personales y grupales
3. encuestas
4. talleres de ideas y reflexión

Los talleres de ideas se realizaron con alumnos y maestros de las escuelas del barrio, con delegados del Poder Popular y con círculos de abuelos. Las informaciones adquiridas en la fase del diagnóstico se cruzaron y se tabularon registrando los aspectos coincidentes. Utilizando la matriz “DAFO” se clasificaron los resultados en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Debilidades identificadas:

- deficientes condiciones higiénico sanitarias y ambientales
- mal estado físico de las viviendas
- mal estado de las vías
- insuficiente alumbrado público
- insuficiente servicio de transporte
- falta de alcantarillado en la zona
- alto índice de desventaja social
- insuficiencia y deficientes servicios a la población

A esta lista se agregaron posteriormente:

- alcoholismo y drogas en Novoa y en La Ceiba,
- mantenimiento de las tres escuelas,
- falta de un policlínico

Amenazas identificadas:

- el lento avance de los proyectos por falta de recursos
- el recrudescimiento de la situación económica
- la falta de financiamiento

Principales fortalezas del barrio, identificadas:

- existencia y colaboración de entidades de importancia económica y social en el Consejo Popular
- unidad, cohesión e integración de actores comunitarios
- disposición de los pobladores a participar
- un Consejo Popular conocedor de los problemas
- existencia de un grupo de prevención y atención social
- identidad, sentido de pertenencia y arraigo de las tradiciones culturales del barrio
- elaboración de proyectos comunitarios
- existencia del TTI

Principales oportunidades identificadas:

- intervención turística en la demarcación del Consejo Popular

- posibilidad de financiamiento para los proyectos
- voluntad gubernamental
- apoyo del GDIC

La *misión* del TTIB se definió en el documento del Diagnóstico Participativo como: *“...transformar de forma integral la comunidad, en los aspectos sociales, económicos, culturales y físicos, con la participación de toda la población, organismos e instituciones aprovechando las potencialidades del barrio y las oportunidades de la ayuda extranjera.”*

Basándose en esta definición, se plantearon 9 objetivos estratégicos, de los cuales derivaron las metas de un plan de acción. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

1. Contribuir al saneamiento ambiental del territorio
2. Contribuir al desarrollo urbano y social del barrio
3. Continuar el trabajo de prevención y atención social
4. Promover la cultura, la recreación y el deporte a nivel del barrio
5. Contribuir a elevar los servicios a la población en la localidad
6. Contribuir a la capacitación de los delegados, Consejo Popular, Sec. de la Asamblea, actores comunitarios, organismos e instituciones (2001)
7. Promover en el marco nacional e internacional el trabajo que desarrolla el Taller (2001)
8. Fortalecer el trabajo que desarrolla el Taller mediante firmas de Convenios de Trabajo (2002)
9. Fortalecer el desarrollo de los diferentes Proyectos Comunitarios (2002).

5.1.4 Coordinación de las iniciativas por el Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB)

5.1.4.1 Proyecto Animación Cultural (La Ceiba y Grupo Fantasía)

A partir de 1998, el Taller de Transformación Integral, basándose en el diagnóstico y planeamiento estratégico, comenzó una serie de actividades con los vecinos de La Ceiba, tales como Talleres de Ideas, Motivación a la Reflexión y otras. Procurando no perder las actividades socio-culturales ya comenzadas y de concluir las transformaciones físicas que ya se habían iniciado⁵⁵. Maritza López sigue involucrada con estas tareas, ahora desde el TTIB.



El Ranchón, La Ceiba.

A través de estas actividades los vecinos determinaron cuáles cambios querían que se realizaran en el lugar. Así surgió la necesidad de una tienda de venta en dólares, de un lugar de encuentro y de una mejora física del área. El trabajo del Taller consistió, a partir de allí, en facilitar las relaciones entre los actores involucrados para la materialización de estas necesidades.

Con el apoyo financiero del gobierno local, se erradicaron los dos macro vertederos de basuras y se llevó a cabo la construcción de un Ranchón - donde se oferta comida criolla a la población en moneda nacional - y se construyó una tienda recaudadora de divisas (TRD). Se iluminó toda la zona, se remozó el parque instalando bancos nuevos y se construyó un muro en la vereda de enfrente a la Ceiba,

⁵⁵ Ver „Iniciativas alrededor de la Ceiba“

en el que posteriormente los pintores del barrio realizaron un mural. Los motivos aborígenes que conforman el mural fueron el resultado de un trabajo con la comunidad en la búsqueda de la identidad local, impulsado por el TTIB.

El lugar se convirtió en punto de referencia del Consejo Popular y es hoy el lugar elegido para diferentes actividades socio-culturales, inclusive del proyecto “Destino Turístico”. Allí se realizan actualmente actividades recreativas y culturales, las que se llevan a cabo algunos domingos de cada mes. Allí se presentan los artistas, profesionales o no, del barrio y en algunas ocasiones artistas invitados que provienen de otros puntos de la ciudad. Los espectadores ya no son solamente los vecinos del lugar, sino también otros habitantes de la ciudad y diferentes delegaciones extranjeras.

Entre estas actividades, se destaca la “*Gran Gala Cultural*” que se celebra los 15 de Noviembre en homenaje a la Fundación de la Villa de San Cristóbal, aniversario de la ciudad. Este día se presentan diferentes grupos artísticos y se da la vuelta a la Ceiba, con la participación de la población. En la última Gran Gala participaron los Alcaldes Iberoamericanos que se encontraban de visita en el país junto a alrededor de 900 personas. En la organización de esta verdadera fiesta popular también está involucrado el TTIB, el que organiza las actividades conjuntamente con los diferentes promotores culturales

No obstante, la realización de estos programas se ha visto afectada por la falta de un equipo de audio, ya que la Dirección Municipal de Cultura no puede alquilar audio a particulares y la comunidad, por su parte, no cuenta con equipo propio, ni dinero para obtenerlo. Para solucionar este problema, el TTIB ha tenido un papel clave por contar con los medios metodológicos y los canales legales (a través del GDIC) para obtener el financiamiento necesario. El proyecto que presenta el TTIB al GDIC se denomina “La Ceiba”, tiene como objetivos: “...brindar variadas opciones culturales y recreativas a la población y visitantes...” y “...contribuir a la recreación y al beneplácito de los pobladores...”, y como finalidad: la obtención del equipo que necesita la comunidad para mejorar las actividades que se realizan periódicamente alrededor de La Ceiba⁵⁶.

El proyecto “La Ceiba” del TTIB beneficiará directamente también al grupo folclórico **Fantasía**, que regularmente realiza sus peñas para niños debajo del árbol sagrado. Este grupo infantil integrado por niños de entre 9 y 17 años, nació a principios de 1998 por iniciativa de Yeni⁵⁷, su directora. El inicio fue casual⁵⁸ y no pretendió conformar un grupo formal, sino posibilitar a los niños del barrio la realización de una actividad recreativa en su tiempo libre.

La relación de Yeni con el TTIB fue fruto de la iniciativa del delegado de la circunscripción donde ella vive, Orestes García, quién la llevó en busca de apoyo para las actividades de este grupo infantil. “*el delegado les informó (...) a Maritza y Caridad que había un grupito de niños, que quería promoverlos,*



Yeni, directora del grupo

⁵⁶ A pesar de esta intervención del Taller, hasta el momento de nuestra visita en septiembre-octubre del año 2002, no habían logrado obtener el dinero solicitado.

⁵⁷ Yeni Fernández Coba es peluquera de profesión. Actualmente (2002) tiene 26 años, pero comenzó con esta iniciativa a los 22.

⁵⁸ Yeni, tras haber observado la cantidad de niños de su barrio que pasaban las tardes en las calles burlándose de los vecinos, decidió colocar música en la terraza de su casa, comenzar a bailar e invitarlos.



Areito, grupo Fantasía.

que quería que los presentaran en diferentes actividades. El Taller ese día salió corriendo a buscarme, se sentó conmigo, empezamos a conversar..."⁵⁹ A partir de allí el Taller ha sido clave en el desarrollo del grupo, pues asesora metodológicamente a Yeni y la ayuda en su formación artística a través de fondos que ha obtenido para que pueda realizar, como promotora cultural, diferentes cursos en el Centro Martin Luther King: de Dirección Artística, de Producción Artística y de Educación Popular.

En agosto de 1998 bautizaron al grupo con el nombre Fantasía y comenzaron a hacer presentaciones formales, "...la primera presentación la hicimos en el Museo de la Revolución, en el salón de los espejos. Para nosotros eso fue grandioso porque un paso así, de La Lisa al Museo de la Revolución, al salón de los espejos..."⁶⁰.

Actualmente participan en las diferentes Ferias Culturales que se realizan en el Consejo Popular (inclusive en la Gran Gala), en sus propias peñas infantiles en los alrededores de la Ceiba y en todos los lugares a dónde se les invita.

En los cuatro años que llevan trabajando juntos han tenido etapas de éxitos y otras de decaimiento. Ellos mismos relacionan las de decaimiento con problemas tales como la falta de local para ensayar (actualmente lo hacen en la terraza de Yeni), con la falta de grabadora y la falta de vestuario, esto último a pesar de haber obtenido, como donación, todo el vestuario con el que contaba Haralaya. Por otro lado, los logros que reconocen haber obtenido son los siguientes:

⁵⁹ Yeni, Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁶⁰ Ibidem 39.

- el cambio de hábitos y costumbres de los niños
- involucrar a los padres y a la comunidad en el desarrollo del trabajo
- el rescate de las tradiciones locales y nacionales
- la asistencia a una escuela de Instructores de Arte de 4 de los niños que han participado en el grupo.

En cuanto al tipo de trabajo, este grupo siguió con la línea que tenía Haralaya: el rescate de las tradiciones aborígenes y afrocubanas.

5.1.4.2 Proyecto Casa Cederista

También en el año 1998, el TTIB inició relaciones, como institución, con la comunidad de Novoa, específicamente con el Grupo Gestor - el que en un comienzo rechazaba este acercamiento pues no veían que pudiera otorgarles algún beneficio. Actualmente trabajan juntos recibiendo del Taller un asesoramiento metodológico y sugerencias con la finalidad de lograr la motivación y el mantenimiento de la actividades comunitarias en la zona y la posible obtención de financiamiento. Se trabaja convocando a los vecinos para encontrar soluciones a los problemas del barrio, por ejemplo mediante los Talleres de Ideas. Con ello se ha logrado una cierta reanimación, lo que aún está lejos de los niveles alcanzados en el período de auge de esta iniciativa (zona 73⁶¹).

En la Casa Cederista de Novoa, mencionada antes, se realizan hoy actividades recreativas para niños y ancianos. Además, respondiendo al deseo de que se convierta en un centro de actividades socio-culturales y de encuentro, se construyeron algunos mesas y bancos de



Bancos públicos, frente a la Casa de la Familia Cederista.

⁶¹ Ver más adelante.

uso público en la vereda de enfrente por iniciativa del Grupo Gestor y con el apoyo de la comunidad. Han planificado el transformar esta calle en un Boulevard para artesanos y artistas del barrio. Con esa finalidad, iniciaron conversaciones con la oficina de Tránsito del Municipio, pero aún el proyecto no se ha concretado. Actualmente en esta calle se realizan cenas para los 24 de diciembre y los 14 de febrero, día de los enamorados.

5.1.4.3 Proyecto Circulo de Amigos por La Cultura Indígena

Dado que la fama del barrio Balcón Arimao es mala, una meta del trabajo del TTIB consiste en mejorarla mediante el fortalecimiento de la identidad del barrio con la promoción de la cultura indígena. Puesto que en Cuba el indigenismo no está muy desarrollado, se trata de un campo de acción, donde hay muy pocos conocimientos. Por eso el TTIB tiene relaciones, - a través de un convenio establecido en el año 2001 - con el Festival de Santiago en el cual se realizan estudios sobre indigenismo en Cuba.

El objetivo general de esta iniciativa al nivel del barrio es *"...integrar a todas aquellas personas que les interese conocer, profundizar y divulgar la cultura indígena..."*. Una meta es la capacitación de maestras para introducir el tema en los Ciclos de Interés, que existen en las escuelas primarias a partir del 5to grado. También es parte del trabajo del grupo Fantasía.

5.1.4.4 Proyecto Casa de Recreo "Miguelito Cuní"

Este es un local, construido en 1955, que ha servido como almacén, casa particular y puesto de vianda a lo largo del tiempo. En 1998 fue "descubierto" por dos líderes naturales de la comunidad quienes con la ayuda de la delegada de la circunscripción lo convirtieron en un lugar para actividades recreativas. En la "casa multipropósito" se realizan bailes, reuniones del Círculo de Abuelos, clases de gimnasia musical aeróbica, peñas, trabajo con niños, entre otras actividades. Además ha sido un lugar para recibir a visitantes tanto nacionales como internacionales.



Casa de Recreo Miguelito Cuní. Balcon Arimao.

Después del alejamiento de su iniciador, debido a cambios de índole personal, y a las pésimas condiciones del local y la falta de iluminación, se perdieron varias de éstas actividades. En los talleres realizados durante la fase del diagnóstico, los niños y abuelos abogaron por el arreglo del local. Para su mejoramiento se planteó la meta de obtener financiamiento externo a través de la ONG Ayuda Popular Noruega (APN), y la necesidad del esfuerzo propio de los vecinos. Una vez logrado, se pretende facilitar el desarrollo de diversas actividades culturales, recreativas, deportivas y de interés social para la población.

5.1.4.5 Proyecto Casa Comunitaria

Desde la fundación del Taller, en 1998, el gobierno local se había comprometido en buscar un local adecuado para que funcionara como sede del TTIB. En 2002 surgió una oportunidad con una casa que quedó desocupada porque sus propietarios se trasladaron a los EEUU. El Poder Popular otorgó el inmueble al Taller, que desde entonces busca fondos para su remodelación y la obtención del equipamiento necesario (computadora, impresora, fotocopidora y cámara fotográfica).

Con la instalación de la Casa Comunitaria, como la han denominado, el TTIB tendrá la posibilidad de realizar las labores en el campo del trabajo social que fueron pospuestas y que no se han llevado a cabo por falta de un lugar para atender a la gente con cierta privacidad. Fundamentalmente la Casa beneficiará a los diferentes grupos vulnerables que existen en el Consejo Popular (jóvenes que no tienen vinculación laboral, madres solteras, mujeres en general, etc.). Las actividades previstas son:



Casa Comunitaria, cede del Taller de Transformación.

- organizar talleres con actores comunitarios
- impartir talleres a grupos vulnerables de la comunidad
- realizar planes de capacitación para los jóvenes
- realizar talleres de autoayuda para los alcohólicos
- realizar talleres de autoestima para las mujeres
- impartir cursos y seminarios a los pobladores
- brindar actividades culturales y recreativas de interés para niños, jóvenes y el adulto mayor
- realizar debates reflexivos educativos de interés para niños, jóvenes y el adulto mayor

5.1.4.6 Iniciativa Finca de Frank

Se trata de una iniciativa particular y más bien de índole privado iniciada por Frank, un vecino que debió abandonar su trabajo como contador hace unos años por problemas de

salud. Dado que no podía seguir con su profesión y debido a su interés por el trabajo en el campo, se le otorgaron tierras en las afueras del barrio. En los ocho años de trabajo en el lugar ha convertido estos agrestes terrenos en una verdadera finca donde cría vacas, cerdos y gallinas; cultiva legumbres, árboles frutales y, sobre todo, flores. Durante estos años logró, además, ampliar un lago artificial y utilizarlo como fuente de irrigación. Parte de las flores que obtiene se las brinda a las escuelas y a casas de ancianos como aporte voluntario a la vida comunitaria. Por su trabajo infatigable, es conocido en el barrio como “Frank el loco”.



Lago artificial, Finca de Frank.

El TTIB respalda esta iniciativa dándola a conocer dentro del barrio y fuera de él, de manera de lograr que Frank obtenga el reconocimiento de la gente. En sentido técnico, lo ayudan dentro de lo posible a solucionar aquellos problemas que se le presentan. En los momentos de la investigación, por ejemplo, intentaban hallar una bomba de agua, para que pudiera mejorar su sistema de irrigación. Por su parte, Frank les permite realizar en su finca diferentes tipos de actividades - entre otras los Círculos de Interés con los niños - convirtiéndola en un lugar de encuentro y recreación para niños y jóvenes.

5.1.4.7 Proyecto Coloreando mi Barrio

El antecedente de este proyecto fue una iniciativa personal de Jorge González, pintor de profesión radicando en el barrio, que deseó contribuir con su talento a fomentar una labor en favor del barrio. *“...Artista plástico era yo sólo en toda la ciudad de La Habana como delegado del Poder Popular; y yo pensé que (...) como artista podría también aportar algo. Y hablé con los compañeros del Taller...”*⁶²

Convocó, entonces, a sus colegas del municipio y juntos realizaron 31 murales en diferentes lugares de La Lisa y tres obras fuera del país. *“...Llegamos a ser casi 49 artistas vinculados al proyecto de pintar en la comunidad, sobre todo en las escuelas, en las fachadas que estuvieran libres y que tuvieran algún tipo de interés para pintarlas y que ayudaran a cambiar un poco la estética del barrio...”*⁶³

⁶² Jorge González, pintor. Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁶³ Ibidem 42.



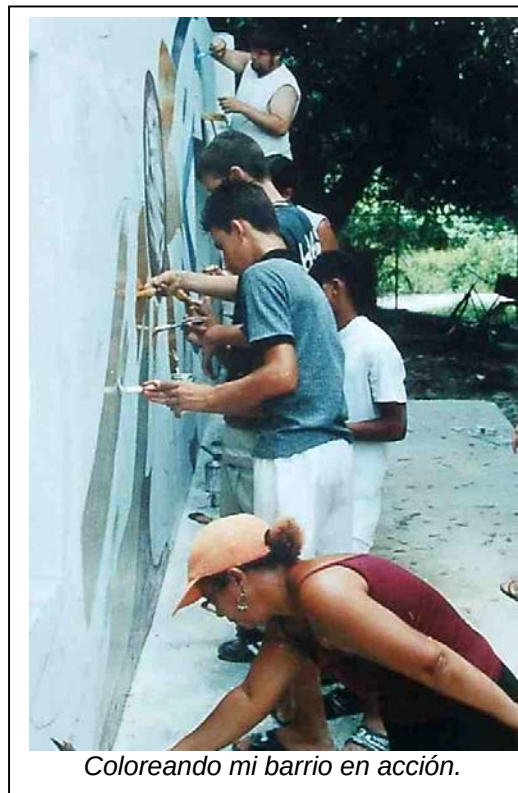
Mural en escuela primaria "Fructuoso Rodríguez".

Organizaron, además, expo-ventas y otros proyectos pero con el tiempo se perdió el entusiasmo por este tipo de trabajo y, la mayoría de los artistas que llegaron a estar involucrados, regresaron al trabajo individual. *"...Hoy yo no tengo 50 artistas al lado mío, hoy tal vez cuente con 10 ...porque hubo artistas que estaban buscando otras cosas.... se desanimaron, pensaron que era una forma de enriquecerse... alguna gente..de obtener otras cosas más allá de la labor comunitaria."*⁶⁴

Actualmente este líder natural, delegado del Poder Popular desde el año 2000, está realizando murales en las escuelas locales a través del proyecto "Coloreando mi Barrio". Generalmente un grupo de alumnos del establecimiento le ayudan a pintar algunas partes y luego, como reconocimiento, Jorge escribe sus nombres en un listado de colaboradores, al borde de la obra.

Por el trabajo realizado, estos alumnos consideran el mural como obra propia y ayudan a cuidarlo. *"...Han participado pintando los niños, los padres, los vecinos de los niños, los maestros de la propia escuela Hay una participación de la comunidad a la hora de realizar el mural Yo al final, a lo que vengo, es a terminando..."*⁶⁵

El proyecto "Coloreando mi Barrio" fue formulado por el TTIB conjuntamente con este promotor cultural, quién proporcionó la idea y



Coloreando mi barrio en acción.

⁶⁴ Jorge, pintor. Taller de Reflexión, marzo 2003.

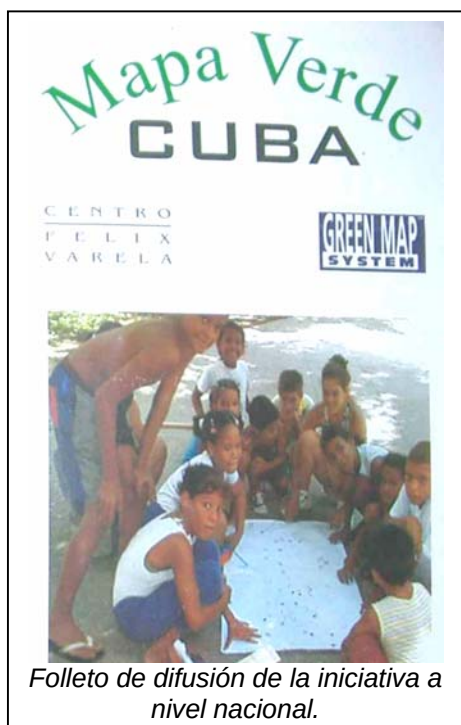
⁶⁵ Ibidem 44.

realiza el trabajo. La meta del proyecto es transformar estética y ambientalmente la comunidad y fomentar la identidad y pertenencia local. Para ello se planea realizar murales, propiciar talleres de Artes Plásticas para niños y jóvenes, realizar expo-ventas y otros eventos. La función del Taller consiste en hallar los fondos necesarios para el pago del material que debe abonarse en divisas.

El éxito en la realización de estos murales está en estrecha relación con las ayudas que han obtenido, tanto por parte del gobierno local, como del gobierno

francés. Jorge nos decía al respecto: *"...hemos tenido un apoyo muy grande del gobierno ..., con esta donación directa, con la pintura y la posibilidad de contar con ustedes -refiriéndose al TTIB -... todo esto va a coincidir un poco en que el proyecto pueda seguir adelante, pueda seguir con el éxito que hasta hoy tiene..."*.

Del gobierno francés recibieron pintura, una cámara de video, lápices, gomas, crayolas y, a su vez, han aportado su obra, *"...si yo soy artista, yo puedo donar mi obra... yo me llevo ahora para Francia una exposición, y dos compañeros también ..., de esa exposición nosotros vamos a donar el 50% a la alcaldía y eso es un gesto de reciprocidad..."*⁶⁶



Folleto de difusión de la iniciativa a nivel nacional.

5.1.4.8 Proyecto Mapa Verde

En junio del año 1998 integrantes de la ONG cubana Félix Varela⁶⁷ participaron en la Conferencia Internacional "Ética y Cultura del Desarrollo. Construyendo una Economía Sostenible" que se realizó en La Habana. Allí Wendy Brawer⁶⁸ presentó esta experiencia, que forma parte del movimiento global que se inició en Estados Unidos bajo el nombre de "Green Map System" y que actualmente lo conforman 83 grupos en más de 22 países. A partir de allí, Maritza Morián, presidenta del centro Félix Varela, con el interés de lograr la sensibilización y conciencia de la población sobre el área dónde vive desde una perspectiva medioambiental, propuso que La Habana se sumara a este movimiento. Para ello, convocó a los interesados en temas medioambientales a la participación en talleres metodológicos, de Intercambio y Capacitación que dictaron con el asesoramiento del Green Map System⁶⁹.

El Sistema de Mapas Verdes, como movimiento global, propone, a través de un Mapa y la utilización de un lenguaje visual común, el ordenamiento ecológico de los habitantes urbanos. Este "Mapa Verde" es un mapa de la localidad, sobre el que la población identifica todos los lugares ecológicamente significativos, así como aquellos lugares deteriorados que deben ser modificados. Cada ciudad cuenta con "La Casa Verde" que es la base para las

⁶⁶ Ibidem 45.

⁶⁷ Esta ONG dicta cursos sobre Mediación de Conflicto y sobre Ética y Cultura en forma gratuita para dirigentes de las diferentes organizaciones de masas, los integrantes de los Talleres de Transformación Integral, maestros, profesores y todo aquel que este interesado.

⁶⁸ Wendy Brawer es fundadora y directora de Modern World Design y directora de Green Peace Map System, Estados Unidos.

⁶⁹ Actualmente la experiencia del "Mapa Verde" se ha extendido a toda Cuba.

reuniones e intercambios. Allí se encuentran representantes de las escuelas, politécnicas, sector salud, abuelos, universidades, organizaciones de masas, fábricas; y también, grupos teatrales, musicales y todo tipo de artistas, ya que, actualmente, la Red de Mapas Verdes incorporan también aspectos culturales.

Maritza y Caridad participaron en ese Taller y decidieron llevarlo a la práctica a través del TTIB. El hecho se concretó en el año 2000. Comenzaron con un grado de una escuela de enseñanza básica del Consejo Popular donde asisten niños que viven en el barrio insalubre Corea. Las integrantes del taller reciben capacitación en el centro Félix Varela y luego, a su vez, capacitan a los docentes que trabajarán con sus alumnos. *“...Fui preparada por ellas y las compañeras del centro Félix Varela, donde tuve la posibilidad de conocer algunas experiencias sobre este trabajo. Iniciamos el trabajo con los niños de este lugar, eran 42 niños los que iniciaron...”*⁷⁰

En la escuela se creó el “Aula Verde”. Allí alumnos y docente realizan un Mapa Verde del Consejo Popular, para lo cual reciben clases especiales sobre medio ambiente. Además de incorporar, con los íconos internacionales, los lugares de interés del Consejo, crean íconos propios para identificar las especificidades de esa comunidad. Por ejemplo: el médico de la familia, la casa del yerbero, el santero, etc.

Los niños recorren el barrio para identificar todo aquello que luego mapean. Con un color rojo marcan los lugares deteriorados que necesitan transformación. Luego, proponen soluciones e involucran a la comunidad para su realización. *“..?.En qué consiste especialmente? En que los niños sientan amor por el lugar donde viven ...vean cómo pueden ayudar ellos a que el ambiente sea más saludable, cómo pueden ... ayudar a su familia a evitar, por ejemplo, los basureros, los focos que infectan...”*⁷¹

Al tratarse de una experiencia relativamente nueva no se cuenta aún con logros en cuanto a la modificación física del Consejo, pero sí en cuanto a conciencia e interés de los alumnos sobre los aspectos medioambientales y un mayor conocimiento del lugar donde viven. El primer objetivo con el que se trabajó en esta etapa fue la sensibilización, ahora comienzan con el segundo objetivo, el de la transformación física.

5.1.4.9 Proyecto Tropicalle

Tropicalle es un espectáculo cultural para la comunidad desarrollado por artistas aficionados e invitados profesionales y que se realiza en la calle. Se comenzó a desarrollar en el año 2002 y tiene lugar una vez al mes, en diferentes circunscripciones.

Incluye actividades en la noche, dirigidas principalmente a personas mayores (adultos de más de 50 años) y actividades durante el día dirigidas a los niños. *“El objetivo es posibilitar una recreación al mayor que no tiene posibilidad de ir a un teatro, principalmente por el problema de transporte. Entonces se les lleva a la esquina de su casa y se le hace una actividad sociocultural ahí. Se hacen cantos, bailes, se hacen competencias entre los mismos adultos, competencias de danzón, se hacen juegos de participación con los mismos adultos, recordando siempre el infantilismo, los juegos de las sillas, juegos de saco.”*⁷²

El nombre se le ocurrió a Miguel - licenciado en Cultura Física, promotor cultural y actual vicepresidente del Consejo Popular - pensando en Tropicana, que es un conocido cabaret internacional. La idea surgió por la falta de recreación para los mayores, ya que no hay

⁷⁰ Lidiana, maestra. Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁷¹ Ibidem 50.

⁷² Miguel, Tropicalle. Taller de Reflexión, marzo 2003.

instituciones culturales en el barrio. Este hecho no sólo a quedado expresado en en el diagnóstico participativo que elaboró el Taller de Transformación del Barrio, sino que es una necesidad sentida por la gente del lugar, tal como expresó Miguel cuando se le preguntó si la idea se le había ocurrido basándose en ese diagnóstico: *"...vivo hace 40 años en esta comunidad y hace falta recreación..."*.

Para la organización de las actividades se realiza un trabajo conjunto. Por un lado, según nos aclaraba Maritza : *"...El - refiriéndose a Miguel - conjuntamente con todos los delegados del Consejo ... se reúnen para hacer este tipo de experiencia..."*; a lo que Miguel agregó: *"...nosotros en las reuniones coordinamos con ellas - refiriéndose a Maritza y Caridad - para que nos hagan el proyecto de cómo va a ser la reunión..."*.

5.1.4.10 Proyecto de Prevención SIDA

Este proyecto, que está en la etapa inicial, es llevado a cabo por el médico de familia, Eduardo, que pertenece al Centro Territorial de Prevención de Infecciones de Transmisión Sexual HIV SIDA, en donde trabaja para el programa SIDA del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), atendiendo la parte educativa. Su trabajo consiste en informar a las personas sobre las infecciones de transmisión sexual, HIV SIDA, sexualidad y familia; para lo cual busca formar promotores de salud que aconsejen a la gente y, de esta manera, lograr una mayor divulgación. Dentro de las prioridades del programa SIDA para el año 2003 se encuentran los siguientes grupos vulnerables: a) las personas de los barrios insalubres y b) los "HCH", es decir, hombres que tienen sexo con otros hombres. Esta es la única orientación que reciben, debiendo, los responsables en cada barrio definir la manera de instrumentarlo.

En este año tienen programados tres talleres de promotores. En el primero, realizado a fines de febrero , participó Maritza y se dio cuenta que el proyecto del MINSAP y el TTIB



Eduardo, Médico de Familia.
Creador de la iniciativa de

tienen muchas cosas en común. Por ejemplo, en el diagnóstico que hizo el TTIB está como situación problemática la falta de conocimiento sobre sexualidad, infecciones de transmisión sexual, SIDA, cómo protegerse, conductas sexuales de riesgo, etc. de la población. De ahí surgió la idea de trabajar con el taller en este campo. *"Lo primero que hicimos fue formar dentro de los integrantes del taller tres promotores, capacitándolos. Hace quince días nosotros terminamos el primer taller de promotores, de este año, y ellos, los tres, fueron capacitados"*⁷³ Tras la capacitación de estos tres promotores se instaló una consejería en el centro comunitario del Taller. Ahora pretenden *"formar consejeros dentro de esta misma comunidad, que asuman ellos esta consejería con el apoyo y la asesoría de nosotros"*⁷⁴

Es decir que se trata de una iniciativa que surge de un Programa Nacional, donde el Taller aporta la Casa Comunitaria para el dictado de los cursos de "Formación de Consejeros". Para Eduardo y el equipo de médicos que trabajan con él, la posibilidad de implementarlo a través del Taller de Transformación Integral es una alternativa novedosa y ventajosa.

⁷³ Eduardo, Médico de Familia. Taller de Reflexión, marzo 2003.

⁷⁴ Ibidem 53.

Lo nuevo está en el establecimiento de las Conserjerías dentro de los Talleres de Transformación; y la ventaja radica, tal como Eduardo lo expresa, en que “ *trabajar con las personas en este tipo de cosas es bueno, ... sacarlo de las instituciones de salud, ... porque por ejemplo, una persona que piensa que pueda estar infectado con una enfermedad de transmisión sexual o SIDA, ... tiene miedo de ir a una institución de salud donde todo el mundo sabe que el que entra allí tiene algún problema de ese tipo... Si nosotros lo sacamos del concepto de Salud Pública a una institución diferente, las personas llegan más*”⁷⁵

5.1.5 Formas de proyectos del TTIB en los barrios Balcón-Arminao y Novoa

Hoy en día se pueden distinguir cuatro formas diferentes de proyectos:

- a) proyectos reanimativos: Son los proyectos de la Casa Cederista y la Casa de Recreo. En ambos casos se trata de iniciativas que surgieron fuera del Taller y que ya superaron su fase de auge. Para evitar su desaparición el Taller aporta su trabajo.
- b) proyectos de sustento: En los casos del grupo Fantasía, la Finca, Coloreando mi Barrio y Tropicalle, existe un personaje decisivo en cada uno: Yeni, Frank, Jorge, el pintor y Miguel. El papel del TTIB consiste en promoción y ayuda económica.
- c) proyectos de iniciativa propia: La Casa Comunitaria es un proyecto directamente vinculado con la existencia del taller en el barrio. Los Círculos de Cultura Indígena surgen del interés hacia el indigenismo de la trabajadora social.
- d) proyectos adaptados: mapa verde, su origen está fuera del contexto barrial, y Prevención SIDA.

⁷⁵ Ibidem 53.

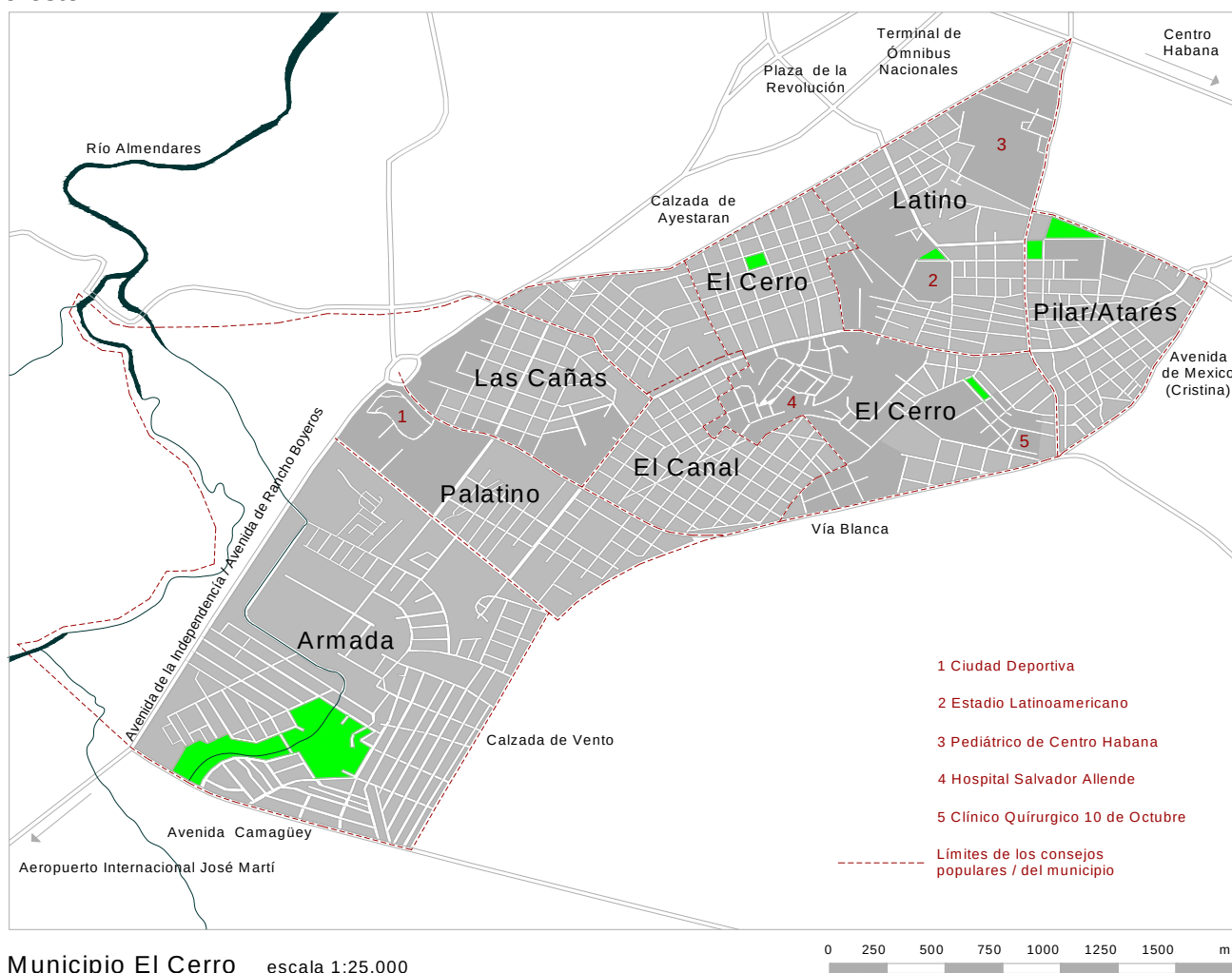
5.2 EL BARRIO EL CANAL

5.2.1.Datos Básicos Actuales

5.2.1.1. *El Consejo Popular "El Canal" – Información territorial*

El Consejo Popular El Canal es uno de los siete Consejos Populares del municipio El Cerro, que a su vez, es uno de los quince municipios de la estructura político-administrativa de la Ciudad de La Habana. Posee una característica marcadamente urbana por estar situado en el sur-oeste de Habana Vieja, antiguo núcleo de la capital. El municipio El Cerro ocupa un área de 10 km² y tiene una población de 143 mil habitantes, compuesta por los Consejos Populares Latino, El Pilar / Atarés, El Cerro, El Canal, Las Cañas, Palatino y Armada.

Con un área de solamente 0.6 km², el Consejo Popular El Canal limita con una de las importantes carreteras de salida de La Habana, la Calzada del Cerro (aledaño Consejo Popular Cerro) en el norte, la Calzada de Palatino en el oeste, la Vía Blanca en el sur y este, como conexión oeste-este hacia Habana del Este y la Calzada de Buenos Aires. Otro límite del barrio es el terreno del Hospital Salvador Allende en el noreste.



En el caso de El Canal el Consejo Popular coincide con el barrio. Hay otros casos en los que existen varios barrios en un mismo Consejo Popular. El barrio El Canal consta de trece circunscripciones, que son unidades más pequeñas de administración gubernamental dentro de la constitución cubana.

5.2.1.2. Población

Con 22.565 mil habitantes¹ que viven en esta área de 0.6 km², El Canal tiene la más alta densidad de los siete Consejos Populares de El Cerro, donde el promedio es de aproximadamente 38.300 habitantes / km². De los habitantes de El Canal:

- un 20% tiene más de 60 años
- un 25% de la población comprende a la gente más joven
- la población se compone aproximadamente de: 10.547 hombres; 11.968 mujeres; 5.380 niños; 12.497 adultos; 3.646 adultos mayores;
- la mayoría de los 4.900 núcleos familiares son negros y mestizos.

En la época colonial esta parte de La Habana creció sobre todo con la inmigración española y el asentamiento de los antiguos esclavos negros, los dos grupos sociales más importantes en ese tiempo. Existió además, entre los inmigrantes, una población china, que cultivaba hortalizas y vegetales para abastecer la ciudad de La Habana. Esta población se estableció en la zona oeste del Cerro y hoy en día se encuentra en la zona de la Ciudad Deportiva, Altura de Palatino.

Actualmente la fuerza laboral de la población del barrio esta compuesta en su mayoría por:

- obreros (albañiles, plomeros, carpinteros etc.) especializados y técnicos
- trabajadores de servicios
- profesionales (maestras, médicos de la familia, enfermeras, etc).²

El empleador más importante en el área de "El Canal" es el Hospital "Salvador Allende", en los límites del barrio. El Canal mismo ofrece pocas oportunidades laborales, lo que lleva a mucha gente a trabajar en los hospitales cercanos, tales como el Pediátrico de El Cerro, el Hospital de Neumología, o el Hospital 10 de Octubre; o a alejarse hacia otros municipios de la ciudad.

5.2.1.3 Estructura física - vivienda

Dentro del barrio se distinguen 92 unidades básicas de información territorial (UBIT) con 2.266 edificios en total, de los cuales 2.187 son edificios de vivienda, los que contienen 5.394 viviendas: 2.953 individuales, 1.317 en edificios múltiples y 1.124 en ciudadelas:³ Aproximadamente el 50% – 60% de las viviendas están en estado malo o regular, y conforman el más grave problema en cuanto a la situación física del barrio.

"Las ciudadelas son aquellos lugares en donde viven 20 o 30 familias en cuartos que a veces no llegan a los 4 x 4 metros y en donde están hacinadas entre 5 ó 6 personas".⁴

Existen en el barrio 216 ciudadelas que se caracterizan por ser una acumulación de viviendas muy pequeñas que convergen en un pasillo o patio, y en donde las instalaciones sanitarias y la cocina se comparten con otras familias.

¹ según T.T.I.B., 2002

² Planeamiento Estratégico Comunitario El Canal, 02/1999; caracterización física del barrio

³ íbidem ²

⁴ Rogelio López Martínez, vicepresidente del consejo popular "El Canal", 2002, (entretanto presidente, 2003)



Area: 0.6 qkm
 Población: ca 23.000 habitantes
 13 Circunscripciones

- 1 Taller de Transformación Integral de "El Canal"
- 2 "El Canal" antiguo acueducto "Fernando VII"
- 3 Malecón sin Agua
- 4 Iglesia Católica "El Salvador del Mundo"

- 5 Plaza de Galicia
- 6 Plaza de Recreo - Proyecto
- 7 Hospital Salvador Allende
- 8 Museo del Cerro

El Barrio "El Canal"

Plan General

sin escala

Como forma de reducir el hacinamiento muchas familias han construido un entretecho de madera, al que llaman "barbacoa", para ampliar sus "casitas" y han instalado allí sus cocinas y baños privados.

Dos zonas antiguas con casas de madera en muy mal estado llaman la atención en El Canal. Ambas se encuentran situadas en la calle Salvador, una al lado de Iglesia católica "El Salvador del Mundo" y la otra en la esquina de las calles San Carlos y San Salvador. Para resolver la situación de esta zona – llamada "La Siguanea" – se realizó en los años '90, con el esfuerzo de la microbrigadas sociales, un programa de construcción de casas de bajo costo patrocinado por el estado cubano. . Estas casas de madera expresan el carácter de marginalidad que tenía y continua teniendo la zona.



"La Siguanea", esquina calles San Carlos y San Salvador

5.2.1.4 Infraestructura Económica y Social

Actualmente, reforzado por los cambios del Período Especial, no se percibe la fuerza industrial del pasado. Los antiguos centros industriales, como las fábricas de hielo, de hierro, o la cervecería "Tivoli"⁵, situados antes en la calle Palatino, se encuentran cerrados. Hoy permanece solamente fábrica de conservas - frutas etc.- "Carratalá", y una fábrica de calzado, además de algunas empresas de servicios técnicos o sociales. Generalmente el poder económico de estas empresas no alcanza para fomentar con sus recursos el desarrollo del barrio, medida que sería quizás posible si su gestión y desarrollo fueran descentralizados.

Según el historiador del Museo del Cerro, los serios problemas de empleo del Período Especial fueron resueltos con la aparición de pequeños locales industriales, que pudieron mantenerse gracias a remanentes de la gran industria, "*con recortería y desechos*"⁶ de esta. Sin embargo a pesar del brutal impacto económico del Período Especial, no se encuentran en el barrio desempleados a largo plazo, ni tampoco desamparados.

⁵ existía hasta los 1950s, Ana Rosa Osenes Cordero, T.T.I.B., 2002

⁶ Umberto, historiador, Museo del Cerro 2002

La infraestructura social y cultural del barrio comprende entre otras cosas:

- un círculo infantil
- un jardín de infantes
- tres escuelas primarias con sala de computadoras
- una escuela secundaria
- (una Facultad Obrero Campesina, ya convertida en una escuela primaria)
- las vías no formales de enseñanza que involucran a 1.020 niños⁷
- centros culturales donde se ofrece: una sala de video, un cine y una biblioteca
- entre 23 y 27 consultorios del médico de familia⁸
- un policlínico
- un consultorio de urgencias
- cuatro farmacias

En los límites del barrio, sobre la calle principal de comercios, llamada la Calzada del Cerro, hay una casa de cambio para canjear pesos cubanos por dólares. También se encuentran allí dos “mercados paralelos”, que son tiendas muy frecuentadas, en donde se venden productos en dólares. Sin embargo, desde el punto de vista de una persona ajena al barrio, y en comparación con otros barrios céntricos de la ciudad de La Habana, El Canal parece no haber sido tocado por los cambios que el turismo está provocando en Cuba. Hasta ahora no hay, relativamente, ninguna evidencia en el barrio que muestre algún vínculo con el turismo.

5.2.1.5 Problemas

Entre los problemas materiales más graves del barrio están: las malas condiciones físicas de las viviendas, las malas redes hidrosanitarias y viales, su falta de mantenimiento la mala iluminación de las calles

Muchas viviendas tienen un alto nivel de hacinamiento, con cinco o seis personas compartiendo una sola habitación. El hacinamiento y el mal estado de las ciudadelas, ya mencionado anteriormente, requieren de una intervención urgente tal como lo exigen sus habitantes. Pero todo se hace mas difícil cuando:

- la mayoría de los materiales de construcción se vende en divisas y resolver este problema se hace prácticamente imposible para un gran número de usuarios;
- existe una cultura medio-ambiental pobre y un mal servicio por parte de las autoridades. Esta situación está ya siendo ya contrarestada con el proyecto de permacultura⁹;
- la recogida de desechos sólidos domiciliarios tiene serias dificultades por las restricciones de transporte creadas en el Período Especial;
- la poca existencia de espacios verdes, espacios públicos de recreación o espacios culturales
- asimismo no hay suficientes centros educacionales.¹⁰

⁷ entrevista con el T.T.I.B., 2002

⁸ según Justo Torres (promotor de la Permacultura) son 27, según una conversación en el T.T.I.B. solamente 23 médicos de la familia, 2002

⁹ ver más adelante el proyecto del Patio Comunitario / Permacultura de Justo Torres

¹⁰ según T.T.I.B., 2002

Para empezar a resolver los problemas físicos y sociales del barrio hacen falta recursos financieros y materiales. Gracias a la iniciación del trabajo del Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB), se creó por lo menos un actor capaz de organizar la coordinación entre: problemas, población, todas las entidades administrativas y las organizaciones de masas.

Un fenómeno nuevo en la economía socialista cubana, fue la introducción de trabajo por cuenta propia, para resolver dificultades de abastecimiento y empleo en la economía estatal. Como en otros lugares de La Habana, en El Canal hay gente que recibe un salario estatal y al mismo tiempo vende alimentos y otros productos en la calle, o busca como trabajar en otro lugar donde se pueda ganar los "verdes" (dólares), como por ejemplo los taxis ilegales.

En el barrio de El Canal se diagnostica una tendencia a reducir los "cuenta propistas", dice el presidente del Consejo Popular Rogelio López Martínez en un entrevista: *"porque aquello es resultado de falta de cultura económica"*, pues es más fácil trabajar para el estado, que en un trabajo por cuenta propia. En El Canal, según López Martínez, muchas personas que trabajaron como "cuentapropistas" durante dos o tres años, luego dejaron sus licencias y regresaron a un trabajo estatal.

5.2.2 Historia y Evolución

Durante la colonia este barrio fue un ingenio azucarero, que por su clima y proximidad al centro de la ciudad, fue más tarde habitado por la aristocracia y la burguesía. Posteriormente, debido a la contaminación de la Zanja Real, la mayoría se desplazó hacia El Vedado. La población se fue transformando en una población proletaria, lo que conllevó también un cambio económico. Cuando los terrenos perdieron su valor, una compañía norteamericana - Barrow and Co. - los compró para especular con viviendas de clase media y obreras. Esto ocurrió, por ejemplo, en el Reparto Las Cañas, donde las primeras construcciones no fueron terminadas hasta 1880. Más tarde continuaron construyendo en la primera mitad del siglo XX y completaron la zona en un estilo muy ecléctico. Hubo un desarrollo común entre "Las Cañas" - urbanización de clases media - y el actual barrio El Canal, - cuya urbanización es obrera - con ejes viales comunes, como la Calzada del Cerro. Estas áreas tenían buenas redes de comunicación hacia el centro de La Habana; en el caso de Las Cañas los inversores inmobiliarios se preocuparon por las redes técnicas - agua, luminarias y otras - y se pudo así vender solares a precios muy altos. En El Canal - los antiguos repartos Chaple y Betancourt - no se tuvieron en cuenta las redes técnicas, se diseñaron solares pequeños para viviendas de gente pobre, sin espacio para áreas verdes. Tampoco se tuvieron en cuenta las normas y leyes urbanas promulgadas por el ayuntamiento. Estas sirvieron como antecedentes para el barrio de Pogolotti y el Pan con Timba - una especie de barrio marginal - en el año 1911. Gracias al establecimiento de una Asociación de Propietarios y Vecinos, fruto de la llegada de una inmigración europea de anarquistas y socialistas utópicos¹¹, se empezaron completar las redes técnicas, las luminarias, etc..

Al mismo tiempo que se vendían a la compañía norteamericana los terrenos para especulación inmobiliaria, se vendieron también áreas a propietarios industriales. De esta manera se establecieron varios centros industriales que atraeron una naciente población obrera. Se construyó la fábrica de Hielo, la cervecería "Tivoli" - que empleó una gran cantidad de mano de obra - la fábrica Alfilerera, para producir clavos y productos de hierro; otras para producir escobas, zapaterías, muebles, carpintería de obra, etc. A finales de la

¹¹ entrevista con los historiadores, Museo del Cerro, 2002

segunda década del siglo XX se estableció el "Nudo Industrial Buenos Aires", en donde se instalaron varias fábricas como "Crusellas" - de perfumería y jabón - la Cía. Industrial S.A., "La Estrella", "La Ambrosía" y "La Gloria". Todas marcas de caramelos, galleticas, bombónes y la fábrica de dulces "Carratalá". También se establecieron las mas importantes fundiciones del país. Durante la II Guerra Mundial, estuvo en la zona "Buenos Aires" la primera industria de diamantes de Cuba, de gran importancia para la economía del país. Al final del siglo XIX y principio del siglo XX la población se incrementó mucho con la construcción de estas fábricas.

Así comenzó, al final de la primera mitad del siglo XIX, la formación del actual barrio El Canal. Varios barrios del Municipio del Cerro, entre los que se encuentra El Canal, comenzaron a asentarse hacia el año 1847, en las márgenes del Resguardo. Esta es un área de protección - de alrededor 6 metros - a ambos lados de las tuberías del acueducto "Fernando VII".



El acueducto de Fernando VII

El nombre El Canal viene de la construcción de las tuberías del acueducto "Fernando VII", en el año 1835 – segundo acueducto de La Habana, que proveyó de agua al centro de la ciudad, Habana Vieja. El acueducto fue una construcción tan importante para la zona del Cerro, que se puso el nombre de la obra al barrio y posteriormente al Consejo Popular, que comenzó a funcionar en el año 1990. El eje del canal / acueducto se conoce por las irregularidades del relieve. Por su posición diagonal y su estructura en

forma de arcadas, es una construcción significativa dentro de la red ortogonal de las calles.

El nombre Cerro viene también de aquellos tiempos pasados, ya que existía un gran cerro en la zona de la curva de la misma Calzada. El peñón servía como punto de orientación para los viajeros que iban de La Habana hacia el sur.



Calle Santo Tomás. Iglesia católica "El Salvador del Mundo"



La calle San Salvador

En el tiempo republicano, entre los años 1902 y 1959, el barrio del Cerro consistía en dos repartos, Chaple y Betancourt, que son, dentro de lo que es actualmente El Canal, las partes más antiguas. En este antiguo reparto de Rey, alrededor de la iglesia católica "El Salvador del Mundo", pueden verse todavía casas de madera situadas al lado de las dos antiguas vías principales, la Calzada del Cerro y la calle Santo Tomás. El reparto Rey fue fundado por un presbítero, posteriormente arzobispo de la Habana, que también fundó la iglesia. Pero la mayoría de las casas del barrio representan la primera década del siglo XX.

5.2.2.1 Pertenecer a El Canal – Estructura y Originalidad

Lo especial de la gente que vive en El Canal, los que se llaman "Canaleros", es que sienten mucho arraigo por su barrio y no quiere salir de allí, incluso si eso significara tener la oportunidad de mejorar su calidad de vida: *"Ser del Canal" es sinónimo de guapearía, chabacanería, vocinglería, machismo, violencia. Y es así como nos reconocen los que al saber del barrio tuercen el gesto.*¹³

Seguramente son estas características las que construyen la mala fama del barrio, en donde se habla de ladrones, de drogas, violencia y peligro en general. El problema de las drogas es un problema histórico, pues en el viejo asentamiento "La Siguanea" se fumaba marihuana. En este momento - cuando la ejecución de esta investigación - el barrio se enfrenta al alcoholismo y a la drogadicción (marihuana, crack, etc.). Durante un tiempo se creyó erradicado el problema, pero renació: *"ha cobrado cierta fuerza el consumo de drogas entre jóvenes y adolescentes, como un nuevo fenómeno negativo"*¹⁴. El SIDA, como un problema aún discreto, también hizo su aparición en el barrio, y ya cuenta con trece casos¹⁵

Aunque no toda la población se sienta tan arraigada a su barrio, muestran siempre un gran sentimiento de pertenencia, producto quizás de la marginalidad que creció históricamente. Por la densidad de la población y de las edificaciones, así como la carencia de espacios públicos y áreas verdes, aún en nuestros días se puede ver que "El Canal" fue en sus orígenes un barrio de trabajadores pobres. Como secuela trajo todos los aspectos sociales negativos que surgen dentro de la población, desde la indisciplina social, violencia familiar y altos índices delictivos, hasta la actitud típica de "sentirse marginal", debido a los bajos

¹³ según archivo del T.T.I.B. que presenta la comunidad de "El Canal" y algunos de los promotores más activos, párrafo Itinerario turístico

¹⁴ según archivo del T.T.I.B. que presenta el esquema del trabajo del Taller de Transformación Integral del Barrio, párrafo Miniproyectos

¹⁵ según T.T.I.B., 2002

niveles de ingresos en los hogares. Sin embargo esta gente trajo y conserva sus religiones, bailes y también su alegría y solidaridad – como una fuerte tradición cultural.

5.2.2.2 La religión

Otro elemento a tener en cuenta es la importancia de las religiones, las cuales tienen un papel decisivo en la vida de la comunidad de El Canal. Las tres religiones fundamentales de base africana, que constituyen la red estructurante de todas las otras, continúan siendo: La Regla de Ocha, el Palo y los Abakuá. *“Los Abakuá tienen una trascendencia superior en barriada, es una religión como concepto, pero ellos se organizan a través de distintos juegos, a través de distintas agrupaciones (Cerro), aunque no se realizan los ritos fundamentales, pero sí viven mucho precisamente de los creyentes de esta religión”.*¹⁶

En nuestros días la vida religiosa del barrio, además de las confesiones afrocubanas, incluye la Iglesia católica “El Salvador del Mundo”, nacida a principios del siglo XIX, (en Tiempos de Paz). Tanto la iglesia como la parroquia, están situadas en el parte más antigua – colonial – del barrio. También se encuentran entre otros fieles cristianos: bautistas, pentecostales, protestantes etc. Las religiones experimentaron especial afluencia en los años duros del Período Especial.

Existen varios ejemplos que expresan las raíces afrocubanas - como cultura - en la vida barrial. Uno de ellos es la popularidad de la “Comparsa del Alacrán”, que nació dentro de los Abakuás. Otro es la influencia de la Santería, el respeto a los viejos Santeros o los Babalaos dentro de la Santería, quienes gozan de un gran prestigio dentro de la comunidad. Un aspecto que logró imponerse al universo político oficial, es que ellos comienzan a jugar un papel dentro de la administración local.

Las religiones afrocubanas se perciben más que la iglesia católica, probablemente porque están más integradas a la población. A diferencia de la religión católica, *“la religión afrocubana no cuenta con una iglesia”*¹⁷. Ellos *“...participan como miembros de la comunidad, pero no como santeros, como paleros ni como esto y lo otro”*¹⁸. Como característica breve de su comunidad en general, los miembros del Taller nos dijeron que son: *“Exactamente pobres, pero honrados, pobres sin violencia, pobres pero buenos, pobres pero solidarios, que eso lo tenemos, porque nuestra población es muy solidaria.”*¹⁹

5.2.2.3 Vida barrial – La “Comparsa del Alacrán” como símbolo

De todas las diferentes asociaciones del Cerro, ninguna logró tanta popularidad como la “Comparsa del Alacrán”, creada en 1937/38 en El Canal, y que sigue trabajando hoy. La comparsa fue fundada por iniciativa de Santos Ramírez en el año 1908, en el barrio Jesús María en Centro Habana y trabajó allá hasta aproximadamente 1918. Más o menos en los años 1937/38 Santos Ramírez introdujo la comparsa en El Canal, donde en aquel tiempo aun no existía comparsa. Aparecieron entonces los carnavales de La Habana y, desde febrero de 1938, la comparsa no ha dejado de participar en ellos.

Hoy la comparsa está dirigida por el nieto de Santos Ramírez que lleva el mismo nombre. Hasta ahora sigue jugando un papel importante en la vida comunitaria de “El Canal”, a tal

¹⁶ Umberto, historiador, Museo del Cerro, 2002

¹⁷ Ana Rosa Oenes Cordero, T.T.I.B., 2003

¹⁸ íbidem ¹⁷

¹⁹ según T.T.I.B., 2002

punto que el mismo logotipo de la comparsa – un alacrán – es el símbolo del barrio. Para la gente vieja del barrio es muy importante que sus hijos y nietos sean miembros de la comparsa, porque refleja una tradición barrial y familiar, atestiguando también el sentimiento de pertenencia al territorio. Los carnavales se repiten cada año y son muy esperados por la población, porque tienen la oportunidad de mostrar la idiosincrasia de su comunidad, traer prestigio al barrio y como siempre ganar, al igual que los años pasados, premios en los carnavales: de música, de comparsa, de farolas, bailes, etc..

El origen de la comparsa está en la religión Yoruba, en el Abakuá, que es una de las tantas expresiones religiosas afrocubanas. El objetivo de la comparsa es mantener sus raíces a través de representación de la época colonial de Cuba, el recuerdo de la esclavitud, y la vida de sus antepasados. Las representaciones de la comparsa intentan mostrar una manera de sincronización de todo esto. La filosofía se expresa en la idea de pertenencia a un microcosmos imaginario (tiempo y lugar) así como a una superación en el plano individual.

Los "representantes" de la religión, están directamente traducidos en las farolas. Cada una de ellas representa a un dios, desde un Orisha como Eggún, o Ipú - que quiere decir la muerte o el muerto - hasta un Shangó, un Obbatalá, que son Orishas del panteón Yoruba de la Regla de Ocha. La música original es la rumba, y según Santos Ramírez, no se pretende modificar. El barrio, por su gran mayoría de población negra, es de rumberos. La cadencia de su música es rumba: *"más marginal, se puede decir, más rápida, más agresiva, quizás sería por el territorio que este pedazo era más agresivo que el otro"*²⁰ en comparación con la rumba de otros barrios, como por ejemplo de Atarés en el mismo municipio del Cerro, donde el ritmo es más suave, más lento y cadencioso.

Para asegurar el mantenimiento de la tradición de la comparsa se creó, hace algunos años, la comparsa "El Alacrancito", que enseña a niños y jóvenes los bailes y la música. Está compuesta de jóvenes, los que solo a una determinada edad pueden acceder a la comparsa "mayor". Aproximadamente un 80 % de los miembros de la comparsa viene del mismo barrio y son también religiosos, pero hay muchos que vienen de otros Consejos. Para estabilizar la comparsa como parte importante de "El Canal" se quiere reaugmentar el porcentaje que viene del mismo barrio. Actualmente la comparsa se compone de *"unos 37 músicos [...] todos son aficionados [...] en total son 201 personas incluyendo músicos, bailarines, figurantes, cantantes... en este momento los más viejos son de 40 años .."*²¹

*"Este es un programa que pertenece a la dirección de Cultura del Municipio y a la vez a la Empresa del Carnaval"*²². Antes era un programa particular, pero desde el triunfo de la revolución la comparsa pertenece por razones de financiamiento a la Empresa de Carnaval. Existe el Centro Provincial de Espectáculos de Carnaval, que suministra a las comparsas vestuarios, el parche y la madera para construir los faroles, pero su construcción queda en manos de las comparsas mismas pues solo ellos saben como construirlas y a que Dios están ofrendadas. Además reciben apoyo para obtener transporte, instrumentos musicales, etc..

Después de tantos años bajo de la dirección de la familia Ramírez, dice el nieto Santos, somos: *"Un patrimonio de lo que es tradicional del barrio y tradicional entre las comparsas."* Mientras todos los miembros de la comparsa tienen sus propios trabajos, la directiva y los

²⁰ Santos Ramírez, Director artístico de la "Comparsa del Alacrán", 2002

²¹ íbidem ²⁰, 2003

²² íbidem, 2003

músicos reciben salarios cuando participan en actividades estatales: *“La comparsa del Alacrán como tal no se puede decir que es aún proyecto, ya es una institución...”*.

5.2.3 El Taller de Transformación Integral de El Canal (T.T.I.B.)

5.2.3.1 Creación y desarrollo

El Taller de Transformación Integral "El Canal", se creó el 3 de enero de 1996 por iniciativa del entonces presidente del Consejo Popular. La propuesta para la creación del Taller se hizo con apoyo del municipio Cerro en el año 1995. El Taller está *“subordinado en lo metodológico al Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC)”*, administrativamente y *“en lo ejecutivo a la Asamblea Municipal del Poder Popular”*²³. Los primeros colaboradores del Taller no tenían un local fijo para instalarse, y funcionaban la mayor parte de las veces en el Museo del barrio. A finales del 1997 se pudo obtener el local en donde funciona actualmente. Este se encuentra situado en la Calzada del Cerro número 1853, entre las calles San Cristóbal y Peñón. Actualmente esta siendo remodelando con el apoyo de la organización no gubernamental (ONG) OXFAM Canada.

Su primera jefa, Gladys, falleció, y de las primeras colaboradoras solamente queda la actual jefa del Taller, Esperanza Cantillo Mestre. La selección de los miembros del Taller ocurrió por amistad y por calificaciones. Esperanza Cantillo Mestre, que es maestra de profesión, en aquel tiempo no trabajaba. Con el transcurso del tiempo se fue calificando, asistiendo a cursos de capacitación metodológica, dados por el GDIC en materia de trabajo social. Generalmente colaboran en los Talleres personas con profesiones afines a las esferas constructivas y sociales. En este momento trabajan en el Taller, aparte de Esperanza Cantillo Mestre, la antigua profesora de secundaria Ana Rosa Osenes Cordero y la ingeniera civil Sahily Enrique Martínez.

En su iniciación el Taller dictó un curso comunitario, organizado por el municipio del Cerro, para familiarizar a los líderes locales de las diferentes organizaciones de masas. Se invitaron aquellas personas que por sus características personales y su relación con la problemática del trabajo comunitario ya tenían un impacto en la sociedad, como por ejemplo la Doctora Migdalia Socarrás León. Como resultado de este curso se vio la necesidad de un trabajo más sistemático, lo que llegó a definir formas de diagnóstico social y planeamiento estratégico en el barrio.

5.2.3.2 Objetivos y metas

El trabajo del Taller se centra en la creación de una estrategia para el desarrollo urbano del barrio. Esta estrategia implica la solución de los problemas de la comunidad en los campos económicos, culturales, constructivos, ambientales y sociales; aprovechando el apoyo y la participación de la población y de las instituciones que trabajan dentro del barrio. Para definir esta estrategia para la comunidad, el Taller tiene que llevar a cabo investigaciones sociológicas, dedicarse al rescate y la preservación de los valores culturales, históricos, morales y estéticos; así como al mejoramiento de las condiciones de vida; planteamiento que induce al trabajo con todos los grupos socialmente homogéneos, especialmente con niños, jóvenes y la tercera edad. Asimismo abarca la promoción de la economía local, lo que en esta coyuntura se relaciona con la idea de desarrollar el turismo como nueva variable dentro del barrio. Dos factores muy importantes para lograr todos estos objetivos, son:

²³ íbidem ¹³, Planeamiento Estratégico

- la combinación de los diferentes actores sociales para obtener un trabajo eficiente y fortalecer el nivel de actuación de ellos mismos
- realizar la idea de consolidar la identidad barrial y el sentido de pertenencia de la población

El planeamiento estratégico comunitario de El Canal que formula estos objetivos de trabajo se realizó mediante el apoyo metodológico del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) en colaboración con el Consejo Popular "El Canal". También participaron diferentes entidades, organizaciones de masas tales como la Federación de Mujeres Cubanas, (FMC), los Comités de Defensa de la Revolución (CDR)) y la comunidad misma, para que todos conocieran los problemas y planeamientos, se involucraran en las formas de trabajo y pudieran aportar sus iniciativas. Los principales factores para llevar adelante con éxito las tareas del planeamiento estratégico son la colaboración de los actores comunitarios y líderes naturales con el Taller y el interés de la gente de la comunidad de trabajar en la transformación de su barrio. A esto se agrega el aporte de la industria local, el apoyo del GDIC y del aparato estatal que lo está apoyando, y las posibles ayudas financieras internacionales, en las cuales el Taller deposita gran parte de sus esperanzas. Como factores negativos se mencionaron la existencia de un cierto desinterés de las estructuras municipales²⁴, falta de prioridad para la reparación de viviendas y, finalmente, la existencia del bloqueo norteamericano.

5.2.3.3 Relaciones de dependencia

Las actividades del Taller dependen fuertemente de sus relaciones con el Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) y con el Consejo Popular El Canal. Estas relaciones, por un lado restringen la libertad de movimiento del Taller y por otro lado apoyan el desarrollo de sus iniciativas. El Vice-presidente del Consejo Popular, Rogelio López Martínez opinó sobre esta materia: *"no hay actividad del Taller de Transformación Integral que el Consejo Popular no conozca y viceversa. En esa función se filtran ideas, actividades, iniciativas, se apoyan mutuamente"*. López Martínez describe la función del Taller como el último eslabón en la cadena de las actividades gubernamentales. Asimismo el trabajo del Taller se desarrolla en cada una de las trece circunscripciones de El Canal. Una persona ajena casi no puede distinguir entre el origen de las diferentes actividades - incluidas también las gubernamentales - que se preocupan por la prevención, la asistencia social y el desarrollo del barrio. Los Talleres forman la fuerza técnica del Consejo Popular: *"nos apoyamos de ambas partes, lo que si, metodológicamente, nosotros (el Taller) somos los que apoyamos al Consejo Popular, tenemos que capacitarlos, darles las vías de cómo llegar, de cómo sin recursos la comunidad se sienta bien, satisfecha con la respuesta adecuada."*²⁵

El GDIC asiste el trabajo del Taller y toma una función "controladora" – en el sentido de ser "fuente" de los Talleres y darles capacitación y acompañamiento. Para eso hay encuentros mensuales con el equipo metodológico del Grupo, donde se presenta el trabajo realizado y la situación actual del barrio, las experiencias y los logros. También se realiza un encuentro anual que se llama "Mi experiencia relevante", en donde todos los Talleres presentan sus niveles de trabajo, las experiencias, las dificultades y los logros.

²⁴ íbidem, Planeamiento Estratégico

²⁵ Ana Rosa Osenes Cordero, T.T.I.B., 2002

Además de coordinar todos los Talleres, el GDIC también distribuye los recursos, incluidos aquellos que cualquier organización no gubernamental internacional quiera donar a uno de los Talleres. Normalmente los Talleres no pueden entrar en contacto independiente con una organización de ayuda.²⁶ Hasta ahora el único contacto con una ONG que tuvo el Taller de E I Canal, fue con OXFAM Canada, la que colaboró en la remodelación del local. Asimismo todas las donaciones – por lo menos donaciones de cierto valor, por ejemplo de financiamiento o instrumentos de trabajo – tienen que pasar una instancia superior, como el Consejo Popular o el Municipio.

Durante la última visita (02/03/2003) el grupo de investigación fue informado que el Taller tiene una cuenta bancaria para recibir financiamiento, también en divisas, pero no está autorizado a manejar ese dinero en efectivo, solamente puede hacerlo a través de cheques. Además, como institución comunitaria, el Taller es responsable de su local, de modo que puede alquilarlo a gente del barrio para actividades locales: *“...por ejemplo cumpleaños, bodas, fiestas de empresas, entidades que no tiene el local; otras reuniones que se hacen también, que vienen empresas y entidades y le decimos: sí, tienen tantas horas y pueden alquilar el local.”*²⁷ Para obtener el permiso de alquiler se tiene que pedir primero autorización a la Asamblea Municipal, después esa autorización debe ser aprobada por la provincia y finalmente por el ministerio de Finanzas y Precios. Para justificar el alquiler y uso del autofinanciamiento, se tiene que realizar *“una fundamentación socio-política”*. Una vez recibido el permiso el Taller puede intentar autofinanciar su trabajo y sus actividades, así como también incrementar el poco presupuesto que el Poder Popular/Asamblea Municipal le entrega, y superar su *“dependencia del poder popular”*. Como explicó el Taller – esa dependencia no es solamente respecto al dinero sino también en cuestiones de administración: *“...porque los especialistas del taller no estamos autorizados a ser administrativos; el trabajo de nosotros es socia. Pero cuando ya tenemos un grupo de promotores que trabajaron en la casa, en el Taller, y que nos continúan apoyando, para eso habría que tener un administrador, un económico”*.²⁸ Para las reformas de la casa del Taller, el aporte financiero e divisas se obtuvo a través del GDIC, y en moneda nacional, para materiales y acciones constructivas, de la Asamblea Municipal.

El autofinanciamiento podría permitir al Taller desarrollar nuevas actividades comunitarias. Por ejemplo ahora tienen la idea de abrir una casa de video, donde se presenten videos sea con pago de entradas o gratis. También se espera llevar a cabo otros proyectos, que se dejaron de lado por falta de financiamiento.

5.2.3.4 Actividades y métodos de trabajo

Las actividades y objetivos del Taller se llevan a cabo en colaboración con:

- las organizaciones de masas, como los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Unión de Jóvenes Comunistas de Cuba

²⁶ Salí en una conversación con el T.T.I.B. en 2002. Hay ejemplos de colaboraciones entre una ONG y un Taller salieron sin el GDIC como mediante, sin embargo no es tan fácil para el Taller entrar en un contacto directo, es más probable que una ONG se busque ella misma su partner; comentario de Gina Rey, antigua Jefa del GDIC, hoy en día profesora en la CUJAE / ISPJAE (Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría).

Se tiene que tener en cuenta las pocas posibilidades respecto a vías de comunicación propias, p.ej. el uso del Internet, para buscar apoyo...

²⁷ Ana Rosa Osenes Cordero, T.T.I.B., 2003

Lo alquilaban a 300 pesos cubanos un fin de semana para una boda.

²⁸ Esperanza Cantillo Mestre, T.T.I.B., 2003

(UJC), la Organización de Pioneros "José Martí" (OPJM), Asociación Nacional de Combatientes de la Revolución (ASNC) y otras.

- las vías no formales, en conjunto con los diferentes líderes naturales que aportan sus propias ideas e iniciativas, contando con el apoyo del Taller.

Los CDRs, organismo de masa con mayor cobertura territorial, trabajan en muchas áreas relacionados al Taller y existe una colaboración estrecha, donde el Taller impulsa algunos de sus trabajos aportando su experiencia metodológica. La tarea mayor de los CDRs – las organizaciones de masas en general – consiste probablemente en la movilización de la gente y la distribución de información sobre las actividades, etc. En el barrio existen 191 CDRs que funcionan por cuadras. Se desarrollan actividades en conjunto, o se presta el local, o se elaboran distintas actividades con un interés común.

El local del Taller ofrece espacio para diferentes actividades locales y también para uso de varias entidades. En vista de su tarea de prevención social y ambiental, el Taller ofrece seminarios de capacitación o talleres, para promover diferentes tópicos, tales como: artesanía, tabaquismo, alcoholismo y otras. También ofrece actividades tales como deportes y música. Por su función como mediador entre la población y las instancias superiores o administrativas, puede también tramitar libros, ficheros y otros materiales de trabajo. El local del Taller funciona de esta manera como casa comunitaria abierta para toda la comunidad.

Para transformar los diferentes objetivos en acciones, se siguen los siguientes pasos:

- Analizar las posibilidades de la situación, el desarrollo posible, la creación posible de nuevas fuentes que describan la tarea y que por último se puedan usar como recursos.
- Definir las potencialidades de desarrollo, desarrollar las actividades y fomentar la participación de los actores y beneficiarios de la población.
- Elaborar proyectos de colaboración que propicien inversiones materiales o financieras.

(ver anexo 2, Esquema de formulación de un proyecto, según fichero Itinerario turístico, T.T.I.B.)

En el proceso de llevar a cabo los diferentes proyectos que surgen del diagnóstico o que son traídos al Taller por los "promotores" de la comunidad, las tres integrantes del Taller se ven a sí mismas como: *"Facilitadores, esa es nuestra función, facilitadores de todos los proyectos, iniciativas que se presenten en la comunidad [...] Yo no diría que somos líderes, somos facilitadores"*²⁹, lo que significa siempre apoyar las iniciativas y también delegar responsabilidad a los líderes comunitarios. Cuando hace falta tiempo para dedicarse a todos los proyectos corrientes *"existen los promotores naturales del barrio, quienes se vinculan y nos apoyan, los tenemos aquí, nosotros estamos aquí ahora en el Taller porque hay promotores trabajando."*³⁰

5.2.4 Iniciativas

Hay tres grupos de iniciativas o proyectos que se pueden distinguir dentro de las actividades del Taller:

²⁹ Esperanza Cantillo Mestre, T.T.I.B., 2003

³⁰ íbidem ²⁹

- A – proyectos que nacen por estudios o por los Diagnósticos Participativos del mismo Taller y que se implementan en el local del Taller – la casa comunitaria – como lugar para sus acciones,
- B – proyectos que están en planeamiento desde algún tiempo, o en espera de ejecución por falta de recursos financieros y
- C – proyectos que se traen al Taller por líderes naturales; como Justo Torres o el médico de la familia Migdalia Socarrás León, que buscan apoyo o la adopción de sus iniciativas. La relación entre el Taller y los actores de la comunidad local no son siempre las mismas. Por ejemplo, con el Museo del Cerro, que con sus distintas actividades comunitarias atiende a gente de todo el municipio Cerro y no solamente del barrio "El Canal", se ha desarrollado una fuerte colaboración. No ha sido así el caso con la iglesia católica "El Salvador del Mundo", otro actor independiente de la comunidad y que ofrece actividades para sus feligreses, con quién casi no hay puntos de contacto.

5.2.4.1 A – Proyectos en acción, La casa comunitaria

La inauguración de la restaurada casa comunitaria despertó grandes expectativas en la comunidad, debido a la oferta de espacio para todas aquellas actividades podrían efectuarse en ella. La oficina del Taller está también ubicada en la misma casa comunitaria, pero requiere un lugar y un equipamiento adecuado, para realizar la coordinación técnica del trabajo comunitario. Para ello fue necesario ejecutar trabajos de renovación, los que se encuentran en curso con el financiamiento aportado por la ONG OXFAM Canadá. Para Mayo del 2003, se planea la inauguración oficial del local, aunque ya se está utilizando su espacio.





El local en marzo del 2003

5.2.4.2 Miniproyectos

La mayoría de estas actividades se realizan en el local del Taller. Actualmente están en curso:

- artes marciales como: kung fu (5 o 6 años), kei sao (3 años), karate do (3 años),
- danza popular (1 año) y expresión corporal (2 años)
- "Un jardín para mi barrio", actividad en vínculo con la escuela primaria. El Taller organiza talleres de capacitación y otros.
- grupo de artes: teatral, musical (1 año), literatura y artes plásticas (2 años) con los artistas y artesanos del barrio como promotores de estos talleres.
- un equipo de investigación histórica sobre las tradiciones culturales y personajes importantes de "El Canal".
- En el año 1996 se comenzó un proyecto llamado "Fortalecimiento del trabajo social con niños, niñas y jóvenes en el barrio "El Canal", para aprovechar el peso específico de ese sector.
- Se plantea también inaugurar una "Casa del niño y la niña". El local ya se consiguió, solo faltan los recursos para remodelarla.
- Otro aspecto del trabajo con los niños es la utilización o provisión de vías no formales, por ejemplo mediante un programa que se llama "Educa a tu hijo" en el cual se enseña a niños de hasta 4 años conocimientos primarios y se desarrolla su formación de valores. Para madres que no trabajan y no tienen derecho a las plazas en círculos infantiles, se ofrece una atención adecuada para los niños de 2 a 4 años.

B. Proyectos en preparación o estudio

Deportes

Se quiere, con el apoyo de distintas organizaciones deportivas (INDER³¹ y diversos clubes) formar equipos deportivos de baseball, voleyball, baloncesto, fútbol, tablas aeróbicas, ciclismo y patinaje. Como hay pocas instalaciones deportivas en el barrio, se necesita usar los espacios de los barrios aledaños.

Banda rítmica infantil

Se quiere llevar a cabo la banda infantil con niños y niñas, basada en la sede en la escuela primaria "Miguel Figueroa". Esta será coordinada por la Dirección de Cultura Municipal, la Casa de Cultura y Escuela Vocacional de Artes "Paulita Concepción".

Boletín informativo

El boletín informativo-educativo del barrio se quiere realizar con un grupo de niños y jóvenes, encabezados por un especialista en técnicas periodísticas. El boletín tendrá carácter mensual y ofrecerá a la comunidad desde noticias del barrio hasta nacionales. Se distribuirá a través de los CDR y otras organizaciones de masas.

Grupo de artes

Se quiere crear un grupo de escultura dentro de los grupos de artes. Para elegir los participantes se planifica un concurso entre alumnos de la escuela secundaria.

5.2.4.3 La casa de los abuelos y abuelas

En El Canal viven aproximadamente 4.000 personas de la tercera edad y el barrio ve la necesidad de crear un espacio para que ellos pueden disfrutar e interrelacionarse. Esta es una necesidad sentida también por las personas mayores, las que muestran interés por contar con un centro de atención para abuelos, tal como ya existen en otros barrios de la ciudad. El Taller ya encontró una casa disponible para este proyecto, solo hace falta remodelarla y adquirir los medios técnicos, además del mobiliario necesario. Una vez que se llegue a este punto se requiere seleccionar y capacitar al personal que la va a atender y desarrollar un sistema relevante y flexible de actividades. Para que los mayores se puedan integrar más en la vida y el trabajo comunitario, se busca incorporarlos en otros proyectos, por ejemplo con niños y jóvenes. El propósito es darles un rol como factor de identificación y conservadores de la historia de la comunidad.

5.2.4.4 El Itinerario turístico de Galicia al Canal

El Itinerario turístico es el proyecto más ambicioso del Taller. Incorpora muchos otros proyectos y tiene especialmente en cuenta el desarrollo de la economía local del barrio. También busca la manera de financiar el trabajo a partir del mismo Taller. Se trata de diseñar y ejecutar un recorrido relevante, a través el cual los visitantes puedan irse informando de la historia del barrio y de sus rasgos mas importantes. Su inicio será en el Museo del Cerro, enfrente del local del Taller. El proyecto exige algunas transformaciones: la creación de una Calle Parque, con zonas verdes, que parte de la calle Cepero en la Plaza de Galicia, próxima de la iglesia católica. Luego continúa por el acueducto del canal hasta la

³¹ INDER – Instituto Nacional de Deporte y Recreación

Plaza de Recreo – todo como espacio peatonal. Las calles tienen que ser reparadas y se necesita realizar otros proyectos simultáneamente para obtener una red de atracciones, tales como:

- La Casa Templo, es la casa de la santera más antigua de la comunidad y está situada en la calle Suzarte entre Cepero y Arzobispo. Esta casa se plantea como *“un centro de referencia para la apreciación de los cultos sincréticos afrocubanos”*³², con una sala de exposición y espacio para actividades y celebraciones : *“La casa templo de Veneranda [...] queremos mantenerla. ¿ por qué?, porque la Casa de Veneranda a su vez, es una representación de las casas solariegas típicas del siglo XIX y nos interesa también mantener esa estructura, de madera inclusive.”*³³
- Creación de la “Peña del Alacrán” es decir, la ampliación de la capacidad y posibilidades del lugar existente en la calle San Salvador. Este es otro proyecto de fomento de las tradiciones dentro del barrio.
- Diseño y equipamiento del paseo en lo que es la Calle Parque: pavimento, fachadas, lugares de encuentro, recorrido, restauración de aceras, luminarias, etc.
- Nueva plaza al final del paseo, con un pequeño anfiteatro al aire libre y un mural con la participación de los artistas del barrio, que muestre su historia y su idiosincrasia.
- Con la ayuda de la Asociación de Arquitectos e Ingenieros de Cuba (UNAICC) se quiere organizar un concurso de diseño para una galería de arte; donde los artistas y artesanos populares del barrio puedan exhibir sus obras al público local y los visitantes tanto nacionales como extranjeros. .
- Transformación de la imagen del acueducto del canal y su revalorización histórica.

Por parte del Museo Municipal del Cerro existe la idea de proponer a la Comisión de Patrimonio Nacional que declare El Canal, como monumento, por la originalidad de su arquitectura colonial y republicana, para buscar luego fondos para su restauración. Ya existe el grupo “Amigos del Canal” que, junto a los niños de la escuela primaria “Miguel Figueroa”, comenzaron a limpiar las arcadas y los alrededores del acueducto. Entre sus planes está la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y ambientales de esta zona. Todos los trabajos constructivos que requiere este proyecto, se realizarían a través de la entidad municipal de construcciones sociales, es decir con grupos de vecinos voluntarios.

5.2.4.5 C. Proyectos pasados o en retraso

En los veranos de los años 1999 y 2000 se pudo realizar con el apoyo de jóvenes de Cataluña, Nuevo Barrio, el proyecto de la Casa de Verano. Este proyecto incluyó excursiones, visitas y actividades para los niños y jóvenes del barrio. Por la falta de nuevos recursos financieros, no se pudo mantener en los años siguientes. Actualmente las acciones se limitan a actividades por cada circunscripción que se realizan dentro del Plan de la calle y se llama Programa Veraniego para las actividades de los niños.

³² Íbidem 13, introducción, párrafo Itinerario turístico

³³ Ana Rosa Osenes Cordero, T.T.I.B., 2003



Según las integrantes del Taller no hay proyectos fracasados en su trabajo. Los problemas para realizar un proyecto provienen de la escasez de recursos materiales o financieros, lo que se ve como un factor de retraso, pero nunca de cese. Como dijo Esperanza Cantillo Mestre: *“Se han parado por algunas situaciones equis, ya sean personales o generales, por problemas de recursos pero después han vuelto...”*. Un proyecto típico en esta situación, es la reparación de las ciudadelas en el barrio, que requieren apoyo financiero importante. El único ejemplo de fracaso que se pudo mencionar fue el proyecto de restauración de una escuela. Este fracasó por incomprensión de la Dirección de Educación Municipal, debido a un malentendido sobre el uso previsto de los materiales de construcción. Como se perdió el financiamiento, se perdió también el trabajo proyectado con la escuela

5.2.4.6 Proyectos de líderes naturales comunitarios y promotores de la comunidad

Aparte de su trabajo como comprador en la oficina del Historiador de la Ciudad, en la Habana Vieja, Andrés Díaz Casañas es, en su tiempo libre, el *“director”* del grupo de rap *“Descarga Menor”*, compuesto por jóvenes de hasta 20 años. Díaz Casañas define su rap en una línea comercial, pero que creció con la música cubana: *“pero bueno, en la música de nosotros injertamos lo que es el rap con el son, el cha cha cha, el mambo... Es comercial, es un poco más bailable.”*

5.2.4.7 Proyectos de líderes naturales / comunitarioa / promotores de la comunidad

Aparte del rap tienen otras actividades con niños y adolescentes: *“grupos de bailes, solistas, dúos”*, la mayoría de las cuales se llevan a cabo en eventos de carácter social - como el Día de la Mujer - político o *“estrictamente cultural”*. El Grupo *“Descarga Menor”* ha trabajado en lugares conocidos en la Habana y con otros grupos musicales.

Díaz Casañas atiende también a un grupo de baloncesto y pelota que va en las tardes a competir contra los otros grupos de La Habana en la Ciudad Deportiva. En la conversación con el grupo de investigación surgió la idea de cerrar una calle del barrio para tener un espacio en donde hacer deporte, ya que se mencionó que el barrio no tiene ninguna área específica, ni local ni área verde, para hacer ejercicios y deportes, aparte de las que ya funcionan para grupos de niños en el local del Taller. Esto ya se hace de manera espontánea, sin ser muy conocida, y siempre con la aceptación de la gente en distintos lugares y días. López Martínez mencionó un proyecto conocido como: *“El proyecto sano y saludable en el barrio”*. Este proyecto pretende obtener en el barrio un local específico, que también se encuentra en *“lista de espera”* porque *“depende de lograr una institución deportiva”*.

5.2.4.8 Justo Rafael Torres Lazo, Promotor de la Permacultura: Proyecto del “Patio Comunitario” y de la “Agenda 21”

La iniciativa de Justo Rafael Torres surgió de su necesidad de hacer algo bueno dentro del barrio. Interesado en la agricultura urbana creciente en La Habana, participó en cursos de permacultura hasta que pudo graduarse como profesor en la materia. Después llevó el *“saber hacer”* a su propia comunidad, donde las áreas verdes y espacios para cultivar productos agropecuarios son recursos escasos y donde se hace necesario reaccionar a las

transgresiones ambientales. Con la idea de crear un proyecto de Permacultura³⁴ en El Canal, empezó el trabajo en el patio de su propia casa en el año 1998.

A partir de su idea, de que todos los espacios disponibles son espacios de cultivo, espacios útiles, comenzó a demostrarle a la gente interesada cómo en sus propios patios se podían diseñar jardines. De ahí que la iniciativa lleva el nombre de "Patio comunitario"; usándolo todo: las paredes o desechos neumáticos, para cultivar plantas, criar pequeños animales, producir materia orgánica y reciclar la basura domiciliaria.

Al principios fue un trabajo de persuasión a la comunidad del barrio, Con el apoyo de la Fundación de la Naturaleza y el Hombre Antonio Núñez Jiménez, organizó talleres de capacitación y transmitió a la gente sus experiencias con la idea de crear una cultura ambiental en el barrio de El Canal.

Torres empezó a interesarse en esta idea cuando empezaron a introducir la agricultura urbana en La Habana, motivado por el interés que tenía desde su infancia en la cultura agrícola. El primer proyecto que ejecutó fue en su propio trabajo. Trabajaba como técnico en los equipos de telecomunicaciones de la radio y empezó por sembrar entre las antenas. De esta manera se fue concientizando a mucha gente en la idea de cultivar dentro los límites de la ciudad, aprovechando todo lo aprovechable. Hoy el grupo de interés permanente en El Canal agrupa aproximadamente 18 patios. La idea es cultivar plantas alimenticias, medicinales, ornamentales, condimentos; usar los restos de alimentos en el compost, la lombricultura, alimentación de animales y también usar los recipientes desechados (cajas, bolsas, neumáticos viejos, baterías de autos, palanganas, cubos etc.). La misma basura de la gente fue definida como un "recurso local", y logró así una plena conciencia ambiental. Los participantes ganan en muchas esferas, tales como comunicación social, efectos positivos en su bienestar, disminución de gastos, embellecimiento del barrio. Con más participantes, el mejoramiento ambiental para el barrio podría aumentarse significativamente.



El Patio Ecológico de Justo Rafael Torres

Además ya se difunde esta idea hacia otros barrios, incluso a nivel nacional. Por ejemplo se trabaja en un proyecto comparado en el barrio San Isidro, en Habana Vieja, que desde su iniciación fue apoyado por el Taller de El Canal. Asimismo el Taller organiza:

capacitaciones, encuentros, visitas etc., "...vinieron personas acá interesadas en promover esta misma experiencia en sus barrios y bueno, así se fue transpolando la experiencia del patio comunitario del Canal del Cerro a otros lugares de la ciudad", dijo Torres.

³⁴ La permacultura es un sistema de agricultura sustentable, creado en los años 1970 por dos australianos en reacción a la contaminación de los suelos, el aire y el agua. La idea era cuidar la tierra y la gente, asimismo no gastar dinero, ni tiempo, ni energía y crear sistemas de cultivos que respondan a estos objetivos, para obtener a largo plazo un sistema sostenible.

Al mismo tiempo, Torres quiere realizar una cafetería ecológica y una aula ecológica, situada en un parte de su propia casa y que sería en el futuro un Centro de Información Comunitario. La idea de este Centro de información surgió a través de un diagnóstico en el barrio que se hizo con el Taller. Se preguntó a la gente de la comunidad, para saber que tipo de información se necesita más, información respecto al medio ambiente, la agricultura urbana, las direcciones de servicios locales etc. Se trataba de un banco de distribución de información al nivel gubernamental, para que el ejemplo se pudiera, con este apoyo, extender después de El Canal a otros barrios de la ciudad. La idea es crear así una red de información y servicio que *“podría ser un mediador o un facilitador de la información entre instituciones, organizaciones u ONG, gobierno y la comunidad”*. No para compensar solamente una escasez de información, por falta de periódicos o un radio local, sino también para apoyar el trabajo de las escuelas. Además Torres quisiera *“...que cada centro sea un promotor de otro tipo de actividades, como son talleres, consultas de especialistas, cursos y otras iniciativas que puedan desarrollar estas personas que se van a dedicar a este tipo de trabajo”*.

Como primer paso se crearía un banco de información que recoja todo tipo de noticias alrededor del medio ambiente, por ejemplo sobre plantas medicinales, vegetales y como cocinarlas. Pero también sobre la red de servicios cercanos. Se espera que los mayores, las amas de casa y los niños - como *“grupos de riesgo”*- vayan a aprovechar más de este proyecto. El deseo de Torres es la creación de una red de información popular, y utilizar este mismo Centro de Información para difundir la idea en toda la ciudad.

Para cambiar y mejorar las relaciones entre la gente, Torres y su amigo Francisco Luis Paz Barada tienen la idea de “legalizar” y promover un método bien conocido en la población – el cambalache – intercambiar *“las cosas obsoletas que uno tiene en la casa [...] sin que intermedie dinero en ello”*, como *“forma de socialización”*. El deseo de mejorar las relaciones humanas y sociales a través una acción ambiental, surgió en la encuesta a la gente de la comunidad. Como segunda etapa del proyecto se plantea la posibilidad de ahorrar dinero intercambiando por ejemplo vegetales, en lugar de comprarlos en el mercado. La primera oportunidad – según Paz Barada – Cuba la perdió cuando no realizó este ejemplo durante el Período Especial: *“este que nos ha dejado sin recursos, era de hacer un desarrollo social, una sociedad distinta; porque al final, era una sociedad socialista, pero era una sociedad culturalmente occidental, que es la misma que quieren los capitalistas:: son las mismas tiendas, que aquí les decimos shopings, son los mismos transportes de combustibles que contaminan, o sea, el modelo de desarrollo cubano es el mismo que el de Argentina, es el mismo, que requiere recursos, insumos, contaminar, destruir, contaminar las aguas. O sea, nosotros perdimos como sociedad una buena oportunidad de haber hecho un nuevo diseño social, pero bueno, no vamos ahora a lamentarnos de utopía...”*.

Paralelamente al proyecto de los patios comunitarios hay otros proyectos subsidiarios: con los niños de la escuela primaria, que en un círculo de interés, cuidan su huerto escolar y se capacitan para transmitir la idea. La Permacultura es también un factor positivo en el trabajo con personas de la tercera edad, como lo demuestra el actual trabajo de Torres en el Centro Gerontológico del Hospital Salvador Allende. Los mayores realizaron su huerto, participaron en cursos de capacitación y después de más de un año de iniciado proyecto se puede ver que *“han mejorado increíblemente, tanto mental como físicamente”*.³⁵ El uso de la Permacultura como una terapia rehabilitadora, recibe cada vez más éxitos en la esfera de comunicación y socialización de esa gente. Este proyecto es todavía un experimento, pero dentro de un tiempo se espera transformarlo en una terapia oficial de salud pública. Los

35

Francisco Luis Paz Barada, 2003

huertos de los mayores y de los niños de la escuela están vinculados. Asimismo se pudo realizar un *“trabajo intergeneracional”* apoyado por el Taller. También en el futuro se quiere profundizar el trabajo con las amas de casa, pues ellas aprovechan mejor las posibilidades del sistema.

Para realizar todo su trabajo, Torres colabora con la ONG ACPA - la Asociación Cubana de Producción Animal - que se ocupa de la agricultura y del manejo de animales; con la ONG Asociación Nacional de Aficionados a la Botánica, que pertenece al CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente) y con la Asociación de Criadores de Conejos. Todos ellos fomentan el trabajo en la comunidad y a veces ayudan con recursos materiales. Otros cooperadores son: su amigo Francisco Luis Paz Barada y las integrantes del Taller. El Taller es el mediador entre el proyecto y el Consejo popular. De esta manera Torres trabaja como promotor natural del Taller. Para reforzar el trabajo comunitario, las capacitaciones, la creación de la aula ecológica en tanto banco de información, adquirir los recursos de trabajo (computadora, hoja, lápices etc.), necesita aproximadamente 6 mil dólares.

Cuando el Fondo Nacional del Medio Ambiente comenzó su trabajo - 2000/2001 - el proyecto del Patio Comunitario solicitó apoyo financiero. Con las ideas del aula ecológica comunitaria y del sistema de reciclaje se pudo obtener la aprobación del fondo estatal y se ganó un financiamiento de 6 mil dólares. Pero la confirmación del apoyo financiero no pudo ser resuelta por razones burocráticas: una ONG -como mediador para Torres y Paz Barada - no está autorizada a comprar equipo técnico, hay tiendas especiales para ONGs y también para particulares. No se pueden mantener equipos comunitarios en casa propia, etc. Si bien se hicieron solicitudes al Ministerio del Medio Ambiente para obtener los permisos necesarios, no hubo ninguna posibilidad de manejar un financiamiento en divisas. Finalmente, después de pasar un año buscando una fórmula para tener acceso al mismo, se perdió todo el dinero.

5.2.4.9 La Permacultura como vía de gestión ambiental y mejoramiento de la calidad de vida en el barrio. La "Agenda 21"

Siguiendo la idea de la permacultura Torres elaboró junto a Francisco Luis Paz Barada un proyecto para implementar una de las iniciativas de "Agenda 21" en el barrio. Para ello usó el ejemplo del Patio Comunitario para desarrollar comunidades sostenibles en todo Cuba. La tarea durante estos años será: mejorar el huerto como modelo de referencia y establecer el "centro de información ambiental comunitario", para poder crear el boletín-informativo, organizar talleres y dar conferencias.

Se está intentando convencer a la gente sobre las ventajas de la permacultura, como alternativa realizable sin mayores gastos. Sin embargo, se necesita apoyo financiero para crear el "centro de información ambiental comunitario". Aquí, dice Paz Barada, están en una *“doble contradicción”*: por un lado se trabaja en la comunidad con los simples recursos locales, para que la gente pueda seguir el ejemplo y, por otro lado, se necesita establecer una *“componente institucional”*, para llevar a cabo el proyecto de educación ambiental. Para evitar la burocracia cubana, se espera contar con un equipo propio adecuado, como computadora, libros, bibliografía, herramientas etc. a través de colaboraciones exteriores, persiguiéndose *“estrategia de la donación”*³⁶, además recibiendo las donaciones personalmente y no estar dependiendo de algún tipo de financiamiento estatal. Se imaginan autofinanciar el proyecto instalando una "ecocafetería" en el patio de Torres. Pero para eso

³⁶ íbidem ²⁶

*“necesitas [un] cuentapropismo, tienes que pagar impuestos [...] de mecanismos diabólicos”.*³⁷ Su mayor deseo es poder dedicarse, no solamente en el tiempo libre, sino como trabajo único a la Permacultura y así financiarse salarialmente.

El objetivo es crear una cultura higiénico-ambiental y resolver el problema grave de la eliminación de desechos, de los vertederos, para que estos no provoquen más daños a la comunidad, tales como enfermedades por causas ambientales. Se está ofreciendo la “Agenda 21” como alternativa a la actividad del gobierno local y las organizaciones de masas, cuyas capacidades se ven limitadas con respecto a este problema. El proyecto incluye acciones para mejorar la higiene ambiental del barrio, que consisten en la creación de un grupo gestor ambiental que coordine la eliminación de los micro vertederos, el reciclaje de desechos y la educación ambiental - incluidos por ejemplo nuevos hábitos alimentarios - mediante la Permacultura. Justamente las problemáticas de El Canal, tales como el alto nivel de hacinamiento, se ven como aspectos potenciales para construir una red participativa hacia “Agenda 21”.

Dentro de la realización de la agenda hay tres etapas:

- primero: motivar, crear y capacitar a la comunidad y al grupo gestor ambiental
- segundo: evaluar y corregir los fallos, con el ejemplo de una circunscripción, para después capacitar los promotores que van a extender el proyecto a toda la comunidad; se inaugura el centro de información y de estrategia ambiental.
- tercero: llevar a cabo el proyecto al resto del barrio.

Los que tienen directo beneficio del proyecto en este momento, son quince familias, un consultorio del médico de la familia, un círculo infantil, dos escuelas primarias y un grupo de trabajadores y pacientes ancianos del Hospital Salvador Allende. Existen 18 huertos y 234 personas involucrados. Cuando el proyecto trabaje a pleno, se contará con más de 500 personas beneficiadas.

5.2.4.10 La doctora Migdalia Socarrás León, Médico de la familia

El programa de los médicos de la familia empezó en el año 1984 como plan piloto en el municipio Diez de Octubre del barrio de Lawton en La Habana. Allí empezaron a trabajar los primeros 19 médicos. La idea era crear un médico de medicina integral que trabajara con la prevención y promoción de la salud – *“más que curar es prevenir la enfermedad”*³⁸. Para eso se instaló una red de médicos en los barrios con una densidad relativamente alta. Las tareas comprenden la instrucción sobre cuestiones de tabaquismo, alcoholismo, conductas sociales inadecuadas, la promiscuidad y hábitos alimenticios, entre otros temas. De esta manera, el trabajo de los médicos se entiende como el de un médico comunitario, que puede ser consejero o amigo de la población, que atiende problemas que pueden estar más allá de aquellos estrictamente de la salud.

La doctora Migdalia Socarrás trabaja desde hace quince años como médico de la familia en El Canal, en donde empezó con aproximadamente 120 familias³⁹. En los años 1996 – 2000 fue Jefa del Policlínico Cerro. La doctora Socarrás se graduó como Especialista en Medicina

³⁷ íbidem

³⁸ Doctora Migdalia Socarrás León, 2002

³⁹ El plan nacional prevé un médico de la familia para cada 122 familias.

General Integral en 1993 y empezó una tesis de maestría sobre cuestiones de ancianidad en 2001. Actualmente quiere realizar un doctorado investigando los comportamientos anómalos en la vida familiar y así logra armonizar su trabajo como médico y sus expectativas académicas.

En este momento está preparando una encuesta con 3.000 familias del barrio para analizar los medios funcionales y disfuncionales de la familia. Es un trabajo sobre la funcionabilidad de la familia, las bases de su constitución y como esto influye en los problemas cotidianos: hacinamiento, empleo, éxitos, fracasos, cambios diversos, etc. El estudio se va a desarrollar con el apoyo de los trece consultorios del barrio, principalmente en la encuesta, por la cantidad de entrevistados y espera recibir el segundo grado de medicina integral.

Los tres proyectos mencionados a continuación, están desarrollados por iniciativa de la Doctora Socarrás y los diferentes especialistas, después propuestos al Taller para que con su apoyo y experiencia puedan profundizar sus elementos más relevantes. Considera que es mas fácil organizar actividades comunitarias desde una entidad como el Taller, que a través una persona aislada.



La Plaza de Galicia, círculo de las abuelas en acción.

Esta colaboración produce, respecto al tema salud, un taller de interrelación Casa Comunitaria-Médico de la familia, donde se tratan problemáticas que van desde alcoholismo hasta la oferta de ejercicios para embarazadas.: *“este proyecto recibió un segundo lugar el año pasado, fue premiado a nivel provincial en el encuentro. “Mi experiencia relevante”, dijo la doctora Socarrás. Las diferentes actividades menciona-*

das reciben apoyo a través de las instituciones municipales, por ejemplo los sectores de educación, salud y el INDER. No se trabaja con dinero en efectivo – solamente a través de cheques se puede “resolver” una actividad, por ej. comprar un cake por 20 Pesos cubanos.

La Trova, Peña de la Doctora Migdalia

La primera actividad fue el inicio de una peña o trova, el 4 de abril de 1996, como encuentros de actividades musicales. El objetivo fue involucrar a la gente de la tercera edad en una actividad hecha para ellos y así fomentar la comunicación entre ellos y sus respectivas familias. Se quiso crear una alternativa a los círculos de abuelos existentes, que no atraen tanta gente: *“...la idea de [...] la peña [...] surgió casi al unísono con el Taller, cuando Migdalia conoció de la existencia del Taller. Realmente nosotros no encontramos a Migdalia, Migdalia nos encontró a nosotros.”*, dijo Ana Rosa Osenes.

El primer viernes de cada mes se invita a cantantes aficionados del barrio. Junto con el disfrute de los adultos mayores, la doctora Socarrás se preocupa de que disminuya entre

ellos el consumo de medicamentos innecesarios. En estos círculos los abuelos aprenden a reconocer su autoestima y a manejar sus dolores. Se encuentran una vez por semana con un psicólogo y un sociólogo. También se invita a músicos y se hace participar a sus hijos y nietos. Los tres consultorios médicos que desarrollan los círculos, trabajan cada sesión con un tema diferente, hacen gimnasia con los mayores, etc. La mayoría de las veces, participan solo mujeres, porque a los hombres les cuesta sentirse viejos.

Paralelamente hay otra actividad, que se llama Peña de Anicia en donde participan los de la tercera edad junto a jóvenes y adultos. Esta peña se está llevando a cabo en el Museo de Cerro, que ofrece sus propias actividades comunitarias.⁴⁰

Encuentro con la Esperanza

Cuando la doctora Socarrás trabajó como jefa del Policlínico, tuvo vínculos con el defectólogo o el terapeuta comunitario. A través de estas personas, que trabajan con niños con trastornos o discapacidades, nació su deseo de trabajar con esta clase de niños. El 4 de julio de 1997 empezó con el proyecto comunitario "Encuentro con la Esperanza". La doctora Socarrás presentó la idea al Taller y empezaron a desarrollar el proyecto en conjunto. Los primeros sábados de cada mes se reúne simultáneamente con el defectólogo, el neurólogo, el psicólogo, el psiquiatra, el pediatra, la trabajadora social y las compañeras del Taller. También participan representantes del INDER, de la Cultura, la Educación y la Biblioteca pública. Lamentablemente, además de este "apoyo mental" se requieren siempre materiales laborales - por ejemplo juegos didácticos o una grabadora - los que no se pueden comprar porque se pagan en divisas. En cuanto al trabajo, se definieron dos etapas con los niños discapacitados: niños con el Síndrome de Down, mentales leves, mala conducta o retrasos en la lenguaje, etc.:

- la primera etapa se realiza con reuniones mensuales con las familias de los niños; con el fin de que acepten a sus hijos o nietos, en tanto miembros del núcleo de la familia. Se realizan actividades culturales, deportivas y recreativas para que los discapacitados puedan aprovechar la comunicación social y sentirse como niños sanos. Al mismo tiempo se intenta disminuir el consumo de medicamentos - como en el caso de los ancianos. Más tarde se presentó este proyecto a un forum internacional, científico y técnico, en donde se demostraron los avances logrados, los éxitos en las relaciones familiares y los ahorros para el estado. El proyecto fue premiado.
- en la segunda etapa se trata de traer a los niños a la comunidad. Se hacen invitaciones al local del Taller para que la gente se conozca y participe en las actividades comunes. En cada una de las reuniones participan entre 60 y 80 personas, además de los padres, niños sanos, etc.
- los datos sobre el número total de discapacitados que participan en el proyecto: niños, jóvenes y ya adultos - tienen enfermos de hasta 40 años - se acerca a 168⁴¹. En el barrio mismo no hay círculos infantiles o escuelas especiales para estos niños, que tienen que ir a otros barrios, por ejemplo a Atarés o Miramar. Los encuentros se efectúan en el Taller o en el Museo del Cerro.

El éxito del trabajo con estos niños se refleja en la atención por parte de los organismos estatales y los premios que la doctora Socarrás ha ganado: *"como proyecto creado en desarrollo, en salud Pública, lo presenté en el Congreso Nacional, lo presenté en el congreso nacional de la Federación de Mujeres Cubanas, lo presenté en el Foro de Ciencia*

⁴⁰ compare "Unión Cerro"

⁴¹ según una información del T.T.I.B. son 256 muchachos, 2002

y Técnica ramal de Ciudad de La Habana y provincia Habana y salió destacado. Lo presenté a nivel municipal, a nivel nacional, e incluso se hizo una jornada con los Hogares de Niños impedidos en Ciudad de La Habana, y hay instituciones del Consejo de Estado que se acercaron para felicitarme por ese trabajo.”

Por quien merece amor

Este es un proyecto nuevo que todavía está en la fase de diseño. Intenta trabajar con los adolescentes y las familias, para la prevención de la drogadicción, SIDA, ETS y otros. También se tratan temas como *“la convivencia social, las relaciones humanas, la sexualidad”* etc., pero se concentra en el consumo de drogas. La actividad surgió de un acuerdo entre el Taller y la doctora Socarráz, y empezó en 2000 con un taller cada mes. Al igual que el alcoholismo, la drogadicción está aumentando desde el inicio del boom turístico en La Habana. Lo que más se consume es la marihuana, pero también se produce una droga como polvo que se llama “la piedra”. Respecto al SIDA, en el Taller se habla de trece casos conocidos, mientras la doctora Socarráz no conoce ningún caso. En su consultorio ella trata una persona con el VIH. La doctora comentó en una entrevista: *“todo eso conlleva atrás la promiscuidad. En este proyecto se habla de promiscuidad; cuando hay promiscuidad hay drogas, hay alcohol”*.

5.2.4.11 La llave 40, Mercedes Rodríguez Castillo

La iniciativa “La llave 40” tomó su nombre de la tubería del Canal y el número se refiere al 40 aniversario del triunfo de la revolución. Mercedes Rodríguez Castillo coordina – como representante de la Federación de Mujeres Cubanas del Consejo Popular – un grupo que realiza, en conjunto con el Taller, proyectos tanto para adultos como para niños: reuniones, talleres, fiestas etc. Según Mercedes Rodríguez: *“nosotros somos los que movilizamos a la masa federada para participar en talleres de autoestima, en encuentros con mujeres que se realizan y actividades propias de la organización que también hacemos ahí en el local del Taller.”*⁴² Mercedes Rodríguez se mudó a otra casa, pero su iniciativa sigue en pie con el apoyo de otros promotores. Este proyecto debió enfrentar un solo ejemplo negativo, que afectó a la peña de “La llave 40”, la que debió dejar de funcionar después de que se repitiera tres veces una situación violenta.

5.2.4.12 El proyecto comunitario “Unión Cerro”

El Museo de Cerro, que tiene su local enfrente del Taller en la misma Calzada del Cerro, desarrolla sus propias actividades comunitarias con cierto apoyo de la dirección municipal de Cultura y atención de la UNEAC con respecto a cuestiones de representación ante organismos superiores. En 1996 tres personas, entre ellos el director del museo, estaban interesadas en “promover la cultura de forma comunitaria, desinteresada”⁴³ lo que significa no cobrar por las actividades realizadas. A partir de ese interés se fundó el proyecto comunitario “Unión Cerro”. Después de un proceso de búsqueda de gente que compartiera el mismo deseo de trabajo “desinteresado” – artistas, cantantes, gente del teatro etc. – se pudieron realizar muchas actividades, tantas que tienen “cubiertos casi todos los fines de semana, con actividades de este proyecto”.⁴⁴

⁴² Mercedes Rodríguez Castillo, 2003

⁴³ Gilberto Carballosa, Director del Museo del Cerro, 2003

⁴⁴ íbidem ³³

Se trabaja en todo el municipio, pero generalmente en El Canal. *“Hemos tenido actividades donde han participado los niños y la población adulta también [...] Tenemos un proyecto, realizar una actividad en el Pediátrico del Cerro, con los niños de la “última voluntad [...]”. Son niños que precisamente se sabe que no van a seguir viviendo.”*⁴⁵ Desde el inicio del Taller, en el año 1996, se colabora con el museo, lo que implica prestar equipo o espacio del propio local para las actividades de “Unión Cerro”. *“El Museo y el Taller son una misma persona, relaciones de ambas partes...”* dice Esperanza Cantillo Mestre. Al igual que en el trabajo del Taller, el proyecto “Unión Cerro” también realiza sus actividades con las organizaciones de masas, por ejemplo *“con el núcleo del Partido zonal, con la Federación de Mujeres, con los CDR, con la policía, para que todos de conjunto, trabajando, salga bien”*.⁴⁶

5.2.4.13 La iglesia católica “El Salvador del Mundo”

Es necesario mencionar las actividades de la iglesia católica “El Salvador del Mundo”, la que está haciendo, actividades más o menos similares a las del Taller, pero sin contar con el. La iglesia tiene iniciativas como: la Asociación de Alcohólicos Anónimos (AAA), para los alcohólicos y también sus familias y amigos; un programa con madres solteras y ancianos, que ofrece cursos de computación en todos los niveles. Además hay una *“convocatoria para el coro. Incluso han hecho un grupo musical que, aunque tocan música religiosa, tratan de que tenga un ritmo mucho más llamativo para los muchachos jóvenes”*⁴⁷, y hacen excursiones pero las actividades se limitan al círculo de los feligreses.

Por sus contactos con las organizaciones cooperantes de las iglesias católicas extranjeras, recibe donaciones con las que se pudo restaurar la parroquia y la iglesia, con apoyo de Misereor de Alemania, y recibe también donaciones de medicamentos. Le fue suspendida la distribución de medicamentos por recetas a la gente, quienes venían mandados por médicos de la familia, así como la entrega de medicamentos a hospitales, una materia que ha dependido de las relaciones de la iglesia con el gobierno y el Partido.

En algunas ocasiones el Taller ha enviado personas a la Asociación de Alcohólicos Anónimos, pero aparte de estos contactos puntuales, no existe ninguna colaboración formal entre estas instituciones. La Asociación de Alcohólicos Anónimos (AAA), es una asociación independiente, que tiene varios grupos en La Habana, y la mayor parte de sus lugares se encuentran en las iglesias, dice Ana Rosa Osenes Cordero. También trabaja con el Taller, tienen contactos y han llevado a cabo asambleas abiertas en el local del Taller. En Febrero de 2003, hubo una semana de actividades en el Taller para celebrar los ocho años de la creación de la Asociación de Alcohólicos Anónimos. Según Ana Rosa Osenes, el Taller ha buscado en varias ocasiones el contacto con la iglesia. Durante la remodelación del local del Taller hablaron, por ejemplo, con el secretario de la parroquia, preguntando por espacios para llevar a cabo las actividades del Taller, pero no encontraron ninguna posibilidad para ellos.

⁴⁵ íbidem

⁴⁶ íbidem

⁴⁷ Ana Rosa Osenes Cordero, T.T.I.B., 2003

5.3 EL BARRIO POGOLOTTI

5.3.1 Introducción

Fundado en 1910, en La Habana, Pogolotti, fue el primer barrio obrero cubano, específicamente diseñado y construido como tal. Está ubicado en el Municipio de Marianao, al sud-oeste de la ciudad. Su población es de aproximadamente 10.000 habitantes ⁷⁶, en un área de 5,28 Km². Su territorio incluye 8 circunscripciones, de las que cada una elige un delegado en el Consejo Popular N. 5 (Pogolotti, Finlay, Curazao, Belén, Husillo). A pesar de esta precisión administrativa, el concepto de “barrio” no corresponde en Cuba a una unidad bien definida, sino a un área que forma parte de la ciudad, distinguida de otras áreas por atributos de carácter urbano, constructivo, social o histórico. Según un sociólogo de Flacso *“el barrio siempre ha tenido gran importancia para el cubano. El conocimiento mutuo entre los vecinos y de lo que pasa en el barrio es mucho mayor que en otras partes. No hay un vecino de Pogolotti que no se presente diciendo “yo soy de Pogolotti” aún cuando el barrio ha tenido en el pasado cierta fama de no ser muy tranquilo”*.⁷⁷ La caracterización urbano-constructiva de los barrios obreros o de la gente pobre incorpora frecuentemente el estado deficitario de las viviendas y de los servicios urbanos como atributo identificable central. En 1996, según la arquitecto Lourdes Ortega, el fondo de viviendas de La Habana era de 550.000 unidades, un 50% de las cuales se clasificaba como malas o deficientes: *“Existían también 60 barrios insalubres y otros 100 grupos urbanos pequeños que no se clasificaban como barrios pero cuya situación habitacional era altamente deficiente. En su conjunto estos barrios comprendían alrededor de 18 mil viviendas y mas de 17 mil familias. Asimismo existían mas de 60 mil familias que vivían en habitaciones de ciudadelas y cuarterías. Todo esto significa que existían algo mas de 100 mil viviendas en malas condiciones constructivas y de habitabilidad... equivalente al 40% de la vivienda urbana de todo el país”*.⁷⁸ Este es también el contexto urbano en que se ubica Pogolotti. A su vez la caracterización cultural e histórica del barrio, de acuerdo a sus residentes muestra que *“predomina la raza negra y la mayoría practica la religión afrocubana”*.⁷⁹ Graciella Pogolotti, descendiente de uno de los empresarios que participaron en la construcción del barrio, escribió en 1997: *“Las características particulares de su creación y desarrollo, su ubicación (inicial) en los márgenes de la ciudad, la cohesión y el sentido de pertenencia de sus habitantes conforman el rostro de una comunidad con un grado significativo de auto conciencia. De esa manera se conformó la base de una cultura popular comunitaria a la que contribuyen también las creencias de que son portadores muchos de sus habitantes”*. La autora continúa: *“Esa cultura tradicional no ha muerto. Subsiste en el trasfondo de una memoria colectiva que incorpora progresivamente los acontecimientos que han ido marcando la historia del barrio y la historia de la nación.... Pogolotti contribuye también a configurar el proceso de crecimiento urbanístico de la Gran Habana... en los primeros 20 años del siglo XX. En las cercanías del puerto el capital financiero y comercial comenzó a invertir en edificios altos para bancos y oficinas. Médicos y abogados, generales y doctores configuraron en el Vedado el trazado original en el que se asentarían los nuevos ricos. En el extremo semi-rural de la ciudad, el primer barrio obrero anunciaba el proletariado naciente.”*⁸⁰

⁷⁶ Vladimir Calderón Frias (1997). La superficie se refiere al conjunto Pogolotti-Finlay-Curazao-Belén –Husillo. La cifra de población se refiere al barrio Pogolotti solamente.

⁷⁷ Conversación con Roberto Almaguer

⁷⁸ Lourdes Ortega Morales, 1996.

⁷⁹ Taller de Transformación Integral de Pogolotti

⁸⁰ Graciella Pogolotti (1997)

5.3.2 Historia del barrio Pogolotti

A mediados del año 1910 Luis Valdés Carrero, miembro del Parlamento Cubano, presentó a la consideración de la Cámara de Representantes un Proyecto de Ley por el que se autorizaba al Ejecutivo Nacional a que dispusiera de un crédito de 650.000 pesos. El dinero estaba destinado a la construcción de mil casas modestas, de un valor de 650 pesos cada una, en algún municipio de La Habana. Debían ser construidas en un lugar de fácil acceso y a corta distancia de la capital. Las casas se entregarían mediante sorteo a padres de familia que no contaran con otros recursos que los que le proporcionara su trabajo manual. Los favorecidos pagarían 6.25 pesos mensuales durante diez años y estarían exentos del impuesto por licencia de construcción, derechos fiscales por escrituras y de toda otra contribución o impuesto estatal o municipal por diez años. Una vez finalizado el pago, el Estado les otorgaría la escritura de propiedad libre de derechos.

Aún cuando el diseño de las viviendas fue entregado a la empresa que ganara la licitación del proyecto, el programa y las especificaciones generales de las viviendas serían establecidos por el gobierno. Las casas tendrían una superficie edificada de 48 m², y su distribución interior incluiría: sala, comedor, dos dormitorios, cocina y servicios sanitarios. Se construirían de mampostería y con techos de tejas francesas.⁸¹

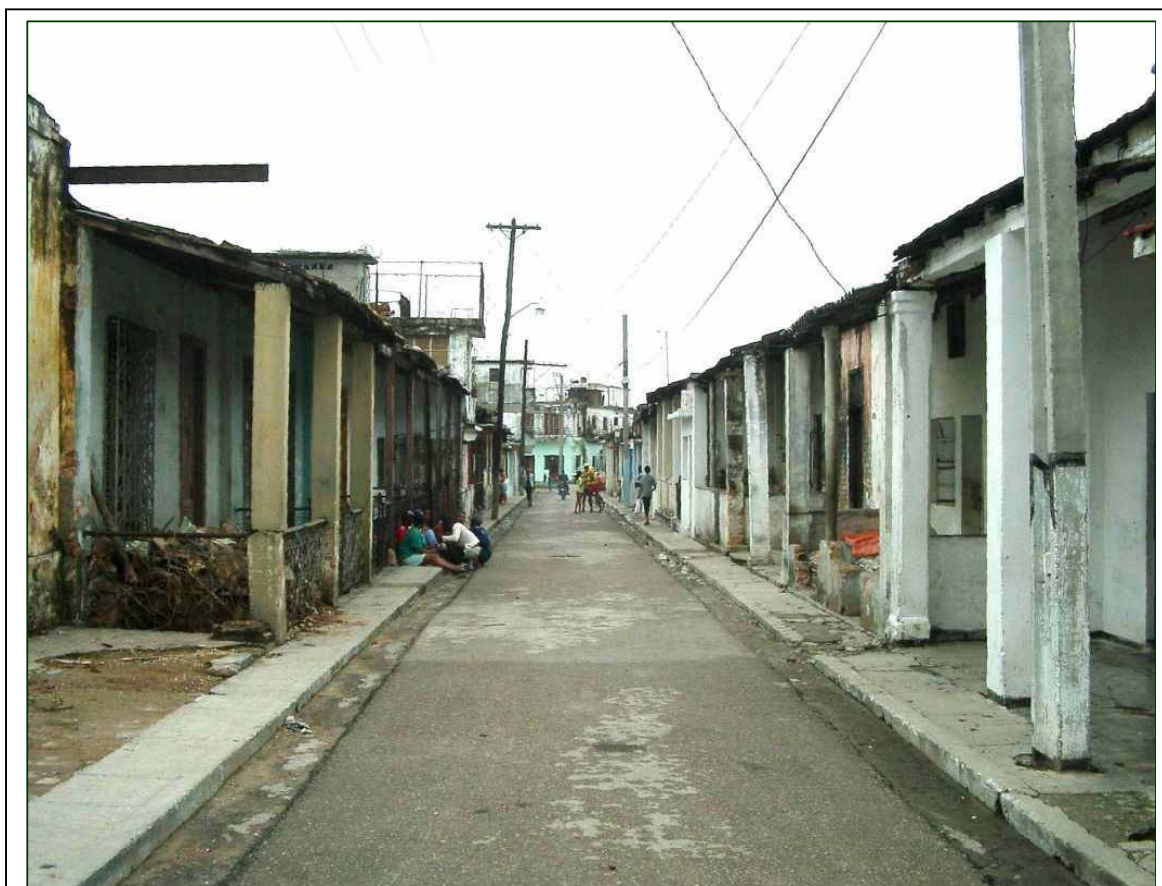
La ley fue aprobada por el presidente de la nación en Julio de 1910 y apareció publicada en la Gaceta Oficial con algunas adiciones que no estaban en el proyecto original. En lugar de 650 pesos por casa, el crédito había aumentado a 1.300 pesos y el número de casas a 2.000 unidades, de las cuales 1000 estarían en La Habana y el resto distribuidas en otras provincias. Estos cambios marcaron, en opinión de Luis Bay Sevilla, el comienzo de numerosas influencias de políticos que buscaban beneficios particulares y que comprometieron el éxito del proyecto, especialmente interfiriendo en la asignación de las viviendas.⁸²

En Septiembre de 1910 se convocó a concurso público para la construcción de mil casas en La Habana. Se indicó que 500 se entregarían en el primero año, en lotes de 100 casas y las restantes al siguiente de la misma forma. El contrato fue adjudicado a la Compañía Nacional de Construcciones, cuyo Tesorero, Dino Pogolotti, era dueño de terrenos adecuados en el municipio de Marianao. El proyecto presentado por la Compañía proponía calles de 14 metros de ancho, con un camino central de macadán de 6 metros, con sus correspondiente soleras, césped y arboleda. Se propusieron pasajes centrales de 4 metros de ancho, con aceras de 80 cm a ambos lados. Las casas contarían con 120 m² de terreno cada una. Formarían un rectángulo construido de 6 m de frente por 8 m de fondo, con paredes de ladrillos y cubiertas de tejas francesas. Cada una tendría un pequeño patio central, e irían adosadas en línea, en grupos de 15 unidades con un portal corrido en el frente a lo largo de cada conjunto. Resulta interesante verificar que este concepto de diseño mantiene parte de la identidad de Pogolotti hasta el presente. Es igualmente interesante contrastar las opiniones de generaciones distintas de arquitectos. Para Pedro Martínez Inclán, citado por Calderón Frías, el barrio de Pogolotti era en 1925, un año antes de ser devastado por el huracán de 1926, un conjunto de *“casitas graciosas, con jardines al frente, y traspatios para criar animales domésticos o tender la ropa al sol, aisladas o agrupadas de 10 en 10, dando frente a calles anchas con afirmados y aceras estrechos para que*

⁸¹ Luis Bay Sevilla (1941)

⁸² Luis Bay Sevilla, ibid

resultaran económicas”⁸³. Contrariamente, M De Armas y M Roberts describen en 1975 las casas en términos negativos y con lo que parecen ser algunos errores de hecho: “de las 2000 casas planeadas para Pogolotti, solo 950 estaban terminadas en 1913, luego de tres años de construcción. Cada unidad iba a ser una vivienda pareada (dos viviendas por estructura) con un corredor enmaderado en frente. La construcción final careció de desagües de lluvia y usó materiales livianos. No es sorprendente que el conjunto de viviendas se deteriorara rápidamente y que Pogolotti se transformara en un tugurio, notorio por los brotes de enfermedades infecciosas.”⁸⁴



Un pasaje con viviendas en el año 2002, las que mantienen los principios del diseño

Efectivamente, el 30 de Octubre de 1910 se colocó la primera piedra del poblado. El primer bloque de 100 casas quedó terminado en Febrero de 1911. Parcialmente se fueron realizando las entregas, hasta completar las 900 en Agosto de 1912. Por último se consiguió llegar a las 950 unidades. En Enero de 1911 se efectuó el sorteo de las primeras 100 casas. El último sorteo tuvo lugar en Marzo de 1943. De las 950 viviendas construidas y sorteadas en Pogolotti, 928 familias tomaron posesión de igual número de casas. De las 22 restantes 6 se dieron a la Secretaría de Instrucción Pública para establecer escuelas y 16 se “dieron a cuidar a distintas personas por disposición de la Secretaría de Agricultura.”⁸⁵ De acuerdo a Bay Sevilla la recuperación de la inversión estatal en la construcción de Pogolotti fue muy reducida, en gran parte debido a gestiones políticas. Solo se pagaron fracciones de los costos estimados. Los favorecidos fueron, en su mayoría, políticos de la época que

⁸³ Pedro Martínez Inclán (1925) citado por Vladimir Calderón Frías (1997)

⁸⁴ De Armas M (1975) y De Armas y Robert (1975) citados por Roberto Segre et.al (1997)

⁸⁵ Luis Bay Sevilla. Ibid

estimaron que estas casas eran dadas como premio a su labor y para ser distribuidas entre sus partidarios. Los obreros que lograron viviendas habrían seguido ese ejemplo. Esta última aseveración es objetada por Calderón Frías, quién estima que las familias obreras en su gran mayoría cumplieron con sus compromisos financieros.

El barrio tuvo muchas dificultades para sobrevivir, especialmente antes de 1959. Debido a los problemas de transporte, a la carencia de agua y electricidad, que por mucho tiempo afectaron a los primeros pobladores, los trabajadores tabaqueros de La Habana, núcleo mayoritario de clase obrera en ese tiempo, no se interesaron mucho por estas casas. Los sorteos pasaron inadvertidos. En 1918 el barrio carecía de calles transitables y de acueductos, aún cuando en ese año se construyó un tanque elevado de hormigón con capacidad de 1500 galones. No había centros de asistencia social, establecimientos de difusión cultural ni servicio de extinción de incendios. El alumbrado público y la limpieza de calles era muy deficiente.⁸⁶ A ello deben agregarse los efectos devastadores de dos catástrofes naturales. En Octubre de 1926, un ciclón dejó 156 viviendas destruidas, 72 medio destruidas, 570 con averías menores y solo 30 casas sin deterioro ninguno.⁸⁷ En 1944, otro huracán causó estragos similares. Aunque el gobierno destinó fondos para la reconstrucción del barrio, estos aparentemente fueron mal utilizados.

El Censo de 1953 registró oficialmente la existencia de un asentamiento informal en terrenos vecinos a Pogolotti llamado Isla del Polvo. El nombre popular parece tener varios orígenes. Para algunos residentes actuales deriva de los efectos causados por el deterioro de una chimenea en una industria calera próxima, lo que creaba una bruma de polvo blanco que venía a depositarse sobre las casas, las plantas y todos los objetos del poblado. Para otros resulta del tráfico intenso de camiones a una cantera vecina, los que al transitar por un camino de tierra levantaban grandes polvaredas con efectos similares. El censo documentó la existencia de numerosas vivienda de tablas, piso de tierra, algunas con cubiertas de huano y otras de papel-filtro impermeable pero deteriorado⁸⁸. Los moradores no tenían acceso al agua potable, se alumbraban con lámparas de querosén y vivían en casuchas que carecían casi en su totalidad de letrinas. Existen diversas versiones sobre su origen. Calderón Frías ubica su creación en 1945⁸⁹, pero según la opinión de algunos vecinos, se remonta al tiempo de la fundación del barrio Pogolotti mismo. Según Mario, delegado de sus vecinos en el Consejo Popular, en su origen, la tierra estaba ocupada por su vivienda actual que era parte de una finca particular: *"tenía una propietaria, creo que se llamaba María. Arrendaba pedazos de tierra que no eran muy cultivables a muchas personas. Entonces muchas de ellas empezaron a construir sus casas"*.⁹⁰ Mario nació en Pogolotti, dentro de una familia que vive allí desde hace mucho tiempo, pero reside actualmente en Isla del Polvo. La Isla del Polvo constituye una unidad física y ambiental diferente y separada de Pogolotti, con condiciones de vivienda especialmente malas, similares a las de muchos asentamientos informales que existen en los países en desarrollo. Sin embargo en términos sociales y culturales se considera a sus habitantes como parte integrante del barrio y sus problemas son contemplados ya sea por las autoridades correspondientes o por las asociaciones comunitarias como propios del barrio en su conjunto.

Desde su fundación el barrio de Pogolotti significó una importante contribución al desarrollo urbano de Marianao, que incorporó a su economía terrenos sin uso y contribuyó al aumento poblacional. El barrio permitió al Municipio exhibir el testimonio de un ensayo social y de

⁸⁶ Vladimir Calderón Frías. Ibid

⁸⁷ Luis Bay Sevilla. Ibid

⁸⁸ Cubierta de "huano" es en Cuba una techumbre hecha con hojas y fibras de palma entrelazadas

⁸⁹ Vladimir Calderón Frías. Ibid

⁹⁰ Conversación con Mario, residente en Isla del Polvo.

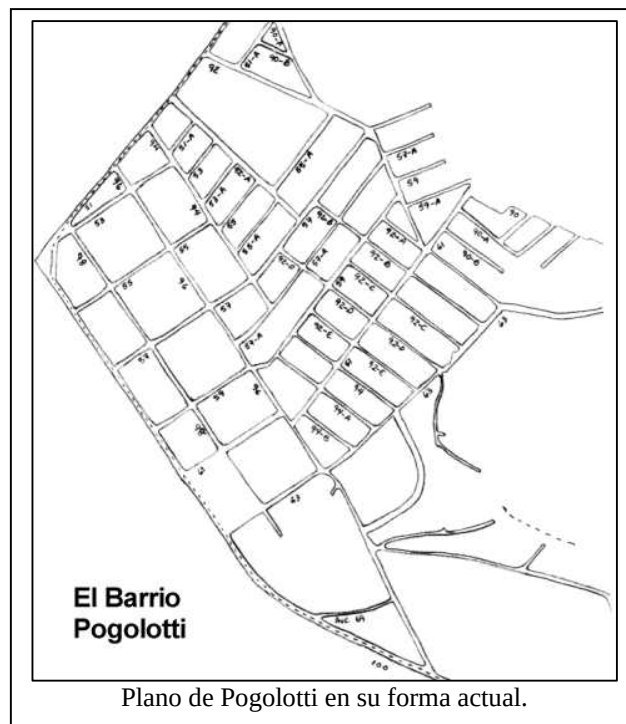
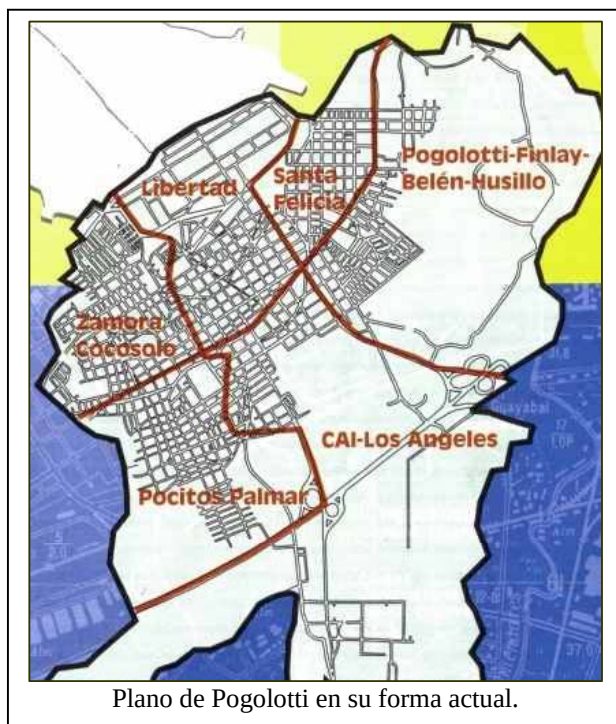
economía proletaria, incluyendo la vivienda, que desgraciadamente no fue mantenido regularmente ni emulado en los años siguientes hasta 1959.⁹¹ Al mismo tiempo, Pogolotti se benefició, entre 1948 y 1959, de la administración municipal del alcalde Francisco Orue Gonzalez. La prosperidad de este período municipal se manifestó en la construcción de nuevas calles, reparación y repavimentación de las existentes, mejora paulatina de las redes de acueductos y alcantarillado, en 1949 la construcción de la Casa de Socorros (actual clínica estomatológica) y en 1951 el Parque Infantil. La riqueza cultural del barrio se manifestaba en diferentes expresiones originadas a partir de su fundación, que reflejaba la idiosincrasia y las tradiciones de sus moradores. Se hacían procesiones religiosas y ceremonias que expresaban una gran diversidad de cultos: católicos, protestantes, santería, espiritismo, masones y abacúas. Se fundaron sociedades deportivas y la Cooperativa Obreros de Redención. Muchas de estas sociedades contaban con modestos campos deportivos y las que no lo tenían negociaban con otras para poder utilizarlos. Se practicaba el vóleybol, beisbol, fútbol, atletismo, ciclismo y otras entretenimiento como carreras de patines y carriolas. La festividad mas importante para los residentes en Pogolotti era, y sigue siendo, la noche del 24 de Febrero, fecha en la que coinciden el aniversario de su fundación y la conmemoración nacional del “Grito de Baire”. Con la participación de las iglesias autorizadas, se hacían veladas líricas, culturales y patrióticas, con la participación de las iglesias autorizadas, además, había comparsas callejeras, se adornaban las calles, tocaba la banda de música local y a las doce de la noche se coronaba a la Señorita Redención mientras se bailaba la rumba.⁹²

Con el triunfo de la Revolución, en 1959, se inició la historia contemporánea de Pogolotti. En esos años el barrio mostraba un cierto desarrollo cultural y social, pero se encontraba en un estado de gran abandono y empobrecimiento. Especialmente las viviendas estaban considerablemente deterioradas debido a la falta, por muchos años, de mantenimiento adecuado, a lo que se agregaba un creciente déficit cuantitativo para albergar a una población en aumento. Durante los primeros años del nuevo gobierno las políticas nacionales estuvieron orientadas al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de comunidades tales como las de Pogolotti. En la década de 1960 se empezaron a construir y re-edificar algunas instalaciones deportivas, tales como el centro “Jesús Menéndez” – que incorpora también un gran teatro – y el gimnasio “Roberto Poland”. Al mismo tiempo se construyeron y equiparon escuela y consultorios médicos. La población del barrio empezó, y siguió haciéndolo, a gozar de los beneficios de programas masivos de educación y salud pública que caracterizaron a la sociedad cubana en los últimos 30 años. En Abril de 1990, bajo la dirección del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital, fue creado el Taller de Transformación Integral del Consejo Popular N.5 (Pogolotti-Finlay-Belén), compuesto por un grupo multidisciplinario de trabajadores sociales, arquitectos, sociólogos y constructores. Este Taller se formó con el objetivo de acometer un proceso de mejoramiento demandado por una de las zonas mas deterioradas y con condiciones de vida mas difíciles de la ciudad de La Habana. Para ello se consideraron conjuntamente los aspectos físicos, sociales, culturales y ambientales; conjugando la participación y la acción de la población, así como de las instituciones presentes en el barrio.⁹³ El examen del rol y las características del trabajo de este Taller, de su impacto en el barrio y su significado social, constituyen la parte principal de este ensayo. Su creación en 1990 cierra por lo tanto esta breve exposición de la historia de Pogolotti.

⁹¹ Oficina del Historiador de la Ciudad. 1961.

⁹² Vladimir Calderón Frias, *ibid*

⁹³ Vladimir Calderón Frias. *Ibid*



5.3.3 Caracterización urbano-constructiva de Pogolotti

Pogolotti está situado en el municipio de Marianao al sud-oeste de La Habana y al oeste del Parque Metropolitano y del río Almendares. El barrio se encuentra en el sud-este del municipio, y limita al oeste con la Calle 100 y al norte con la Calle 51. La parte sur descende hacia la zona eriaza del Parque Central, con la Isla del Polvo, donde se encuentra la ex-fábrica de cal. Las conexiones viales se realizan al oeste con el municipio de La Lisa y al este con el municipio del Cerro a través de la Avenida 51, que funciona también como ruta de “camellos”⁹⁴ y de taxis particulares. La conexión al norte con el municipio Playa se realiza por las Avenidas 41 y 31. Al sur-este la Calle 100 se une a la Avenida Rancho Boyeros, que conduce a la Universidad CUJAE y al aeropuerto de La Habana.

El barrio cuenta con: 2 Escuelas Primarias; 1 Club de Computación; 1 Círculo Infantil; 1 Jardín de Infantes; 12 Consultorios de atención primaria de la salud (Médicos de la Familia); 2 Farmacias; 1 Clínica Estomatológica; 1 Complejo Interdisciplinario de Salud (CINSA); 1 Clínica Veterinaria; 1 Iglesia del Ejército Salvación; 1 Iglesia Bautista Ebenezer; 1 Iglesia de Dios; el Centro Memorial Martín Luther King Jr; 1 Logia Masónica; 2 templos Abakua; 12 bodegas; 2 panaderías; 2 restaurantes; 1 peluquería y 1 parque infantil.⁹⁵ Los sectores internos del barrio pueden ser caracterizados de la siguiente manera:

Manzanas paralelas a la Calle 100 en el Oeste (Calles 100, 98, 96)

El sector occidental del barrio está conformado por un conjunto heterogéneo de 5 manzanas paralelas a la Calle 100. Aquí se encuentran muchas casas grandes, independientes, con jardines propios. Las calles son amplias, con veredas y áreas verdes. El sector está mezclado con viejas mansiones coloniales de un piso, con arcadas y columnas decorativas. En las esquinas se ubican tiendas y bodegas. Entre estas mansiones coloniales se encuentran algunas construcciones modernas de los años '60 hasta los '80. Estas son de

⁹⁴ Nombre popular asignado a un vehículo de transporte urbano de gran capacidad y diseño peculiar.

⁹⁵ Taller de Transformación Integral de Pogolotti.

dos o tres pisos y sirven de oficinas públicas, consultorios médicos de familia y también como viviendas privadas. En estas últimas se ven las diferentes etapas de las construcciones.



Vivienda en conjunto original a la que se le está agregando un piso.

Algunos de los edificios mas modernos fueron construidos con apoyo de programas internacionales, por ejemplo viviendas de bajo costo fueron financiadas por “Pan para el Mundo”. La calle central es la Calle 96, con árboles, una tienda de dólares y, bajo un techo de lata, un pequeño agromercado.

Conjunto original de 1911. Una parte (A) del barrio original se localiza en el sur del actual Barrio Pogolotti, entre calles 92A y 94 B. Su límite sur es el asentamiento informal de Isla del Polvo. Una segunda parte (B) se extiende, con sus calles típicas, al occidente del área de deportes Jesús Menéndez, entre las calles 92B y 94. Estas calles son en realidad pasajes angostos, sin zonas verdes, ocupados por casas similares y contiguas de 6 m de ancho. El techo de tejas de dos vertientes se prolonga sobre una terraza. A veces una reja decorativa separa la vivienda de la calle. El estado de las casas es hetero-

géneo. En la zona A se encuentran muchas casas en mal estado, algunas ruinosas y otras abandonadas. En la zona B hay casas con uno o dos pisos agregados y refaccionadas. Algunos de estos pisos agregados existen también en la zona A. Actualmente se refaccionan y se construyen pisos agregados en algunos edificios.

Zona heterogénea . Este sector se encuentra entre las Avenidas 57 y 59a, y en las calles 92 y 88c. En la parte oriental de la Avenida 57 se ubican transversalmente a la calle viviendas de tres pisos. La zona da la impresión de estar en mal estado, con varios micro-vertederos junto a las calles. El sector, y también el barrio, termina al este en las calles 88C, 88A y 88B con tres hileras de construcciones de seis pisos en mal estado. La parte sur de la calle 92 está constituida por algunas casas coloniales de un piso, cercanas entre sí, donde se ubican algunas tiendas. Muchas de estas fueron pintadas hace poco y un edificio está siendo actualmente refaccionado mediante iniciativa privada. También aquí a algunos edificios se les agregó un segundo piso. La misma estructura se repite en las Avenidas 57 y 59. En la Avenida 57 se ubica un estanque de agua de altura, deteriorado, al lado de la Casa Comunitaria en la esquina 92B.

Area suroeste, Avenida 69. El límite sur-oeste del barrio está constituido por cuatro edificios de viviendas de cinco pisos habitados por 170 familias. Estas viviendas fueron construidas a principios de los '90 por micro-brigadas y ayuda internacional. Detrás de ellos comienza el proyecto de reforestación “El Bosque” - parte del Parque Metropolitano de La Habana - y un proyecto de reciclaje de basuras para estas viviendas.

Isla del Polvo (asentamiento informal). Este sector, resultante de la ocupación espontánea de terrenos colindantes con el barrio original, es hoy día un asentamiento insalubre con viviendas precarias de madera en muy mal estado. El mayor problema inmediato lo constituyen los techos, provisoriamente remendados con hojas de plástico,

trozos de papel-filtro impermeabilizado, latas y ondulados de fibrocemento, en la mayoría permeables, sin desagües. Los techos en mal estado dejan pasar el agua, que pudre la madera destruyendo las vigas y en muchos casos obliga a cubrir lechos y los pocos muebles disponibles con hojas de plástico. Las viviendas, sin embargo, están dotadas con agua potable y electricidad, pero no poseen pozos sépticos como en el resto del barrio. Algunas de estas casas han sido refaccionadas en los últimos años con medios financieros privados.



El barrio Isla de Polvo

5.3.4 Caracterización social y cultural del barrio Pogolotti

Para la caracterización social y cultural de Pogolotti se evitó recurrir, como fuente principal, a estadísticas y cifras agregadas que son regularmente utilizadas por organizaciones internacionales. Esto obedece en parte a las peculiaridades de la situación cubana y también al interés de privilegiar información cualitativa como fuente mas eficiente para explicar situaciones complejas. La información cuantitativa no se omitió totalmente ya que, como se verá mas adelante, muchas veces aparece en el discurso de las personas.

La caracterización de Pogolotti presenta varios contrastes y contradicciones, dependiendo mucho de las opiniones, experiencia y conocimiento del barrio que poseen las personas consultadas. Existe cierta unanimidad con respecto al pasado del barrio, al que se caracteriza como un tugurio, un barrio insalubre y violento. Esto habría creado una cierta mala fama prolongada en el tiempo a pesar de los cambios que ocurrieron y de la obvia existencia de una rica actividad cultural autóctona. Una de las dirigentes del Taller de Transformación Integral del Barrio nos cuenta que, cuando ella decidió venir a trabajar aquí,

en 1980 sus amigas le decían: “¿te vas a Pogolotti? ay, ay”.⁹⁶ Parte de esa mala imagen estaba influida por las malas condiciones de vivienda y servicios de los que adoleció el barrio por muchos años. Ya se citaron mas arriba el comentario de los arquitectos De Armas y Robert sobre esta materia. El Centro Memorial Martín Luther King está ubicado en el margen del barrio y su actividad social fue de especial relevancia para la comunidad local. Su director, El pastor Raúl Suárez confirma esa visión negativa del pasado: “antes de la revolución este barrio fue horriblemente pobre y se le consideraba violento”⁹⁷ Es difícil también evitar la impresión de que parte de la imagen que la población de La Habana tenía de Pogolotti era el resultado de prejuicios contra la predominancia de cultos religiosos de origen africano, santerías, etc. Según Mario: “la mala fama no tiene fundamento, la creamos nosotros...cuando los abacué salían a las calles en procesión nuestras madres nos escondían; decían que eran el demonio, que mataban niños rubios el día 4 y cosas así.”⁹⁸

Esas imágenes se ven hoy superadas. Mario insiste en que “los abacué son personas tan reales como Ud. o como cualquiera”⁹⁹, y el pastor Suarez cuenta el largo camino de su iglesia para vincularse a la pastoral negra y a los movimientos negros de Estados Unidos y de América Latina, fortalecer la autoestima de la identidad negra en el barrio y el importante rol que ha tenido el Centro en cambiar la manera tradicional de ver las religiones de origen africano.¹⁰⁰ Por su parte la dirigente del Taller de Transformación resume esta situación: “en el barrio predomina la raza negra y la composición es principalmente – un 80 por ciento – de obreros. Están representadas todas las religiones, excepto la católica. En Pogolotti hay un sentido de pertenencia. Aquí se practica la hermandad y la solidaridad. Cuando un vecino fallece él es velado en su propia casa y todas las otras casas del barrio dejan sus luces encendidas en respeto al fallecido”¹⁰¹.

En todas estas conversaciones aparece en forma recurrente el tema de la pobreza y lo difícil que resulta su exámen en la realidad de un barrio como Pogolotti. Parte de esta dificultad se debe a las peculiaridades de la sociedad cubana actual: los ingresos de las familias son bajos y tienden a ser relativamente parecidos, pero sus niveles de educación y de salud son generalmente altos. Todo esto coincide, en el caso de Pogolotti al menos, con la forma negativa en que los residentes y muchos especialistas ajenos al barrio juzgan las condiciones materiales existentes, en especial la vivienda, el equipamiento familiar, social y algunos servicios. Otra parte de la dificultad para examinar la pobreza en Cuba parece ser el resultado de la falta de atención prestada al tema por parte de los investigadores sociales, las universidades y los organismos que normalmente se ocupan de examinarla en otros países.

Según el miembro de Flacso mencionado anteriormente: “solo en los últimos diez años se ha empezado a hablar de la pobreza en Cuba como un tema real. No era un tema en las instituciones de gobierno ni en las académicas. Hoy la mayoría de los especialistas, los cientistas sociales, piensan que habría que definir una nueva óptica para mirar la relación entre el ingreso y las condiciones materiales”¹⁰². Una opinión similar es expresada por una académica con gran experiencia en la condiciones urbanas de la ciudad: “aquí solo muy recientemente hay algunas investigaciones sobre el tema de la pobreza, a partir

⁹⁶ Conversación con miembros del Taller de Transformación Integral de Pogolotti

⁹⁷ Conversación con pastor Suárez

⁹⁸ Conversación con Mario, ibid

⁹⁹ Conversación con Mario, ibid

¹⁰⁰ Conversación con pastor Raul Suárez

¹⁰¹ Conversación con Noemí, Presidenta del Taller de Transformación Integral de Pogolotti

¹⁰² Conversación con Roberto Almaguer. ibid

*precisamente de que las Naciones Unidas está trabajando sobre este tema..*¹⁰³. Para un observador externo con experiencia en barrios pobres de otros países del tercer mundo, la apariencia formal del barrio no corresponde a la imagen de pobreza urbana repetida universalmente en los asentamientos marginales e informales en esos países. Su parentesco es con los barrios de viviendas formales de bajo costo – viviendas sociales se las llama en algunos lugares – construidas en muchos países en la segunda mitad del siglo XX. El barrio tiene sus calles pavimentadas, la mayoría de las viviendas son de estructuras sólidas de ladrillo y concreto. Cuentan con redes de agua potable, electricidad, gas y una red de teléfonos públicos y privados. Con la excepción de la Isla del Polvo, la apariencia exterior es modesta, pero en ningún caso dramática. La conversación con diversas personas, algunos residentes y otros especialistas en materias urbanas manifiesta, sin embargo, una interpretación y valoración local de condiciones materiales y sociales que traduce problemas de pobreza, con un acento peculiar en el estado de la vivienda. Ante la pregunta; ¿es Pogolotti un barrio pobre? surgen varias respuestas, todas reconociendo problemas materiales, pero con énfasis distinto.

Para el pastor Suárez, “ *la pobreza del pasado, de antes de la revolución, ya no existe aún cuando permanecen secuelas. Este es un barrio como todos los barrios. Hay problemas, pero también se encuentra en la población arquitectos, artistas, ingenieros, médicos, todos los niños tienen garantizada la escuela básica...hay personas de ingresos menores que otras, por su edad, porque han jubilado, por su nivel de trabajo...y hay un hecho importantísimo, Cuba aún no ha recuperado el nivel de antes del 89, antes del Período Especial.* ”¹⁰⁴

Para Mario, este es un barrio pobre, aún cuando la razón para esta calificación parece centrarse únicamente en la mala calidad de la vivienda y en lo que él considera como imposibilidad de mejorarla por falta de materiales. David, uno de los médicos de familia de Pogolotti considera también que es la mala calidad de la vivienda y la carencia de bienes básicos lo que define la pobreza del barrio. Al mismo tiempo considera que las condiciones locales de salud son equivalentes a los estándares mundiales aceptables para la Oficina Mundial de la Salud y que la existencia de alcoholismo y enfermedades sexuales, incluido el Sida, es escasa: “*de un total de 813 pacientes registrados conmigo...solo tengo 1 caso de Sida...y 4 casos de alcoholismo. No hay alcoholismos masivo, lo que hay son “bebedores sociales”, en fiestas y entre amigos.*”¹⁰⁵. El diagnóstico mas fuerte con respecto a la pobreza de Pogolotti es el proporcionado por la especialista en materias urbanas: “*hay barrios en los cuales el ingreso es menor que en otras partes, donde hay un alto número de personas que no trabajan...jóvenes que no estudian ni trabajan, muchos casos de embarazo precoz, mujeres que se embarazan jóvenes, dejan los estudios, no trabajan mas... donde la cantidad de personas presas por delitos es mas alta que en otras partes de la ciudad...Pogolotti estaría entre estos barrios, con bolsones internos de pobreza*”¹⁰⁶.

Una síntesis inicial que combina una interpretación técnica de las impresiones visuales y ambientales generadas por el barrio con las opiniones de algunos residentes significativos y las valoraciones de especialistas con experiencia en los barrios de La Habana, se puede resumir caracterizando a Pogolotti como un barrio obrero, pobre, con una infraestructura física satisfactoria, con niveles de salud y educación similares a los de la ciudad en su conjunto, entre cuyos residentes se encuentran profesionales de graduación universitaria, y

¹⁰³ Conversación con Gina Rey

¹⁰⁴ Conversación con pastor Raul Suárez.

¹⁰⁵ Conversación con David, médico de familia

¹⁰⁶ Conversación con Gina Rey

en donde las oportunidades de trabajo e ingreso no escasean. Al mismo tiempo el barrio presenta problemas serios en el estado de las viviendas, especialmente en la Isla del Polvo, y un conjunto de problemas sociales cuyas peculiaridades deben definirse en el contexto de la sociedad cubana cuya organización presenta características diferentes a las que rigen en la mayoría de los países en desarrollo y cuyos recursos materiales son en este momento evidentemente muy escasos. Definir estos problemas y las posibilidades de acción para eliminarlos ha sido y es la tarea asignada al Taller de Transformación Integral del barrio.

5.3.5 El Taller de Transformación Integral del Barrio (TTIB) de Pogolotti

En Abril de 1990, bajo la dirección metodológica del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) fue creado el Taller de Transformación Integral del Consejo Popular N.5 Pogolotti-Finlay-Belén, integrado por un grupo multidisciplinario de trabajadores sociales, arquitectos, sociólogos y técnicos de la construcción.¹⁰⁷ Por su parte, la anterior creación del GDIC obedeció a la necesidad de contar con una visión estratégica y una voluntad urbanística para mejorar las condiciones de vida de la población y la calidad de las realizaciones urbanísticas y arquitectónicas, *“las que creaban muchas insatisfacciones en ese tiempo, porque era la época de los grandes bloques repetidos, el mismo tipo de edificio, especialmente vivienda, repetido hasta la saciedad”*¹⁰⁸

La idea de los talleres surgió, nos parece, como una necesidad de responder a las nuevas condiciones creadas por el “período especial”, estimulando especialmente las iniciativas de la población en resolver sus propios problemas cuando las posibilidades de resolverlos por medio de la acción estatal parecían remotas. Los Talleres se localizaban en distintos barrios, estaban compuestos por personas cuyas especialidades y personalidades les permitía comunicarse bien con los residentes, vivían en los mismos barrios y que tenían la capacidad técnica para identificar y responder a problemas sociales y urbanísticos. Indirectamente, esto aparece en la opinión de la especialista en urbanismo, quién participó en la creación del sistema: *“lo que sí teníamos claro es que ese mejoramiento de las condiciones de vida de la población había que hacerlo con la participación de la población y desde los barrios, desde la base...con una retroalimentación entre el plan a nivel de la ciudad y esas propuestas que iban emanando desde los barrios”*¹⁰⁹ De esta manera la creación de los talleres representa un intento de lograr un escalón intermedio entre lo estrictamente local y las estructuras urbanas superiores. Existió inicialmente el temor de que esta nueva agencia se burocratizara y el nombre mismo de “taller” se adoptó para expresar su carácter creativo, no amarrado a ninguna estructura administrativa, siempre recogiendo ideas y abierto a la población. Se pensó que debía ser multidisciplinario, capaz de abordar la problemática física, ambiental y social de manera integral. Esta visión integral se definió como una obligación. Estas características aparecen reproducidas en el Taller de Transformación Integral de Pogolotti. Está constituido por un grupo interdisciplinario, trabajadoras sociales, arquitectas, sociólogas, técnicas en construcción, 6 mujeres que viven en el barrio. Funciona en la Casa Comunitaria, en el centro de Pogolotti, que es también la casa social de los abuelos del barrio y el fruto de uno de los proyectos del Taller llevado a cabo con apoyo financiero internacional.

En 1997 el Taller realizó un primer diagnóstico participativo para conocer y evaluar los problemas del barrio tal como lo entendían los vecinos, y para definir sobre esa base el

¹⁰⁷ Vladimir Calderón Frias, ibid

¹⁰⁸ Conversación con Gina Rey

¹⁰⁹ Conversación con Gina Rey.

“planeamiento estratégico” de las iniciativas dirigidas a resolver sus problemas mas urgentes.

5.3.5.2 El Diagnóstico Participativo de Pogolotti. Aspectos generales

El primero de estos ejercicios comunitarios fue organizado por el Taller en 1997, siguiendo principios y aplicando métodos desarrollados por el GDIC¹¹⁰. El Taller convocó a miembros de la comunidad a participar en la identificación de los problemas mas sentidos por los residentes, en la discusión de las causas de esos problemas y las posibilidades que tenía la comunidad para resolverlos o al menos reducirlos, además de proponer iniciativas – planes, proyectos – para su eliminación.¹¹¹ Los procedimientos seguidos en esta operación - y repetidos en diagnósticos posteriores – consistieron en un ejercicio de observación que permitió identificar muchos de los problemas del barrio que aparecían a simple vista, tales como la existencia de numerosos micro-vertederos de basura, la falta de iluminación en las calles y la falta de lugares y actividades de recreación. A esto se sumó una serie de encuestas dirigidas a grupos locales específicos tales como Delegados del Consejo Popular, Grupo de Medio Ambiente, Madres y Padres de Familia, Amigos del Danzón, Jóvenes, miembros de la Tercera Edad, Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas y otros. Los participantes se dividieron en grupos y realizaron conversaciones informales con vecinos del barrio dirigidas a identificar sus necesidades y problemas derivados de las condiciones materiales y sociales del barrio. Armados con listas de necesidades los participantes organizaron talleres para discutir los problemas y definir un plan de acción basado en aprovechar el potencial de la comunidad.

El primer Diagnóstico Participativo definió como “misión” la transformación física, social y cultural del barrio con la participación de la comunidad y todos los involucrados e identificó 6 Objetivos Generales: contribuir al saneamiento ambiental del territorio; promover el desarrollo socio-cultural del barrio; contribuir a su desarrollo urbano y social; contribuir a elevar la educación ambiental de la comunidad; continuar el trabajo de prevención y atención social y apoyar al Parque Metropolitano de La Habana en la creación de un pulmón verde en la capital. Para alcanzar estos objetivos el Diagnóstico decidió 42 iniciativas específicas de muy variado nivel y complejidad, que incluyeron actividades tales como educar a la población en técnicas de reciclaje, crear Clubes Juveniles, elaborar un proyecto de Casa Comunitaria y buscar financiamiento para resolver el problema del alumbrado público.¹¹²

El Diagnóstico Participativo se ha ejecutado anualmente en Pogolotti desde 1997, con distintos grados de amplitud. Sirvió para actualizar las necesidades y capacidades de la comunidad y establecer el avance de las iniciativas previamente propuestas, eliminando aquellas ya resueltas o las que parecen irrealistas. El método seguido para incorporar la participación de la comunidad fue básicamente el mismo, aún cuando se perfeccionaron algunos aspectos, entre ellos la identificación de las “fortalezas” de la comunidad y de las “oportunidades” disponibles, ambas como bases para definir iniciativas, y de las “debilidades” y “amenazas” que deben ser superadas.¹¹³ Para los efectos de este informe el

¹¹⁰ Ver Rosa Oliveras Gómez, 1999

¹¹¹ La mayor parte de la información sobre el Diagnóstico ha sido tomada de los documentos “Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti”, publicado por el Taller de Transformación Integral del barrio en 1998 y en 2002. Esa información ha sido complementada por las conversaciones con miembros del Taller.

¹¹² Taller de Transformación Integral de Pogolotti. Planeamiento Comunitario de Pogolotti. Enero 1998.

¹¹³ Taller de Transformación Integral de Pogolotti, Planeamiento Comunitario de Pogolotti, 2002. La información

análisis se centra en el Diagnóstico Participativo del año 2002, el último realizado antes de la redacción del informe.

5.3.5.3 El Diagnóstico Participativo del año 2002

Los problemas mas importantes: Durante el año 2002, la comunidad identificó como los problemas mas importantes: el estado de la vivienda; la falta de oportunidades y programas de recreación para niños y jóvenes; deficiencias de servicios municipales (por ejemplo la extracción de basuras); el mal estado del pavimento de las calles; la irregularidad en el abastecimiento de agua potable; la contaminación ambiental; el deficiente estado del transporte público¹¹⁴; problemas sociales relacionados principalmente con madres solteras y niños de conducta difícil; y la falta de suficientes puestos de servicio (bodegas de venta de alimentos, cigarrillos, café, etc.) dentro del barrio.

Diagnóstico y Plan Estratégico 2002, principios generales: el Diagnóstico estableció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizaban la realidad de Pogolotti, y sobre esa base definió la “misión” y los “objetivos generales”:

Fortalezas: potencial cultural de los barrios; interés de la población en que se tomen en cuenta sus opiniones y criterios; existencia de un colectivo de especialistas en el Taller; apoyo del Consejo Popular; disponibilidad de la población en la identificación y solución a los problemas; experiencia en trabajo colectivo; creación de un Grupo de Medio Ambiente; tenencia del 50% del territorio dentro del Proyecto del Parque Metropolitano de La Habana (PMH); pertenencia al barrio de la totalidad de los trabajadores del Taller de transformación e identificación con sus vecinos.

Debilidades: insuficiente divulgación de las actividades; insuficiente colaboración con algunas actividades; falta de recursos económicos locales; insuficiente integración de los actores.

Oportunidades: proyectos de colaboración (internacional) y donaciones; apoyo del Centro Memorial Martín Luther King Jr. ; apoyo del Gobierno Municipal; apoyo metodológico del GDIC.

Amenazas: exceso de centralización y necesidad de nuevos mecanismos para la rapidez de los trámites; incumplimiento y demora en la ejecución de las obras; sobrevaloración del trabajo del Taller por parte de algunas instituciones.

Misión y Objetivos generales del Plan Estratégico 2002:

Tal como se señaló anteriormente en relación a los problemas, la misión, objetivos y posteriormente las actividades propuestas por el Plan Estratégico 2002 incluyen contenidos definidos en años previos y aún en curso mas aquellos propuestos por primera vez.

Misión: transformación física, social y cultural del barrio con la participación de la comunidad y todos los involucrados.

detallada sobre el Diagnóstico en 2002 proviene de esta fuente.

¹¹⁴ Durante el “período especial” la línea de buses que comunicaba al barrio con el centro de la ciudad, dejó de entrar a Pogolotti y ese servicio no se ha restaurado. Esto obliga a los residentes a caminar hasta una vía principal, fuera del barrio, para acceder al transporte. (Conversación con Noemí)

Objetivos Generales: contribuir al saneamiento ambiental del territorio; promover el desarrollo socio-cultural del barrio; contribuir al desarrollo urbano y social del barrio; contribuir a elevar la educación ambiental de la comunidad; continuar el trabajo de prevención y atención social; apoyar al PMH en la creación de un pulmón verde en la Capital, teniendo en cuenta que el 50% del territorio de Pogolotti estará destinado a la reforestación, al desarrollo agrícola y a la jardinería.

Metas y acciones propuestas por el Plan Estratégico: los objetivos generales fueron desagregados en un conjunto de Metas y Acciones:

- **Objetivo 1: Contribuir al Saneamiento Ambiental del Territorio**

Meta 1.1: mejorar las condiciones higiénico-sanitarias del barrio.

Acciones: solucionar en conjunto con el Consejo Popular y la Dirección de Servicios Comunales el problema de la recogida de basuras en el barrio; eliminar los microvertederos existentes en el área del PMH a través de un proyecto conjunto en el que participen la comunidad y otras entidades involucradas; educar a la población en el tratamiento de desechos en la comunidad (reciclaje) con la asesoría de especialistas; promover incremento de recogida de materia prima en los CDR.

Meta 1.2: mejorar las aguas contaminadas en el territorio.

Acciones: apoyar la construcción del proyecto de “Sistemas Naturales de Tratamiento de Aguas Residuales” en Pogolotti conjuntamente con PMH; promover proyectos comunitarios para la limpieza de las márgenes del arroyo Santoyo en conjunto con PMH.

Meta 1.3: fomentar el apoyo del Consejo Popular y el Gobierno Municipal al trabajo que realiza el PMH en conjunto con las industrias contaminantes del territorio, comenzando por la calera “Mártires del Coryntia”.

- **Objetivo 2: Promover el Desarrollo Socio-Cultural del Barrio**

Meta 2.1: desarrollar un plan integral de actividades recreativas, socio-culturales y deportivas en el barrio, en conjunto con la comunidad y las entidades involucradas.

Acciones: fortalecer e incrementar la creación de los Clubes Juveniles con la colaboración de los Médicos de la Familia y el equipo de Educación Popular del CMMLK; contar con el apoyo de una especialista psicóloga del CMMLK para conocer los gustos y prioridades de los jóvenes; incrementar actividades infantiles deportivas, recreativas y culturales; promover la necesidad de crear un Club de Computación en el área del Consejo Popular; mantener las actividades de la Tercera Edad, como las Peñas Literarias; las del Danzón y los cumpleaños colectivos; continuar apoyando las fiestas del “24 de Febrero”, como fiestas tradicionales del barrio; apoyar las actividades deportivas que se programen, promover proyectos que ayuden a elevar la cultura del barrio, tales como “Forma y Color” de Joime Lee; elaborar un proyecto de Casa Comunitaria; Promover la participación de las personas de diferentes edades en la creación de los Cursos de Corte y Costura; apoyar al centro Benjamín Moreno en el proyecto de integración de los discapacitados mentales del Consejo Popular; constituir el Comité Gestor del proyecto con la Biblioteca Enrique José Varona y el CMMLK.

- *Objetivo 3: Contribuir al Desarrollo Urbano y Social del Barrio.*

Meta 3.1: mejorar las condiciones físicas de las viviendas en el barrio.

Acciones: continuar con la construcción de las 60 viviendas de bajo costo en la Isla del Polvo en conjunto con la microbrigada; continuar en la búsqueda de fondos para la reparación de viviendas existentes y construcción de nuevas.

Meta 3.2: mejorar las condiciones de la infraestructura urbana del barrio.

Acciones: coordinar con la empresa eléctrica el completamiento de los trabajos de la instalación del alumbrado público de “La Arboleda”, Husillo y partes de Pogolotti, Finlay y Bilachao; continuar en la búsqueda de fondos para insumos destinados al alumbrado público del barrio en conjunto con el CMMLK.

Meta 3.3: crear nuevas áreas de atención para el barrio.

Acciones: diseñar y construir junto al PMH y la comunidad una acampada pioneril en el territorio; continuar en la búsqueda de fondos para el proyecto “Parque Comunitario Infantil” en calle 96 entre 59 y 61; promover financiamiento para el proyecto turístico “Metamorfosis del Barrio”.

- *Objetivo 4: Contribuir a Elevar la Educación Ambiental de la Comunidad.*

Meta 4.1: crear y continuar apoyando los programas educativos que se están desarrollando en el barrio.

Acciones: proyecto de Mejoramiento Socio-Ambiental en Pogolotti con el PMH; Forma y Color con Joime Lee; Conservación de Alimentos con José Lama; Bosque de Pogolotti con el PMH; Paisaje Comestible con el PMH; Sistema Natural de Tratamiento con el PMH; talleres conjuntos con el

PMH sobre educación Ambiental, dirigido al desarrollo de los programas prioritarios en la comunidad.

Meta 4.2: desarrollar programas educativos enfocados al rescate de áreas y recursos naturales en el territorio, tales como ríos, arroyos, zonas forestadas y suelos.

Acciones: apoyar al MPH en la capacitación del grupo de medio ambiente creado en el Consejo Popular como personal de apoyo a las actividades con los restantes pobladores; desarrollar habilidades y capacidades en niños y jóvenes para el cuidado del medio ambiente con el apoyo del grupo de medio ambiente del Consejo Popular y otras instituciones interesadas; desarrollar talleres de intercambio de experiencias entre los proyectos existentes.

Meta 4.3: desarrollar programas educativos dirigidos a la higiene ambiental y su relación con la salud, en conjunto con los médicos de la familia.

Acciones: no se indican.

- *Objetivo 5: Mantener Activo el Trabajo de Prevención y Atención Social.*

Meta 5.1: disminuir los problemas sociales inherentes a la comunidad.

Acciones: identificación de niños de 2 a 4 años para insertarlos en el plan de vías no formales de educación pre escolar; seguimiento de los casos de niños y jóvenes con desajuste de conducta y la enseñanza especial, así como la atención a las madres

solteras; captación de jóvenes desvinculados del trabajo para su posible ubicación laboral; apoyar el programa del CINSA.

- *Objetivo 6: Apoyar al PMH en la Creación de un Pulmón Verde en la Capital, Teniendo en Cuenta que el 50% del Territorio del Consejo Popular Estará Destinado a la Reforestación, al Desarrollo Agrícola y a la Jardinería.*

Meta 6.1: apoyar en el desarrollo de la capacidad de producir las posturas necesarias para la reforestación.

Acciones: no se indican.

Meta 6.2: apoyar en la reforestación y mantenimiento de las áreas priorizadas por el PMH en el Consejo Popular.

Acciones: continuar con el apoyo al barrio de Pogolotti en materia de reforestación; planificar en conjunto con el PMH y el grupo de medio ambiente los proyectos comunitarios de reforestación.

Meta 6.3: apoyar el desarrollo agrícola del PMH en el territorio.

Acciones: continuar con el apoyo a la construcción de la primera finca integral; fomentar el apoyo de las entidades pertinentes en el municipio para la construcción de la primera finca integral.

5.3.5.4 Acciones y Proyectos en ejecución en base al Diagnóstico Participativo 2002

El Diagnóstico Participativo 2002 propuso 41 iniciativas. 19 de ellas tenían que ver con el mejoramiento ambiental y reciclajes; 5 intentaban procesos urbanos, tales como la iluminación del barrio y la construcción de casas; 17 tenían una orientación especialmente social, entre ellas 7 iniciativas proponían programas para atender niños, 1 se dirigía a personas de la tercera edad, otra a madres solteras y otra a niños discapacitados mentales; finalmente había 7 iniciativas para desarrollar actividades recreativas que pudieran interesar al barrio en su conjunto. Prácticamente todas estas iniciativas dieron origen a proyectos, en algunos casos varios proyectos, cuyos destinos han sido variados: la mayoría se encuentran aún en curso, unos pocos han concluido con éxito y otros pocos no han podido llevarse adelante.

En una conversación con el Taller sostenida a fines del año 2002 se pudo establecer lo ocurrido con alrededor de 20 proyectos en los que se encontraba participando el Taller¹¹⁵, algunos de los cuales se comentan aquí como ilustración. En muchos casos los proyectos incluyen actividades identificadas por “iniciativas” distintas pero compatibles. Por ejemplo, el *Proyecto de Reforestación del Bosque de Pogolotti* estaba culminando e incluía actividades y charlas con jóvenes y niños, siembras y un grupo de jóvenes que se llaman Amigos del Bosque. Este proyecto estaba conectado con otro de reciclaje de desechos domésticos que se realizaba con los vecinos en un grupo de edificios colindante con la Isla del Polvo y el bosque mismo. Este proyecto incorporaba a 120 familias, a las que se entregaba un cubo para recoger restos orgánicos de comida y hojas, la materia prima para la preparación de un “compost” que se usaba luego en la reforestación. Había otro proyecto para el tratamiento

¹¹⁵ Conversación con Taller de Transformación Integral de Pogolotti

natural de las aguas negras, y otro para el desarrollo de un vivero que se había interrumpido por falta de recursos para comprar una bomba de agua.

Uno de los proyectos con mas éxito, ya terminado, había sido la *iluminación de las calles de Pogolotti*, con la colaboración del CMMLK y el financiamiento de una ONG holandesa. Este proyecto, que contó con la participación de vecinos en su definición y en partes de su ejecución tuvo el mérito de transformar el ambiente físico y la seguridad del barrio de manera significativa. El Taller seguía envuelto en el seguimiento y mantención del sistema de alumbrado. Había formado un “grupo gestor” que se encargaba de informar sobre lámparas fundidas o que permanecían encendidas durante el día o cualquiera otra anomalía del sistema. Existía además otro proyecto de carácter urbano, con la *construcción de 60 viviendas* destinadas a la población mas necesitada residente en la Isla del Polvo, aún cuando su gestación y ejecución, mediante el sistema nacional de micro-brigadas, había sufrido largas demoras. Este proyecto se encontraba ya en sus fases finales.

El Taller había sido capaz de organizar y estaba ejecutando una serie de diversos proyectos para niños. Algunos de estos programas estaban enfocados en niños con problemas de conducta tales como inasistencia reiterada a la escuela, otros incluían niños con habilidades artísticas, otros estaba dirigidos a todos aquellos que se interesaran, especialmente mediante las escuelas, y había por lo menos un programa muy importante para incorporar – mediante diversas actividades – a niños con deficiencias mentales, especialmente “down-syndrom”, a la comunidad. Entre estos programas se contaba el *Proyecto Mayanabo* un proyecto socio-cultural que incluía 36 niños.



Grupo Folclórico con niños.

Este es un conjunto artístico donde los niños aprenden a bailar, hacen cuentos, juegos de participación y otras actividades. Incluye principalmente a niños con problemas de conducta e incorpora a las familias. También existía el *Club Juvenil*, dirigido a jóvenes de Quinto Grado escolar. Trabajadoras sociales visitan los hogares para conocer la problemática de estos niños y hacen un gran listado de temas que a ellos les gustaría. Se hacen excursiones con la colaboración del CMMLK, quién les facilita transporte, se celebran cumpleaños colectivos, se participa en trabajos del medio ambiente y en actividades culturales. Un aspecto importante de este proyecto ha sido el mejorar las relaciones entre padres e hijos, estimular la auto-estimación y el sentido de pertenencia al barrio.

Otros proyectos dedicados a los niños incluyen el “*Festival del Cuento*” que se hace en colaboración con las escuelas, durante este festival se presentan cuentos basados en sus propias vivencia y los escenifican. “*A veces son los mismos cuentos que les ha contado la abuelita, pero ellos los le dan otro matiz, y así también estimulamos el hábito de la lectura*”¹¹⁶ Otro proyecto que combina varias iniciativas es el de “*Encuentro con la Historia*”, en el que vecinos de la tercera edad que han vivido muchos años en el barrio les cuentan como se

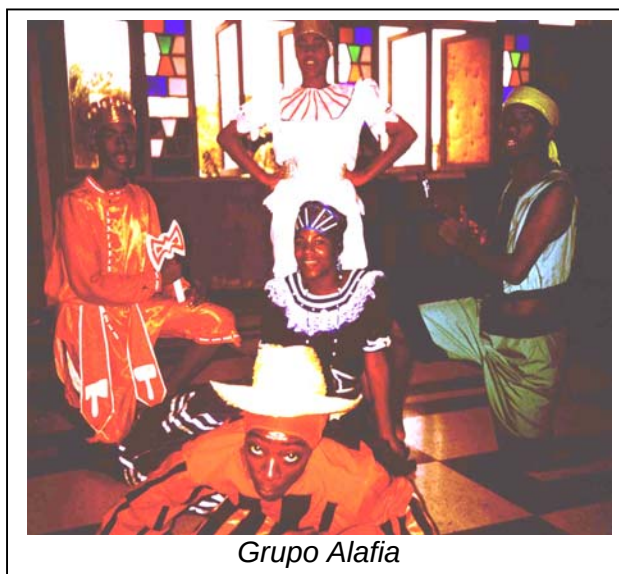
¹¹⁶ Conversación con Taller de Transformación Integral de Pogolotti

fundó y como se ha desarrollado el barrio estas actividades se dan a veces en las escuelas mismas y otras en la Casa Comunitaria, donde se juntan niños y abuelos: *“yo desde el año pasado participo dando conversaciones con los alumnos. Les dimos conversaciones sobre la historia del barrio, sus orígenes, las personalidades que han vivido aquí, los artistas que se han desarrollado en el barrio...acordamos instituir una academia de ajedrez pero no pudimos hacerlo el año pasado, creemos que este año se podrá”*¹¹⁷

Un proyecto importante y culminado con éxito fue la construcción y habilitación de la Casa Comunitaria que es también la *Casa del Adulto Mayor*. La demanda por un lugar donde los jóvenes pudieran reunirse, organizar grupos de baile y en donde los abuelos pudieran realizar algunas actividades, como bailes o escuchar a músicos que los visitan, surgió en el Diagnóstico Participativo de 1997 y su ejecución fue posible mediante a una donación de una ONG canadiense. Esta Casa Comunitaria actúa como sede del Taller y se ha transformado en un foco de atracción para los vecinos en cuanto a organizar sus actividades, conferencias sobre temas que les interesen, juegos, fiestas, y como centro de reuniones del Taller.

Algunos proyectos se originaron sin la participación del Taller en su gestación, aún cuando contaron con el apoyo de este, por cuanto son coincidentes con las iniciativas propuestas por el Diagnóstico, además de representar auténticos intereses sociales del barrio. Uno de los más exitosos ha sido el *Grupo Alafia*, que nació de la iniciativa de un matrimonio residente en la Isla del Polvo - el marido deportista, la esposa profesora de baile – quienes convocaron a muchachos de ambos sexos que se interesaran en el baile folklórico afrocubano: *“la primera noche vinieron 16, de 14, 15 y 16 años. Empezamos a trabajar con ellos”*¹¹⁸

Llegaron a tener 38 bailarines y personas que prestaban apoyo, tanto musical como de equipo. Desde un comienzo el grupo realizó trabajo social, incorporando a jóvenes con problemas sociales, como delincuencia y en algunos casos personas con condenas judiciales por delitos mayores, a los que el grupo les ha dado nuevas perspectivas: *“hay algunos que eran ex reclusos y no por eso hemos dejado de atenderlos, al contrario, lo de nosotros es reintegrarlos a la sociedad, y que ellos vean que se les da la oportunidad de llegar a lo que ellos quieran, incluso hasta salir del país, ellos viajan con nosotros, estamos en los eventos internacionales y nos hemos mantenido como algo bello.*



Grupo Alafia

*Cada vez que uno quiere pasar a la vida profesional le ayudamos, no le frenamos, al contrario”*¹¹⁹ El Grupo Alafia ha realizado giras internacionales y actuó con éxito en . En la actualidad sus actividades se han reducido un tanto y sus integrantes han bajado a 25. En gran parte esto se debe a problemas financieros. Sus miembros son voluntarios y el grupo

¹¹⁷ Conversación con Roberto Oropesa, jubilado.

¹¹⁸ Conversación con Ramoncito, líder actual de Alafia.

¹¹⁹ Conversación con Ramoncito, líder actual de Alafia.

no recibe apoyo económico regular de ninguna institución nacional o internacional, aún cuando ha recibido apoyo para actividades precisas por tiempos limitados. Otro proyecto de origen independiente y de gran éxito es el de *“Conservación Alimentos”*, que ha crecido hasta tomar una dimensión nacional, con programas regulares en la radio y publicaciones.

Estos proyectos, integrantes de la lista que se entrega mas abajo, constituyen el universo de análisis que el estudio sobre factores que contribuyen al éxito o al fracaso de proyectos comunitarios deberá considerar.

5.3.6 Lista de proyectos en curso según informe del Taller de Transformación Integral de Pogolotti

- Construcción de 60 viviendas en Isla del Polvo, conjuntamente con el Centro Memorial Martín Luther King. (CMMLK)
- Construcción de 23 viviendas, conjuntamente con CMMLK.
- Uso y Rehuso de Desechos Sólidos, conjuntamente con el Parque Metropolitano de La Habana (PMH)
- Bosque de Pogolotti, con PMH.
- Sistema Natural, con PMH
- KERACOM
- Conjunto Artístico Infantil “Cuba Bata-Ache”.
- Conjunto Artístico Infantil “Los Atrevidos”
- Conjunto Artístico Infantil “Mayanabo”.
- Forma y Color (Apoyo)
- Club Juvenil “La Amistad”.
- Bibliarte
- Conservación de Alimentos (Apoyo).
- Casa Comunitaria y del Adulto Mayor.
- Programa Integral de la Tercera Edad.
- Saneamiento Ambiental.
- Proyecto de Alumbrado Público.
- Conjunto Artístico “Alafia”.
- Proyecto de 20 viviendas en “Ojo de Agua”.
- Inserción Laboral del Incapacitado Mental.

5.4 EL PUEBLO DE SANTA FE

5.4.1 Origen, historia, cultura, problemas y otras características del barrio

Santa Fe es una localidad de origen pesquera ubicada en el extremo occidental de la provincia de la Ciudad de La Habana, en el municipio Playa. Santa Fe puede describirse como *poblado*. Probablemente por el carácter de su separación histórica y física de la urbe de La Habana, no se puede considerar dentro de las definiciones de comunidad como un barrio o pueblo. Sin embargo, tampoco llega a abarcar totalmente una zona rural, por lo que el término geográfico más técnico sería un *poblado peri-urbano*. El territorio se encuentra bien definido. Ocupa unos 5,2 kilómetros cuadrados y posee aproximadamente 22 000 habitantes. Está enmarcado por límites físicos y geográficos muy claros: al este limita con el río Jaimanitas; al oeste con el río Santa Ana; al norte está el límite natural de la costa; y al sur con el municipio Bauta de la provincia de La Habana. Parte del límite hacia el sur consiste en una construcción edilicia, el antiguo aeropuerto de Santa Fe, ahora utilizado para la reparación de aviones agrícolas o de transporte.

Diferentes factores han influido considerablemente en el desarrollo de la identidad colectiva del poblado: su alejada ubicación respecto a la Ciudad de La Habana, un alto porcentaje de su perímetro que limita con la Provincia de Habana, una región predominantemente agrícola y con una vida socio-económica ligada al mar o a la costa, fueron importantes para el desarrollo de esa identidad. También influyeron varias etapas de su historia.

El poblado surgió en el siglo XVIII y durante mucho tiempo fue un pequeño caserío de pescadores con escasos vínculos con la Ciudad de La Habana. Las relaciones político-administrativas y económicas se realizaban a través de la única vía de comunicación que era el camino de Cangrejas. Por mucho tiempo se mantuvo una economía basada fundamentalmente en la actividad pesquera artesanal.

En la década de 1930 se construyó el puente sobre el río Jaimanitas y la carretera hacia la Ciudad de La Habana. Esto cambió sustancialmente la fisonomía de Santa Fe. Las familias de clase media comenzaron a veranear en este sitio y se instalaron en casas de fin de semana. Esto desató un proceso de especulación del suelo que se incrementó en las décadas sucesivas con la expansión de las zonas residenciales de La Habana. En los años 1950s, al finalizar las obras de la carretera Habana – Mariel, que bordeaba el poblado y con la consecuente llegada de nuevas familias de clase media, nació el reparto “Nueva Santa Fe”¹²⁰ al lado sur de la carretera.

El resultado de estos procesos demográficos significó para el poblado que dejara de ser un núcleo urbano separado y comenzara a formar parte de los suburbios de la ciudad. El carácter social fue evolucionando hacia una sociedad compuesta de pescadores, obreros, agricultores y veraneantes de clase media. Se desarrollaron áreas de economía dedicada al servicio de la clase media y al turismo proveniente de la ciudad con fines recreativos. Este desarrollo surgió debido al interés en el poblado como zona de veraneo y recreación bastante alejado de la ciudad, pero accesible. Parte de la nueva economía del poblado fueron también bares, tabernas y clubes privados.

¹²⁰ *Comunidad, autogestión, participación y medio ambiente* Armando Fernández Soriano y Rubén Otazo Conde en *La participación en Cuba y los retos para el futuro* comp. Haroldo Dilla Alfonso, Ediciones CEA, La Habana, 1996, pp. 229

Con la Revolución en 1959 gran parte de la base de la actividad económica desapareció. En las primeras décadas de la Revolución, numerosas casas de aquellos propietarios de clase media que emigraron pasaron a ser habitadas por familias provenientes de otras provincias, muchas de las cuales trabajaban en los organismos de las Fuerzas Armadas. Otros eran de origen campesino lo que significó la incorporación de un nuevo elemento cultural a la comunidad¹²¹. El último gran cambio demográfico, a finales de la década de 1980, consistió en el arribo de población proveniente de las provincias de oriente que se asentó en el barrio insalubre de Bajos de Santana.



Tradional house in Sta Fé

Con este breve resumen de la historia de Santa Fe se puede inferir que los problemas de Santa Fe no fueron casi nunca de carácter social. Por esta misma razón, el ex-presidente del Consejo Popular mencionó que el surgimiento de un Taller de Transformación Integral nunca fue considerado como muy importante¹²². Por otro lado, Santa Fe fue considerado por mucho tiempo como problemático desde el punto de vista político, entre otros aspectos como resultado de haber sido utilizado por un largo periodo como base para la salida ilegal del país de emigrantes.

Los cambios demográficos causados por la elevada emigración fueron transformando la fisonomía social de la gente que vive en esta localidad. Generalmente, se podría decir que las casas están en buenas condiciones, muchas cuentan con una planta y con área de jardín para una o dos familias y con divisiones bien definidas de territorio. Esto, sumado a la distancia física respecto del resto de la ciudad, podría ser parte de una sumatoria de factores que contribuyen a un carácter más individualista comparado con otros barrios o poblados de la Ciudad de La Habana, característica reconocida por la propia gente de Santa Fe. También se destacan los valores de ser un pueblo seguro, abierto y tranquilo, donde todos se conocen.

¹²¹ Ibid. pp. 230

¹²² Entrevista con Daniel Morales Octubre 2002

Algunos de los problemas mas destacados de los años noventa fueron relacionados con una relativa falta de infraestructura, sobre todo administrativa, como resultado de la lejanía de Santa Fe con los centros administrativos del municipio. Los primeros años del Periodo Especial fueron marcados con este problema, sin embargo, al posser un Presidente de Consejo Popular muy activo e innovador se lograron muchos cambios para aliviar los problemas administrativos mas serios.

Actualmente el Consejo Popular de Santa Fe está conformado por un delegado municipal por cada una de las doce zonas del territorio. A estos se suman los representantes de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), los CDR (Comités de Defensa de la Revolución), y de las siete instituciones que por sus funciones tienen una mayor influencia e importancia o impacto social y económico— la Escuela Superior del Partido Níco López; el Centro Turístico de la Marina Hemingway, donde mucha gente de Santa Fe trabaja; la organización social para los obreros Sánchez Villar; la terminal de ómnibus VeraCuba; la base aeronáutica para la reparación de avionetas agrícolas; la Empresa Cubana de Servicios (ECUSE), la cantera Arturo Díaz¹²³ y la Escuela de Medicina Latinoamericana.

5.4.2 Algunas iniciativas para el mejoramiento del barrio y sus dinámicas: Agricultura Urbana

El período problemático más reciente fueron los años durante los cuales cayó el CAME (Consejo de Ayuda Mutua Económica) en 1989, agudizado luego por el refuerzo del embargo de parte de los EEUU. Durante este llamado Periodo Especial, hubo una grave escasez de todo lo relacionado con la economía, la producción industrial y agrícola nacional. Como resultado se produjo el cambio a uno de los sistemas de agricultura orgánica más rápidos que se hayan visto en el mundo. Asimismo, desde el punto de vista político derivó en la aceleración del proceso de creación de los Consejos Populares como eslabón intermediario administrativo y político del Poder Popular a nivel barrial (ver Anexo 1).

Uno de las dificultades más graves que surgieron tanto en el poblado de Santa Fe, como en el resto de la Ciudad de La Habana y otras zonas urbanas, fue la falta de alimentos, especialmente las hortalizas. El transporte de la mayoría de los productos fue interrumpido por falta de gasolina para camiones y los otros vehículos de transporte que se dirigían hacia la ciudad, especialmente desde el Oriente. En Santa Fe, en particular, había ya una tradición socio-cultural de gente vinculada a la vida rural que tenían huertos, pero eran simplemente agricultores y horticultores independientes con una producción dedicada al autoconsumo. Es claro que con el incremento de la crisis el interés por tener un huerto comenzó a crecer rápidamente.

Al mismo tiempo, en parte como reacción a este interés, se planteó la formación de grupos a nivel nacional para el estímulo y la organización de autoayuda para la producción alimenticia familiar, tanto en zonas de Ciudad de La Habana como en Santa Fe. Una persona clave en este proceso llevado a cabo en Santa Fe fue Luis Sánchez, un agrónomo que en esa época trabajaba en el Instituto de Investigaciones Agrícolas, situado en las cercanías de Santa Fe. El Ministerio de Agricultura realizó un reclutamiento e incluyó a delegados para la agricultura urbana en algunos de los Consejos Populares de la Ciudad de La Habana.

Sánchez, delegado agrícola en Santa Fe, inicialmente fue a hablar con los productores agrícolas o parceleros que ya existían, con la idea de captar y entender las posibilidades

¹²³ Entrevista con Daniel Morales Octubre 2002 y *People's Power: Cuba's Experience with Representative Government* Peter Roman, Latin American Perspectives No. 20, Ed. Westview Press, Boulder, Colorado, 1999, pp.223

para iniciar un proceso de unificación de los productores y transformar la actividad de base independiente e individualizada a una actividad organizada en torno a la autogestión y participación en la construcción de un proyecto de producción alimenticia. Esta organización sería una red de productores donde se podrían comunicar y plantear los desafíos existentes y las posibilidades para llegar a soluciones adaptadas a la escala local y a las condiciones de producción agrícola en espacios urbanos.



Urban Farmer in Sta Fé

Se pueden detectar en los primeros momentos de esta iniciativa, caracterizada como un bosquejo de interacción con el poblado, que diversos factores favorables o claves para un desarrollo de la agricultura emergen. Estas se podrían clasificar como:

- **Características socio-culturales:** el origen y vínculos cercanos de los propios pobladores ligados a la vida rural, expresado como “apego a la tierra” o “sabiduría agrícola”;
- **Características físicas:** la presencia en Santa Fe de muchas áreas abiertas, terrenos baldíos a veces utilizadas como basureros, especialmente lugares como el Reparto Juan Miguel Márquez de Nueva Santa Fe, donde existían muchos lotes vacíos. Asimismo es conveniente recordar el hecho que hacia el sur y el este se encuentra la Provincia de Habana, que es mayormente de carácter rural;
- **Características de las necesidades económicas y productivas:** a comienzos de los 1990s existió un gran interés y necesidad por parte de la gente de tener mayor acceso a producir los alimentos, debido a las pésimas condiciones de acceso a comestibles, especialmente hortalizas y otros consumos frescos.

Desde el punto de vista local institucional, el primer contacto importante fue con el Consejo Popular (CP) y en especial con el presidente de esa época, Daniel Morales, que había tomado el cargo desde la creación del Consejo Popular de Santa Fe, el 10 de octubre de 1990. Los resultados de la estrecha relación entre el presidente del CP y el delegado para el área de agricultura se vieron reflejados principalmente en el ámbito de acceso a instituciones de administración de carácter decisivo y vinculadas al proceso de desarrollo de la producción y el consumo de productos, especialmente hortalizas a través de la agricultura urbana y sobre todo en el área de control de terreno, regulación de mercados y recursos como el agua.

El acceso a terrenos para cultivar era esencial. Las áreas potencialmente cultivables existían, pero en general eran terrenos baldíos donde se acumulaban escombros y desechos, incluso de manera insalubre y ambientalmente peligrosos para la salud. Este terreno tenía que ser negociado y adquirido por usufructo gratuito por el Municipio de Playa, sin embargo el presidente del Consejo Popular también contaba con la capacidad administrativa para hacer decisiones de este tipo, sin causar conflictos. Incluso se necesitaban los terrenos por razones municipales o provinciales, como por ejemplo la extensión del aeropuerto de Santa Fe.

Otra área administrativa de carácter político importante fue la creación de un mercado apositadamente para Santa Fe. En el 1994 fue planteado a nivel de la Provincia de la Ciudad de La Habana que cada municipio debería tener su propio mercado agropecuario estatal con precios fijos y productos requeridos por la población. Como miembros del Municipio Playa, los santafecinos tendrían que viajar lejos hasta el centro del municipio donde se había decidido ubicar el primer agromercado. El Consejo Popular de Santa Fe argumentó que era imposible tener un agromercado sólo a nivel municipal y se creó entonces un mercado local para Santa Fe, como parte de una estrategia de etapas de crisis. El peor escenario (Etapa 0) fue una situación de autosuficiencia y autogestión administrativa de la sociedad a nivel de Consejo Popular. Este mercado fue creado a partir de vínculos con campesinos productores de las afueras de la provincia, pero al mismo tiempo con pequeños productores de Santa Fe. Además de una interacción entre el mercado agrícola principal y los agricultores de la



.. 1Municipal Market in Sta Fé

zona, el factor más importante para los consumidores fueron las licencias dadas para la venta de productos traídos directamente desde las áreas de producción. Un aspecto destacable al respecto fue el desarrollo de distribución en forma voluntaria de los productos a escuelas, círculos infantiles y comedores para ancianos. Esto ocurrió de una forma que se podría denominar casi un 'impuesto voluntario'. La iniciativa se daba independientemente del consejo popular y como resultado semi-legal, o mejor dicho, informal. El hecho se fue transformando paulatinamente con la

creación de un órgano administrativo provincial que fue dirigiendo este proceso de distribución en manera más eficiente y controlada. Este órgano administrativo es ahora conocida como Granja Urbana y apoya, asesora y controla las actividades de producción agrícola en la zona de Playa.

Un tercer aspecto, donde el Consejo Popular y especialmente el presidente cumplieron un rol decisivo fue con los conflictos y resoluciones en cuestiones de agua para el riego agrícola. Por una parte, en la construcción de una infraestructura básica como pozos donde se necesitaban equipos mecánicos más grandes y por otra en decisiones sobre los derechos a los acuíferos del Estado. El primer asunto incluso generó varios problemas y la gestión para la perforación de pozos de riego no fue completado con éxito. Esto, sin embargo, se debió a instituciones de jurisdicción superior.

Estos tres ejemplos enfatizan el rol importante de la interacción entre las dos figuras líderes, el presidente y el delegado de agricultura, de Santa Fe durante el periodo del crecimiento del movimiento de agricultura urbana. El rol del presidente era de administrador local pero su rol también se extendía a áreas donde era importante su iniciativa en cuanto al aprovechamiento de oportunidades, contactos informales con gerentes administrativos y gubernamentales en órganos de mayor jerarquía, y asimismo un buen contacto informal con los aspectos cotidianos del barrio. También era importante como una parte integrada de una estrategia local para hacer frente a los desafíos de la crisis económica.

Con el crecimiento del interés en producir se decidió crear grupos para el intercambio de información, organización de recursos escasos e iniciar a los productores en un proceso de aprendizaje técnico y social. Fue con esta idea que surgieron y se formaron los primeros Clubes de Horticultores de Santa Fe en 1991. Cada Club contaba generalmente con diez a veinte miembros, cada uno de ellos con su propio huerto, y la estructura autogestionada tenía un presidente elegido consensuadamente entre ellos y un secretario con varios vocales, según la dimensión del club. Cuando Rubén Otazo¹²⁴ analizó la experiencia de los Clubes de Horticultores en 1995 encontró que en ocho de las diez circunscripciones de lo que era en aquel tiempo Santa Fe, había quince Clubes de Horticultores con 302 miembros en total, diseminados en todo el territorio, pero concentrados especialmente en el área de Nuevo Santa Fe. En el pico máximo, en 1997, se encontraron mas de mil miembros distribuidos por 18 Clubes de Horticultores y 915 huertos¹²⁵.

La organización de estos clubes era novedosa en cuanto a su forma de autogestión y proceso de decisiones. Su función también era la de socializar a los productores creando vínculos tanto de intercambio de información a niveles informales, como juntarse para celebrar cumpleaños, hacer visitas educativas o realizar una actividad específica. La característica más significativa fue la introducción de prácticas participativas en el análisis y toma de decisiones que estaban también ligadas con las metodologías utilizadas en la Educación Popular. Esto supuso un carácter comunicativo, como extensión de conocimiento y un auto-reconocimiento de las necesidades colectivas para ayudar el proceso de llegar a decisiones políticas u organizativas.

Otro elemento importante del movimiento fue la creación de un Consultorio Agrícola Veterinario (CAV) que comenzó de manera informal en la casa del ya mencionado delegado agrícola, Luis Sánchez, quién con su entrenamiento como agrónomo brindó y comunicó cuantiosa ayuda técnica a los pequeños productores de Santa Fe¹²⁶. Este órgano y su líder facilitaron el establecimiento de procesos y líneas horizontales de intercambio, ya señalados como características fundamentales del movimiento agrícola.

¹²⁴ Tesis de diploma: *Los Clubes de Horticultores de Santa Fe*, Facultad de Historia, Filosofía y Ciencias Sociales de la Universidad de La Habana, 1994

¹²⁵ Entrevista con Luis Sanchez, Santa Fe, febrero 2003 y en *Evolution of agriculture in Cuba: the case of Santa Fe*, Tesis de diploma de Soren deNiord, Hampshire College, Massachussets, May 1997

¹²⁶ Entrevista con Luis Sanchez, Santa Fe, septiembre 2002

Los Clubes de Horticultores se desarrollaron hasta tal punto que por interés administrativo y organizativo se unieron bajo la institución de una Junta Directiva. Esta Junta estaba compuesta por los presidentes de cada uno de los Clubes y el delegado de la agricultura del Consejo Popular. El rol de la Junta Directiva era variado. Parte de su función era la distribución de recursos materiales, financieros y técnicos, incluyendo los llegados desde el exterior. Muy pronto comenzó a llegar mucha gente interesada en la experiencia particular de Santa Fe, y parte de la misma experiencia del movimiento consistió en atraer este interés por la doble razón de difusión de información sobre los agricultores y la atracción de posibles recursos materiales para fomentar y mantener el desarrollo del movimiento.

Un claro ejemplo de esto podría ser la creación del Huerto Cinco Palmas, que fue apoyado, entre otros, por el Centro de Información y Estudios de Relaciones Internacionales (CIERI). Dicho huerto fue transformado con el propósito de ser un huerto modelo. El rol ilustrativo tenía dos aspectos: por una parte el interés se centró en la difusión de información acerca de la experiencia de la creación de un huerto en áreas urbanas, con una gran diversificación de productos y técnicas. Estas incluían una planta de biogas, un tanque de irrigación y piscicultura y una parte demostrativa de técnicas de permacultura. El segundo aspecto fue mantener el interés cuando venía gente de visita – normalmente turistas activistas, cooperantes y agricultores de otros países. Estos solían llegar mientras la actividad era novedosa pero posteriormente, cuando ya toda la ciudad había desarrollado movimientos similares de agricultura urbana la función del huerto se hizo en parte redundante. Cabe señalar que el terreno original del Huerto Cinco Palmas fue readquirido por el Estado con el fin de extender el aeropuerto de Santa Fe. Esto demuestra la falta de coordinación y también la emergencia de eventos incontrolables de carácter administrativos. Sin embargo el mudado huerto continúa su actividad productiva, y es incluso uno de los huertos mejor organizados de toda Santa Fe, basado en el carácter de colaboración entre los agricultores que tienen sus terrenos conjuntos en torno al ‘nuevo’ Huerto Cinco Palmas.

Otra actividad importante del movimiento fue la de estimular la expansión y profundización de relaciones horizontales de diversos actores e instituciones con diferentes roles en la sociedad, como las ONGs, la Asociación de Combatientes, el Club de Amigos del Bosque, todos ellos como parte de una estrategia de fomentar el interés en agricultura orgánica y la cultura ambiental.

Después del último estudio sobre la experiencia del Movimiento de Agricultores de Santa Fe en 1995¹²⁷ surgieron factores importantes para fomentar un cambio en el carácter inicial del movimiento. Dichos factores, sujetos a discusión, son:

- **Cambios socio-económicos:** El mejoramiento de la situación económica en Cuba permitió desarrollar nuevas oportunidades de empleo, cambios en las necesidades de los pobladores y en sus opciones como productores y como consumidores.
- **Cambios institucionales** ocurrieron como resultado directo del mejoramiento económico y también como parte integral del desarrollo de las instituciones promotoras y organizadoras de la agricultura urbana en la ciudad. Asimismo, como resultado de conflictos o decisiones personales, algunas de las figuras más importantes se retiraron.
- **Cambios físicos-geográficos:** Con el mejoramiento de la situación económica las necesidades para el uso de terreno fueron cambiando.

¹²⁷ *Comunidad, autogestión, participación y medio ambiente* Armando Fernández Soriano y Rubén Otazo Conde en *La participación en Cuba y los retos para el futuro* comp. Haroldo Dilla Alfonso, Ediciones CEA, La Habana, 1996

El factor principal de cambio del movimiento de agricultura en Santa Fe fue un mejoramiento general de lo que era la crítica situación económica y social, especialmente entre 1993 y 1994. Fueron los años de mayor incremento en la producción agrícola de la ciudad. De los datos¹²⁸ se desprende que a continuación comenzó en toda la ciudad una reducción de todas las formas directas de producción en la Agricultura Urbana, motivada por la revitalización experimentada de toda la economía cubana.

También hubo cambios cualitativos y cuantitativos en el rol de los Clubes de Horticultores. Los resultados, que en los primeros años fueron muy positivos para la organización de los parceleros en una nueva forma de participación popular, motivaron a la Dirección de Agricultura Urbana para extender la experiencia a toda la ciudad. Hoy los clubes son denominados Grupos de Parceleros y el número total de parcelas y productores ha disminuido. Por ejemplo en 1996 el número total de parcelas en toda la provincia la Ciudad de la Habana era de 12 200 y en 2000 este número se había reducido a 7 944. Sin embargo el número de Grupos aumentó desde 813 a 850¹²⁹. Estos datos demuestran que el promedio de parceleros en cada Grupo ha ido disminuyendo. En Santa Fe el reflejo de este movimiento estadístico esta claro: De los dieciocho Grupos que existían en 1996¹³⁰ ahora existen solamente dos o tres con sus funciones sociales muy disminuidas y una Junta Directiva que ya no existe por la simple razón que ya no es requerida por los Grupos¹³¹.

El Movimiento de Agricultura Urbana en Santa Fe no ha desaparecido. Muchos productores siguen existiendo aunque no funcione o exista más la Junta Directiva de los Grupos de Parceleros. Los cargos de delegado agrícola en el Consejo Popular y e de Consultorio Agrícola Veterinario fueron asimilados por lo que ahora se denomina la Granja Urbana Municipal. Basada en las afueras de Santa Fe, esta tiene la responsabilidad de todo el Municipio Playa y es parte del plan de MINAGRI a través el Grupo Nacional de Agricultura Urbana de tener en cada Municipio un órgano institucional que organiza y asesora las actividades de agricultura urbana. En la Ciudad de La Habana hay 14 de estas granjas y se supone que funcionan también como consultorios agrícolas. Estos se han ido convirtiendo en las Tiendas Consultorios Agrícolas (TCA), que continúan cumpliendo, a través sus técnicos agrónomos y administrativos, un rol de asesoría técnica y de acompañamiento al ciudadano involucrado con la producción agrícola.

Pero el rol de la TCA en Santa Fe enfatizó el aspecto administrativo de la producción y especialmente la distribución de los productos. Esto se ve por ejemplo en las tablas que tienen que compilar los asesores locales y representantes agrícolas de cada Consejo Popular con referencia al producto de cada parcelero, cada mata y cada metro cuadrado de terreno. Esto puede ser por un número de razones: un esfuerzo hacia una mejor eficiencia en la distribución y por otra parte un control más marcado en la venta directa o indirecta a los consumidores.

El hecho que causó una de las más serias irritaciones que marcaron el desarrollo de los (ahora llamados) Grupos de Parceleros, fue el marco legal de los Grupos. La necesidad de contar con un marco legal era en parte una cuestión de legitimidad como organismo pero también, y fundamentalmente, estaba ligado al acceso al mercado. Durante los primeros

¹²⁸ ver *Agricultura y Ciudad: Una clave para la sustentabilidad* María Caridad Cruz y Roberto Sánchez Medina, Ed. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2001, pp. 35-45 con datos sobre las diferencias entre 1996 y 2000 de las diversas formas directas de producción en la Agricultura Urbana en la Ciudad de La Habana.

¹²⁹ Ibid. pp.55

¹³⁰ Entrevista con Naranjito, Santa Fe, octubre 2002

¹³¹ Se encontraron solamente dos grupos significativos: el del Huerto Cinco Palmas, y el Grupo Niña Bonita. Pero hay otros horticultores que tienen lazos informales entre ellos pero no necesariamente oficialmente como un Grupo Parcelero.

años, de 1991 a 1995, se facilitó la venta directa desde el terreno del parcelero y se fueron reforzando los vínculos posibles entre el mercado local y los productores. En los inicios de la crisis, entre el autoabastecimiento del mismo productor y la gran necesidad de acceso a hortalizas y otros productos por parte del consumidor, se informatizaron mucho los parámetros legales a nivel del Consejo Popular de Santa Fe y el acceso a mercado que fueron necesarios más tarde. El problema de reconocimiento de los Grupos de Parceleros, como un grupo legal de producción, nunca fue resuelto directamente, pero los Grupos se insertaron dentro el esquema vertical de la Granja Urbana. Este reconocimiento legal hubiera sido importante para desarrollar marcos legales de venta directa que eran más ventajosas para el productor. Este conflicto también fue acompañado por el cambio de dos de los líderes más influyentes en el inicio y florecimiento del Movimiento de Agricultura Urbana en Santa Fe, el presidente del Consejo Popular, también delegado de la Asamblea Provincial, y el delegado para la agricultura en el Consejo Popular. La cuestión de la legalidad institucional siempre está considerada como “...en alguna medida, una debilidad del sistema de la Agricultura Urbana”¹³².

El otro cambio que afectó al movimiento en general fue la necesidad de usar los terrenos de manera diferente. Con el mejoramiento de la crisis económica también se retomó la posibilidad de construcción, especialmente en las áreas de Santa Fe con una baja densidad de población, donde había terrenos abiertos a menudo utilizados para la agricultura. Por ejemplo, el presidente de la Junta Directiva, Naranjito, tuvo por muchos años tres parcelas distribuidas alrededor de su casa y ahora tiene solamente aquella adyacente a su casa - una reducción de 60% respecto a lo que tenía antes¹³³.

Un aspecto importante, pero no discutido, de la experiencia del Movimiento de Agricultores urbanos en Santa Fe fueron los cambios en el mercado. Hemos señalado algunas de las diferentes formas de distribución que se establecieron. Por ejemplo, la forma de ‘impuesto voluntario’ establecido originalmente informalmente como distribución solidaria a sectores de la población que necesitaban hortalizas y productos frescos, como los círculos infantiles, de ancianos y gente enferma. Esto está ahora muy atentamente regulado por los asesores en la granja. No obstante ello, esta forma de ‘impuesto voluntario’ de carácter solidario era solo una parte de la producción total de un parcelero. Lo restante era vendido directamente desde el mismo huerto hasta que se facilitó la venta a través de Puntos de Venta en 1998¹³⁴. Estos fueron controlados por una renta basada en el 5% de la gestión de venta¹³⁵. El 4% va a la Oficina Nacional de la Administración Tributaria y el resto ingresa a la Granja Urbana Municipal¹³⁶.

Está claro que el desarrollo de los puntos de venta recibió escaso apoyo debido a su carácter “cuenta-propista” o individualista. Pero es útil notar que ahora muchos de estos puntos de venta establecidos están informalmente ligados a varios productores, que traen su producto para ser vendido en su totalidad. En algunos casos los puntos de venta han diversificado la proveniencia de los productos y comenzaron a vender más productos que llegaban de afuera de Santa Fe, incluso de la Provincia de Habana. A diario los vehículos

¹³² *Agricultura y Ciudad: Una clave para la sustentabilidad* Maria Caridad Cruz y Roberto Sánchez Medina, Ed. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2001, pp. 56

¹³³ Entrevista con Naranjito, septiembre 2002

¹³⁴ Para un discusión mas a fondo de los cambios de comercialización y cómo afectó los parceleros santafecinos mire la sección “Mercados y comercialización” más tarde en el documento.

¹³⁵ Entrevista con Ejidío Paez, octubre 2002

¹³⁶ *Agricultura y Ciudad: Una clave para la sustentabilidad* Maria Caridad Cruz y Roberto Sánchez Medina, Ed. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2001, pp. 89

transportan productos hacia los mercados urbanos de la Ciudad de La Habana y al pasar por Santa Fe dejan informalmente algunos productos que son vendidos.

Los aspectos más importantes de la actividad comunitaria autogestionada de la agricultura urbana en Santa Fe cambiaron sustancialmente. El movimiento de producción alimenticia era autogestionado y caracterizado por sistemas participativos con énfasis en los procesos horizontales de intercambio de información técnica, social y económica. Esto se ha sido reemplazando por una producción agrícola basada en formas de cooperativas como las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) o Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) que poseen una escala productiva y organizativa mayor la de los Grupos de Parceleros. Esto significa que el movimiento dinámico de los Grupos de Parceleros ha ido desapareciendo. Las numerosas razones para explicar esto incluyen la falta de interés, los cambios de liderazgo y los cambios en la viabilidad económica fundamentalmente a raíz de los cambios socio-económicos del Periodo Especial.

5.4.3 Coordinación de las iniciativas por instituciones intermediarias

Es importante señalar algunos aspectos del impacto en cuanto al apoyo de los órganos institucionales o agentes externos que ayudaron en el crecimiento del movimiento de agricultura urbana, en particular en Santa Fe. Estos agentes externos tuvieron importancia también para la comunicación de la experiencia santafecina hacia otras partes de la Ciudad de La Habana, otras ciudades en Cuba y fundamentalmente en aras del intercambio internacional de información.

5.4.3.1 Instituciones del Estado

La relación entre el delegado de agricultura y el presidente del Consejo Popular fue siempre estrecha y el Consejo Popular, como institución fue importante para ejecutar muchas de las demandas de la Junta Directiva de los Grupos de Parceleros. Al nivel local es también interesante ver el impacto de las organizaciones tradicionales como los CDR y la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), que en este caso no estuvieron muy vinculadas a las actividades de los agricultores. Esto se explicaría por la cualidad esencialmente productiva y menos social de la actividad. Pero otras organizaciones como la Asociación de Combatientes fueron importantes. De esta manera, cuando se analiza el origen de mucha gente que vive en Santa Fe, se advierte que muchos de los productores eran de origen militar que se habían retirado tempranamente. También un Grupo de Parceleros pertenecía al club de los Amigos del Bosque, que desarrollaban actividades educativas vinculadas a las escuelas primarias y secundarias de la zona.

Importante fue el rol desempeñado por el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) en el desarrollo del aparato legal o administrativo, a través de la creación y apoyo con políticas relevantes como la relacionada con el usufructo del terreno¹³⁷, los niveles fitosanitarios necesarios para los productos¹³⁸, las normas sobre las diferentes cooperativas¹³⁹, el control

¹³⁷ Resolución 24/91 (Artículo 13): Permite la entrega a agricultores que hayan mantenido vínculo al trabajo agrícola desde antes del julio 1986; Resolución 140/92: Permite la entrega en usufructo gratuito de tierras para el (...) autoabastecimiento de organismos, centros de investigaciones, escuelas y otras dependencias estatales; Resolución 356/93: Establece la entrega en usufructo gratuito de hasta 2 500 m² de tierra ociosa a jubilados para el autoconsumo familiar; Resolución 223/95: Permite la entrega de tierras en usufructo para la ampliación de la áreas de agricultores pequeños que estén adecuadamente explotadas.

¹³⁸ Resolución 4/99: Establece las normas fitosanitarias incluyendo la autorización para el uso de determinados productos químicos, Decreto Ley No. 153 sobre sanidad vegetal

del acceso a mercados¹⁴⁰ y el desarrollo e integración de agricultura urbana como parte de una planificación sustentable urbana¹⁴¹.

5.4.3.2 ONGs Nacionales e Internacionales

Otro grupo de agentes externos que influyeron en el movimiento de horticultores han sido las ONGs¹⁴² nacionales y internacionales. De las nacionales, fueron importantes el Consejo de Iglesias de Cuba que brindó mucho del apoyo inicial: *“algunas agencias evangélicas comenzaron el primer proyecto comunitario ...aquí en Santa Fe con una agencia a través del Consejo de Iglesias de Cuba (CIC)...”*¹⁴³ Esta institución continuó colaborando no solamente con financiamiento para varios de los proyectos como parte del desarrollo de la producción agrícola en Santa Fe, sino también recientemente para el público en general con una serie de folletos de información técnica llamados *Caminos Alternativos*, cada uno editado por un asesor técnico y realizado por el Programa de Desarrollo Sostenible del CIC.

Otra organización que fue importante para conseguir fondos internacionales para proyectos locales en Santa Fe fue el Centro de Información y Estudios de Relaciones Internacionales (CIERI) que introdujo también el concepto de taller con su experiencia participativa. En 1993 el CIERI facilitó la creación de un centro de capacitación, donde se habilitó un lugar para intercambiar sobre todo tecnologías de cultivo, discutir sobre problemas y facilitar el intercambio directo entre productor y productor, contando con la proyección de videos y charlas, junto con otras instituciones por ejemplo de investigaciones agrícolas y forestales o con el Instituto de Investigaciones Porcinas¹⁴⁴.

Otras ONGs han sido la “Agro Acción Alemana, Pan para el Mundo” y ONGs de Holanda, Italia, Australia y otros. La intervención de una ONG de Australia fue especialmente interesante por su aporte en la introducción de varios técnicos cubanos al concepto de *permacultura*, durante un proyecto desarrollado en 1993, a través una institución cubana que ya no existe más, el Instituto de la Demanda Interna. Con este proyecto se involucraron también técnicos de la ONG “Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre”. Todas estas organizaciones internacionales han contribuido con sus financiamientos a la obtención de los insumos necesarios para los diferentes cultivos desarrollados, facilitando el asesoramiento agrícola sostenible.

Es también necesario tener en cuenta el rol múltiple que tiene alguna ONG que financia un proyecto, especialmente en el contexto de Santa Fe, en donde hubo por algunos años, mientras permanecía como una novedad, una concentración de interés en las actividades productivas del movimiento. Se deben plantear y analizar los varios impactos y beneficios aportados, especialmente cuando se considera cierta dependencia que se crea, y en el caso

¹³⁹ Decreto Ley 142/93 sobre las UBPCs, Decreto 191/94 tierras en usufructo destinadas a Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS)

¹⁴⁰ Decreto 191/94 establece los Mercados Agropecuarios, Resolución conjunta 01/2000 define las diferentes formas de concurrir a los mercados

¹⁴¹ Carta Circular 03/98 establece las medidas para el desarrollo acelerado y sustentable de la producción agrícola en las zonas urbanas, Esquema de Ordenamiento Territorial de la Ciudad de La Habana – julio 1999 define las áreas dedicadas temporalmente y permanentemente a la agricultura urbana y las modalidades de desarrollo y cambio de la estructura funcional del territorio.

¹⁴² Es importante entender la diferencia del carácter de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Cuba comparada con las ONG en otras partes del mundo. Por el carácter socialista de la sociedad y la política cubana todas las ONG están vinculadas a un institución gubernamental, entonces no se puede estrictamente hablar de organizaciones no gubernamentales pero mas bien organizaciones semi-gubernamentales. Esta diferencia es clara con muchas organizaciones nacionales que apoyaron de diferente manera el desarrollo de la experiencia agrícola en Santa Fe.

¹⁴³ Entrevista con Luis Sánchez, Santa Fe, Octubre 2002.

¹⁴⁴ Entrevista con Hilda Julia Méndes de CIERI, Octubre 2002

de Santa Fe, mucho esfuerzo se dirigió a brindar información para la gente de afuera – esto supuso un doble efecto. Por una parte fue la generosidad de brindar aportes y sostén a otros interesados en desarrollar actividades similares en otras partes de la ciudad y en otras ciudades del país o del mundo. Por otra parte esta concentración de formas experimentales podría haber disminuido la concretización de una producción de parceleros mas sustentable. Esta ponencia promueve la necesidad del debate, y el planteo de interrogantes acerca de los factores que influyeron sobre el cambio del carácter del movimiento, que ya fue señalado varias veces.

5.4.3.3 Tiendas Consultorios Agrícolas

Lo mismo se aplica a la institución que existe ahora en reemplazo del Consultorio Agrícola Veterinario (CAV, de aquellos de la década de los 1990s y que actúa en forma más descentralizada. El aspecto problemático, aparte los problemas nacionales de escasez de materiales, es la tendencia de crear una dependencia sobre este sistema para el acceso a semillas, plántulas, productos sanitarios, biopreparados y materiales de infraestructura para el riego, por ejemplo. Todos los insumos materiales de la producción agrícola, y también las técnicas y sabiduría necesarias para la producción. Mientras el movimiento, por su estructura y carácter de intercambio natural entre los miembros, era un organismo flexible para los parceleros y orientado mas horizontalmente que otras instituciones, "...con las TCA se puede tender a crear una dependencia de este sistema que limitará un proceso más sustentable de producción de semillas entre los productores o de sistemas autorregulados desde el punto de vista ecológico."¹⁴⁵

5.4.3.4 Granja Urbana

Parte de este trabajo fue la creación del órgano institucional del Grupo Nacional de Agricultura Urbana, que tiene al nivel local la Granja Urbana Municipal. La Granja de Playa está radicada en las afueras de Santa Fe y se fundó después del comienzo de la disminución de los números de parceleros alrededor del 1998. Su rol está, en parte, en ser una institución para reavivar la producción agrícola. De todas maneras el trabajo está organizado a nivel municipal y brinda servicios de asesoría a la gente que está interesada en la producción commercial. Sus mayores éxitos en los últimos años fueron el organopónico intensivo en la zona llamada Cubanacan, Miramar.

5.4.3.5 Mercados y la comercialización de producción

Se pueden definir tres periodos específicos de cambios en la comercialización de la producción agrícola urbana¹⁴⁶. En Santa Fe, los primeros huertos se desarrollaron para el autoabastecimiento familiar, y durante la crisis del Periodo Especial los nuevos productores también producían primero para la familia y luego el resto era destinado a la venta informal. El salto desde una agricultura urbana de subsistencia hacía una agricultura urbana de autoconsumo y comercialización ocurrió a finales de 1994, y se concretó en una serie de medidas para facilitar el cambio de las formas de pensar que suponían a la comercialización

¹⁴⁵ *Agricultura y Ciudad: Una clave para la sustentabilidad* Maria Caridad Cruz y Roberto Sánchez Medina, Ed. Fundación Antonio Nuñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2001, pp.53

¹⁴⁶ Esta sección está adaptada a la experiencia santafesina a partir de entrevistas y el Capitulo V de *Agricultura y Ciudad: Una clave para la sustentabilidad* Maria Caridad Cruz y Roberto Sánchez Medina, Ed. Fundación Antonio Nuñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2001, pp. 83-88

como actividad informal entre 1994 y 1998. Desde 1998 se introducen impuestos de 5% por los Puntos de Venta. En esta nueva etapa comienza a articularse y a implementarse un marco legal propio, que se expresa en el establecimiento de impuestos, regulaciones, precios, localización y aprobación de puntos de venta a nivel municipal en las áreas periféricas de la ciudad, en lugar de un nivel informal de decisiones como el que había existido antes a partir del Consejo Popular en Santa Fe.

Esto no significa que un cierto número de personas no continúan intercambiando o vendiendo productos de manera informal. Dicha actividad no puede considerarse como tendencia al “cuenta-propismo” ilegítimo, dada su naturaleza de ser una producción a muy pequeña escala en la mayoría de los casos. Pero el rol de la Granja, con sus tablas de producción, aumenta la necesidad de actuar dentro los márgenes legales establecidos y cada vez más eficientes.



5.4.3.6 Cooperativismo y producción

La organización de la producción agrícola urbana se fue transformando a través de los años 1990. Está claro que el énfasis institucional se está alejando de los Grupos de Parceleros hacia el fomento de cooperativas de diferentes tipos. En términos de eficiencia económica este énfasis es lógico. ¿Pero que significa para el productor de escala pequeña?

Esta claro que en Santa Fe algunos productores prefieren unirse en cooperativas, mientras otros se quedan en Grupos de Parceleros. Se podrían definir tres categorías de productores individuales:¹⁴⁷ los que trabajan por cuenta propia, creando mercados informales, por ejemplo, con un grupo de vecinos; los que continúan en Grupos de Parceleros, en Santa Fe los productores del Huerto Cinco Palmas y los de Niña Bonita, aunque hay un productor en este último Grupo de Parceleros que es parte de una cooperativa y se vincula mas cercamente con la Granja Urbana de Playa; y los que se incorporan en cooperativas de créditos y servicios (CCS). Los que están en CCS están directamente vinculados con la Granja y las ventajas que esta aporta, como por ejemplo apoyo legislativo, comercial y técnico. Evidentemente, el apoyo y asesoría de la Granja significa ciertos compromisos, por ejemplo, asistir a un encuentro una vez al mes y la entrega a las escuelas, círculos infantiles y de abuelos de una cuota (como hemos descrito: un impuesto informal). La percepción de la Granja es que los parceleros que no se integran a la cooperativa lo hacen por razones de tiempo. De otra parte algunos parceleros no integrados a la granja a través de cooperativas, expresan su preocupación con la falta de atención directa de ayuda y asesoría.

¹⁴⁷ considero a los trabajadores en la UBPC como una categoría de trabajador salariado de cooperativa pero no productor individual

Esto ilustra un poco el problema que la Granja tiene que enfrentar: Cuando existía una Junta Directiva con un rol de apoyo y asesoría a nivel de Consejo Popular, con miembros de cada Grupo Parcelero en la Junta, el contacto era, quizás, mas cercano que ahora cuando la Granja Urbana, órgano de apoyo y asesoría, trabaja al nivel de Municipio con un asesor técnico que viaja hacia el barrio para juntarse con grupos a veces dispersos en la zona del Consejo Popular. Pero la Granja se creó alrededor del año 1998, momento en el que ya los números de parceleros estaba en disminución. Entonces los esfuerzos para seguir con la agricultura urbana deben tener en cuenta las razones y las experiencias de los Grupos.

5.4.4 Conclusión

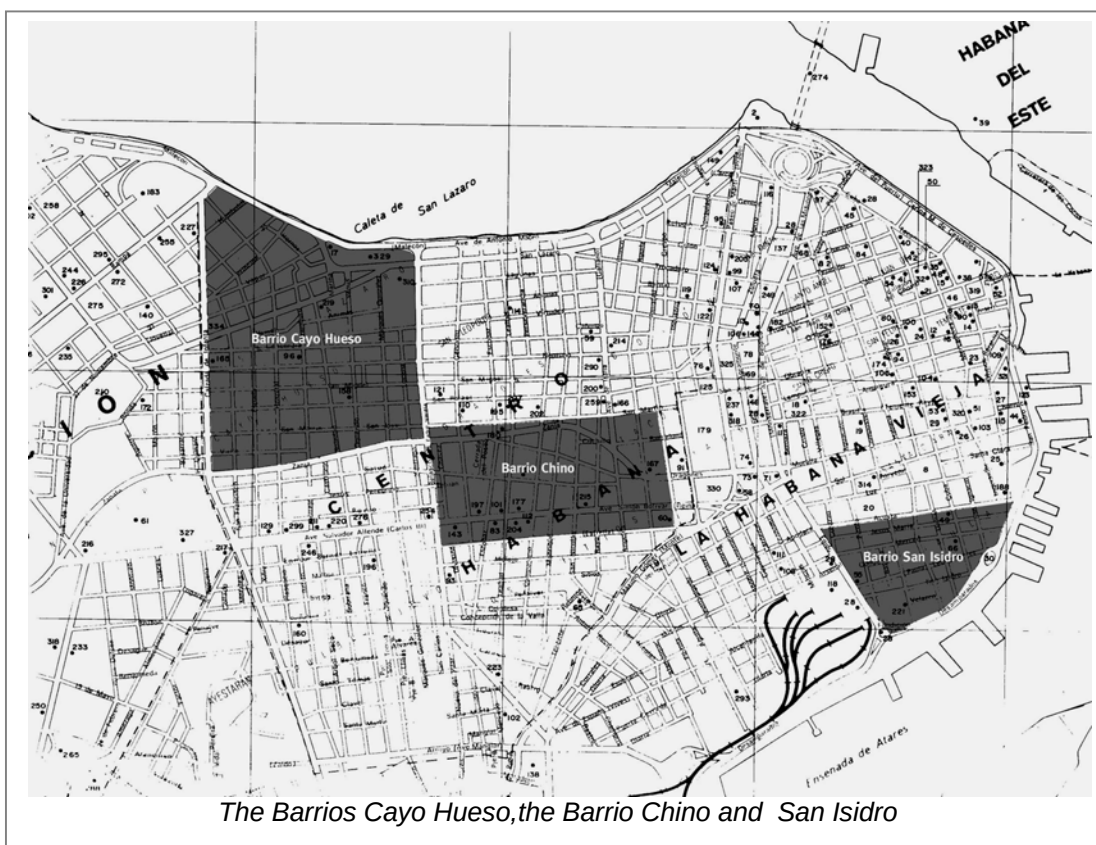
La experiencia de los que fueron una vez los Clubes de Horticultores y se convirtieron luego en Grupos de Parceleros de Santa Fe, posee aspectos muy interesantes desde el punto de vista organizativo. Incluso tuvo mucha importancia en el escenario propio de la comunidad, por ejemplo en cuanto al rol y la interacción entre gobierno local y la sociedad civil.. Por otra parte los factores que abrieron los espacios de acción local autogestionaria eran únicos de un período muy específico pero durante el cual se introdujeron varios elementos innovadores para el manejo de la sociedad a nivel local. Es probable que en cuanto a la agricultura y la producción de hortalizas, esto haya ido evolucionando hacia sistemas de producción cooperativista por motivos de eficiencia social, económica y por factores de escala de producción y organización en la producción. Pero como proyecto participativo local se pueden recoger los aspectos únicos de esta experiencia e incorporar los factores de éxito de este tipo de proyectos en otros ámbitos de la dimensión urbana como la planificación del territorio o la gestión del medio ambiente. Además, no se debe olvidar el hecho mismo que la agricultura urbana del pequeño productor no es un aspecto del pasado aunque se haya hablado con cierta nostalgia en algunas entrevistas. De todas maneras la localidad de Santa Fe continúa, através de la agricultura urbana, formando parte de la creación de una realidad alternativa de un tejido urbano sustentable de la ciudad a nivel ecológico, a nivel de producción y a nivel de las comunidades.

5.5 INICIATIVAS PUNTUALES - CENTRO HABANA Y HABANA VIEJA

5.5.1 Iniciativas en los Barrios Cayo Hueso, Chino y San Isidro

En los barrios El Canal, Pogolotti, La Lisa y Santa Fé se encontraron experiencias novedosas. Para enriquecer la información obtenida sobre las acciones comunitarias se estudiaron algunas iniciativas individuales llevadas a cabo en el barrio Cayo Hueso, en el barrio Chino - el Municipio Centro Habana- y en el barrio San Isidro -Municipio de La Habana Vieja.

En Cayo Hueso existe uno de los primeros Talleres de Transformación con iniciativas de renovación urbana de carácter físico, en el que participan los vecinos. Dentro de la misma zona se llevó a cabo, de forma exitosa, la transformación del Callejón de Hamel, por iniciativa de un “líder natural”, . Esta iniciativa se caracterizó por su independencia del Taller y de las autoridades locales, y poseía fuertes elementos de la cultura y religión afrocubana. El Barrio Chino cuenta con una asociación llamada ‘Grupo Promotor del Barrio Chino’, especialmente interesante por su capacidad de autofinanciación total. En el barrio San Isidro se estudió la iniciativa cultural Okan Oddara, Iniciativa que existe desde hace varios años y que eligió permanecer independiente de las entidades estatales para mantener su independencia absoluta.



5.5.2 El Barrio Cayo Hueso

El barrio Cayo Hueso está ubicado al Oeste del Casco Histórico de La Habana y forma parte del Municipio Centro Habana¹⁴⁸. Consta de aproximadamente cuarenta cuadras, en las cuales habitan alrededor de 28,000 personas. La densidad es de aproximadamente 350 personas por hectárea – lo que significa una densidad alta comparada con la de otros barrios¹⁴⁹. El nombre Cayo Hueso fue oficialmente registrado en la Alcaldía en el año 1912¹⁵⁰, debido a que parte de los habitantes de esta zona eran tabaqueros que emigraron durante la guerra de independencia de España a una isla cerca de Florida que llevaba el nombre de Cayo Hueso. Cuando los emigrantes regresaron a Cuba, en el año 1902, se asentaron, en su mayoría, en estos sitios de Centro Habana¹⁵¹.



Edificios de los años 70.



Calle en el barrio Cayo Hueso

Desde el inicio, la estructura social estaba caracterizada por una pequeña burguesía, que vivía en edificios de apartamentos, al contrario del barrio vecino El Vedado, en donde la gente de las clases más pudientes construyó casas unifamiliares. Por la cercanía a la Universidad, ubicada en el área de La Colina, llegaron muchos estudiantes al barrio Cayo Hueso y alquilaron cuartos en estos edificios.

En Centro Habana la mayoría de los edificios llevan ya alrededor de cien años en pie, y su calidad de construcción es menor a la de aquellos ubicados en los barrios más ricos, lo que

¹⁴⁸ El barrio se ubica entre las calles Belascoaín, Zanja, Calzada de Infanta y el Malecón Habanero. Ver Díaz, Joel (2001).

¹⁴⁹ Ver Leinauer, Irma y otros (1994b: 99).

¹⁵⁰ Ver Díaz, Joel (2001).

¹⁵¹ Ver Leinauer, Irma y otros (1994b: 99-102).

conlleva a que su estado estructural actual sea bastante crítico. En el barrio Cayo Hueso se realizaron, a partir de los años setenta, algunos intentos iniciales de restauración y mantenimiento de la infraestructura. Fueron demolidos los edificios antiguos de cinco cuadras, y sustituidos por nuevos edificios prefabricados de cinco niveles y torres multifamiliares de 23 pisos¹⁵². En los años noventa se continuó con otras obras, entre ellas la renovación de las fachadas, además de otras iniciativas importantes que describiremos en este capítulo. Recientemente los edificios del Malecón se convirtieron en focos de interés para la cooperación internacional, algunos fueron renovados, mientras que otros fueron transformados en centros culturales de países extranjeros.

5.5.3 El Taller de Transformación Cayo Hueso

El Taller Cayo Hueso se fundó en el año 1988 y fue uno de los primeros Talleres de Transformación iniciados por el GDIC en la Ciudad de La Habana, en los que han trabajado hasta quince profesionales, entre los cuales se cuentan arquitectos, ingenieros civiles, economistas, psicólogos y sociólogos¹⁵³. Hoy, sólo cinco profesionales conforman el Taller, entre ellos una arquitecta, una psicóloga y tres trabajadoras sociales.

El director, Joel Díaz, fue uno de los fundadores del Taller en Cayo Hueso. Díaz formó parte de la revolución y rescata de su experiencia, los valores humanos establecidos en esa época. Para Joel *“la revolución es como una religión”* y su importancia radica en el *“trabajar a favor del ser humano”*. Él mismo intentó hacer realidad los sueños de la revolución a través de su trabajo en el Taller. Refiriéndose al tema religioso, expresa que con la revolución, él se *“quedó sin religión”*, pero *“respeta a todos los religiosos, incluyendo a aquellos pertenecientes a la religión afrocubana”*. Aparte de su trabajo, Joel es muy activo en la política local, es miembro de la asamblea municipal y participa en eventos internacionales.

Desde su fundación, el Taller se dedica tanto a iniciativas físicas como sociales. El énfasis lo hace en el trabajo participativo y en la educación de los valores humanos. El lenguaje empleado es un lenguaje profesional y abarca conceptos como sostenibilidad, participación e integración. Las estrategias adoptadas consisten en metodologías participativas, como por ejemplo el llamado “taller de futuro”, la educación popular, la priorización de los problemas, el método FODA (fortalezas, obstáculos, debilidades, amenazas) y la conformación de planes de trabajo.

De forma similar a otros Talleres de Transformación en La Habana, se realizan diagnósticos participativos cada dos años, que se llevan a cabo en reuniones con maestros, médicos, personas de la tercera edad, combatientes e integrantes del CDR. En estas reuniones se discuten los problemas del barrio, se realizan entrevistas individuales y se trabaja conjuntamente con el Concejo Popular y el Municipio. Dentro de las iniciativas se encuentran actividades vecinales, que tienen en cuenta los “grupos de edades” -niños, jóvenes, madres de familia y personas de la tercera edad- y sus necesidades específicas.

Un ejemplo concreto de las acciones comunitarias del Taller es sostener el complejo conformado por la Casa del Niño y la Niña -que incluye una biblioteca, un parque infantil, un aula de computación y el llamado “Círculo de los Abuelos”-. Allí se dictan seminarios educativos para los médicos de la familia, se imparten clases de música y se enseña teatro a niños con retraso mental. Existe además un taller audiovisual, en donde los niños pueden

¹⁵² Ver también Leinauer, Irma y otros (1994a: 63 seguidos).

¹⁵³ Ver Leinauer, Irma y otros (1994b: 107).

ensayar actuaciones a modo de cineastas¹⁵⁴. Las actividades deportivas son de gran importancia. Existe un grupo de ajedrez y se organizan eventos deportivos callejeros, para ello los vecinos de las diferentes cuadras se organizan para cerrar la calle mientras se llevan a cabo las actividades. En el año 2000 participaron más de 20 mil vecinos en los eventos del Taller¹⁵⁵. Es importante señalar que el Taller selecciona líderes informales del barrio, que son apoyados en su función y resultan de vital importancia para el cumplimiento del rol del Taller¹⁵⁶.

Otra de las actividades del Taller es la proyección de películas en la “Sala de Video Caracol”. A través de esta actividad, auspiciada por el Instituto Cubano de Arte y Cinematografía de Cuba (ICAIC), el Taller recibe un pequeño ingreso en pesos cubanos, iniciativa que contribuye a la financiación del Taller, pero que no alcanza para cubrir el total de sus gastos. El director afirma que no necesitan mucho dinero, y que de vez en cuando reciben donaciones que dependen de fondos extranjeros¹⁵⁷, por ejemplo computadoras. Desde sus inicios, el Taller trató de acudir al apoyo internacional, como en el caso de la renovación de la ciudadela Espada 411¹⁵⁸. Actualmente cuenta, para las actividades relacionadas con niños, con apoyo financiero de la organización internacional UNICEF.

5.5.4 La iniciativa para la renovación de la Ciudadela Espada 411



Ciudadela Calle Espada 411, antes de la renovación.

La renovación de la ciudadela de la calle Espada es una iniciativa de carácter arquitectónico. “Ciudadela” o “cuartería” significa un estilo de construcción compuesto por una serie de cuartos “pegados” a un traspatio estrecho, al final del cual se encuentran los baños colectivos y una cocina comunitaria. Este estilo responde a una configuración típica de los centros de manzana de La Habana y es

también conocido con el nombre de “Solar”. Normalmente una ciudadela o cuartería cuenta con 12 o 16 viviendas, a veces de dos pisos, en donde con frecuencia, una familia entera vive en un solo cuarto. Sin embargo, con el transcurso del tiempo las familias van ampliando sus espacios, reduciendo el patio a un callejón.

La reconstrucción de la ciudadela Espada 411 fue realizada entre los años 1994 y 1996 por iniciativa del taller de Cayo Hueso, e incorporada al movimiento de las microbrigadas sociales. Dieciséis viviendas de una planta y sin servicios sanitarios, se transformaron en

¹⁵⁴ Ver también Díaz, Joel (2001).

¹⁵⁵ Ibidem.

¹⁵⁶ Ver conversación con Joel Díaz, Director del Taller Cayo Hueso, La Habana, Marzo 2003.

¹⁵⁷ Ver conversación con Joel Díaz, Director del Taller Cayo Hueso, La Habana, Marzo 2003.

¹⁵⁸ Ver Leinauer, Irma y otros (1994b: 112).

diecisiete unidades de dos pisos, con baño privado, cocina, sala en la planta baja y dos dormitorios en la planta alta. A las viviendas se accede a través de la cocina, a un lado se encuentra el baño con una ventana hacia el patio y en la parte posterior de la planta baja, carente de iluminación natural, se encuentra el comedor. Entre dos y cuatro personas viven en cada casa, cuyos techos fueron contruidos con unaplacla inclclinada a una agua, para impedir la auto-construcción de un tercer piso. Algunos de los vecinos se integraron a la microbrigada que ejecutó la obra y actualmente son dueños de su vivienda.

Las obras de remodelación estaban programadas para ser realizadas en el plazo de un año, pero se demoraron dos años¹⁵⁹, dado que la mudanza de los habitantes a casas de vecinos, parientes o amigos tomó bastante tiempo¹⁶⁰. El proyecto fue auspiciado por varias instituciones comunitarias estatales e internacionales, entre las cuales se cuentan:

- Centro Martin Luther King JR.
- Poder Popular
- Municipio Centro Habana.
- Taller Cayo Hueso
- Oficina de Rehabilitación y Desarrollo Centro Habana
- Grupo de ONGs canadienses, encabezadas por Oxfam Canadá
- Concejo Popular de Cayo Hueso
- Contingente Blas Roca Calderio brigadas - 17, 36 y 28



Ciudadela renovada.

La ONG internacional Oxfam Canadá contribuyó con una donación de 22 mil USD a través de la ONG Centro Martin Luther King (CMLK). Al parecer, esta donación extranjera fue el factor clave que posibilitó la puesta en marcha de las iniciativas, mientras que la remodelación de otra ciudadela ubicada al frente de la Ciudadela Espada, se suspendió después de que Oxfam Canadá retirara su oferta de financiamiento.

El Municipio convocó a un concurso para la planificación y ejecución de la iniciativa, que constaba de dos partes: el componente técnico y el componente social. El ganador del concurso fue el Taller de Cayo Hueso, cuya propuesta se fundaba en el acompañamiento social de los habitantes, mientras al inicio el Municipio mantenía la responsabilidad en la parte técnica. Para la realización de la obra se contrató una microbrigada¹⁶¹.

5.5.4.1 Diseño participativo con los habitantes de la ciudadela

Inicialmente, la Dirección de Inversiones y Vivienda del Municipio de Centro Habana estaba encargada del diseño inicial de la ciudadela. A mitad del camino hubo un cambio de

¹⁵⁹ Ver conversación con la vecina Lydia (Hortensia Freites Jimenez), habitante de la calle Espada 411, La Habana, marzo, 2003. Ella es integrante de la FMC y es, actualmente, la financiera del Comité de Vecinos.

¹⁶⁰ Ver conversación con Joel Díaz, director del taller Cayo Hueso, La Habana, marzo, 2003.

¹⁶¹ El concepto de las microbrigadas surgió ya en el año 1971: Trabajadores de empresas conforman microbrigadas que construyen viviendas para ellos mismos o para sus colegas. Ellos siguen recibiendo sueldos de su empresa. En la década de los 70 se construyeron en el lapso de diez años unas 80 000 viviendas. Ver también: Mathéy, Kosta (1994).

personal, que causó varias dificultades para continuar la obra, especialmente por la salida de los arquitectos encargados. Desde entonces el Taller, responsable de la parte social, asumió también la parte arquitectónica¹⁶².

El director del Taller estima que la iniciativa *“representa el mejor ejemplo de participación protagónica de los vecinos, desde la elaboración del diseño, la construcción y el mantenimiento de ésta. El acompañamiento social también representa un buen ejemplo a tener en cuenta”*¹⁶³. Durante el proceso, el Taller realizó reuniones periódicas con los vecinos para priorizar algunos de los problemas de las viviendas, como por ejemplo la penetración del agua por los techos. Las reuniones pretendían también escuchar sugerencias para el diseño. Sin embargo, los vecinos piensan que ninguna de sus propuestas fueron aceptadas ni realizadas. Al parecer, hoy en día, se concluyó con la cooperación operativa entre los vecinos de calle Espada 411 y el Taller¹⁶⁴.

Los vecinos son dueños de sus habitaciones y están contentos con las actuales condiciones habitacionales. Sin embargo, critican que la sala comedor, en la parte posterior de la vivienda, no cuenta con iluminación natural. Además opinan que hace falta ventilación horizontal, que no siempre hay agua por un defecto de la bomba de agua y que por causa del techo inclinado no es posible usar la azotea. Otros vecinos, por iniciativa propia, modificaron la grada estrecha, convirtiéndola en una escalera caracol, para ganar espacio en la sala.

Como en otros conjuntos habitacionales, los vecinos son miembros de un concejo vecinal, en donde cada vecino aporta una cuota mensual para los gastos comunitarios. La creación del concejo fue apoyada por el Taller y realizan reuniones periódicas, en las que se discuten varios temas, como por ejemplo el arreglo de la bomba de agua. También, entre los vecinos se establecieron acuerdos que regulan la limpieza del patio al frente de cada vivienda y el “apagar” la música a medianoche¹⁶⁵.

El Taller de Cayo Hueso había previsto la renovación de otra ciudadela ubicada al frente, en la calle Espada 414, pero al final no pudo realizarse por falta de financiamiento¹⁶⁶. Circulan rumores que los donantes internacionales criticaron la actuación paternalista del Taller y congelaron los fondos¹⁶⁷. En este contexto hay que mencionar que también el Taller de transformación del barrio San Isidro¹⁶⁸ tenía en sus planes la renovación de una ciudadela en la calle San Isidro 114, desde 1998/99. El Taller realizó un diseño participativo con las seis familias que habitaban allí, pero de igual forma, el proyecto no fue realizado por falta de financiamiento (extranjero)¹⁶⁹.

¹⁶² Ver conversación con Valia Esther Miranda Montesino, excolaboradora del Taller., actual directora del Taller San Isidro, La Habana, marzo, 2003.

¹⁶³ Ver conversación con Joel Díaz, Director del Taller Cayo Hueso, La Habana, marzo, 2003 y también Díaz, Joel (2001), pp. 16 y 17.

¹⁶⁴ Ver conversación con la vecina Lydia, (Hortensia Freites Jimenez), habitante de la calle Espada 411, La Habana, marzo, 2003.

¹⁶⁵ Ibidem.

¹⁶⁶ Ver conversación con Joel Díaz, director del taller Cayo Hueso, La Habana, marzo, 2003.

¹⁶⁷ Ver conversación con Valia Esther Miranda Montesino, excolaboradora del taller, actual directora del Taller San Isidro, La Habana, marzo, 2003.

¹⁶⁸ Ver también capítulo del barrio San Isidro.

¹⁶⁹ Ver conversación con Elisabetta Ale', colaboradora voluntaria internacional del taller San Isidro, La Habana, marzo, 2003.

5.5.4.2 Conclusión

La renovación de la ciudadela fue un éxito porque sirvió, ante todo, para mostrar la viabilidad de una iniciativa de esta índole, y los vecinos señalaron que están contentos con la mejoría. En cuanto a la participación de los habitantes en el diseño de la obra, los vecinos quedaron poco satisfechos, a pesar de que se realizaron reuniones en donde se discutió el tema además de que algunos vecinos participaron con su mano de obra en las microbrigadas.

En esta iniciativa se observa dependencia decisiva de los fondos internacionales, lo que sigue siendo uno de los mayores obstáculos para realizar las iniciativas de inversión promovidas por el Taller. Por lo tanto, podemos decir que el factor “financiamiento” fue el punto clave para poder realizar esta iniciativa, sin embargo algunas críticas, con respecto a la organización interna del Taller, fueron las que imposibilitaron una réplica de la misma. Esto coincide con los comentarios del GDIC, que indican un problema de “paternalismo” en algunos de los Talleres¹⁷⁰.

5.5.5 La iniciativa para el reciclaje de materiales de construcción del Taller Cayo Hueso

En el año 1989 el Taller recibió una donación de la ONG “Grupo Sur” de Madrid, España, para una planta de reciclaje de materiales de construcción. Se encontró un terreno baldío cerca del Taller, donde se instaló la planta. Entre doce y catorce personas se dedicaron al reciclaje del material proveniente de demoliciones y derrumbes de edificios, para producir bloques de cemento. Aunque la idea parecía buena, aparecieron problemas de disponibilidad de materia prima, además de que el coordinador se enfermó y tuvo que dejar el trabajo. Adicionalmente, el proceso de reciclaje generó la queja de los vecinos por el exceso de polvo y ruido.

Por tal razón, en el año 2001, el Municipio de Centro Habana decidió a trasladar el taller de reciclaje a otro terreno más adecuado y aprovechar el terreno de Cayo Hueso para la construcción de un albergue en la Escuela Internacional de Danza. Sin embargo, una vez suspendida la actividad de reciclaje, no hubo noticia de dónde ni cómo sigue el proyecto en otro sitio. El director del Taller Cayo Hueso admite que esta iniciativa nunca se pudo considerar como un éxito¹⁷¹. Posiblemente, la disponibilidad de fondos extranjeros fue un factor decisivo para la realización de un proyecto sin previo estudio de factibilidad.

5.5.6 El Callejón de Hamel

Callejón Hamel es el nombre de una pequeña calle en Centro Habana que posee murales pintados con dibujos de colores vivos mezclados con textos de poesía. Esta particularidad del barrio le da la impresión de ser un museo al aire libre, por lo que se convirtió en un verdadero centro turístico., en donde el visitante camina entre esculturas de metal y hormigón, bajo arcos pintados, en un espacio inundado de folclor y ritmo. El conjunto fue creado por el artista Salvador Gonzales, vecino de la misma calle.

Todos los domingos se celebra en el callejón una “rumba” de música afrocubana con baile. Los demás días se realizan actividades de otro carácter, como por ejemplo fiestas para los niños. El sitio es de gran popularidad y “se llena” de gente, hecho que no surge sólo de la belleza de los murales, sino más bien de la combinación de “pintura y música”, que es lo que

¹⁷⁰ Ver conversación con Gina Rey, GDIC, La Habana, marzo, 2003.

¹⁷¹ Ver conversación con Joel Díaz, director del taller Cayo Hueso, La Habana, marzo, 2003.

caracteriza este escenario. Otra atracción es el santuario de la religión Yoruba, que se integra bien en el ambiente folclórico del lugar. Para los turistas, todavía una minoría entre los visitantes, el lugar se ha convertido en un punto de visita casi obligatorio, aunque nació de forma espontánea y sin promoción de un organismo estatal. El Callejón de Hamel puede describirse como un punto de encuentro entre vecinos y visitantes con el ambiente de una “subcultura artística afrocubana”.

5.5.6.1 Salvador, un líder natural

El autor de este lugar es el pintor Salvador Gonzales, personaje carismático de 55 años de edad, proveniente de la ciudad de Camaguey. Hace más de treinta años que vive en La Habana y desde hace sólo algunos en esta calle. La cultura y la religión afrocubana son fundamentales para él, práctica la religión Yoruba, que le in-



El Callejón de Hamel

spira y se expresa en sus pinturas de cuadros y murales. Cree que tuvo la misión religiosa de “*defender la religión*” y por lo tanto convirtió la calle en una especie de templo, además cuenta que hubo sanaciones de personas enfermas en este “*sitio sagrado*”.



Mural in Callejon de Hamel

Como pintor profesional, Salvador puede invertir parte de sus ingresos provenientes de la venta de sus obras, en la ornamentación del callejón. Además, recibe de vez en cuando donaciones para el financiamiento de los murales. Tiene un carro y un celular, algo poco común en Cuba y cuenta con un asistente, estudiante de la religión afrocubana, que lo apoya en el trabajo y coordina las visitas. El asistente domina el inglés, lo que le facilita las explicaciones a los extranjeros y la venta de los cuadros. Tiene, además a su esposa, que se ocupa de la organización de eventos musicales. Como una futura iniciativa, Salvador mencionó la posibilidad de crear un restaurante que podría asegurar la autofinanciación de las actividades del Callejón Hamel a mayor escala.

5.5.6.2 Cómo nació y creció la iniciativa

La transformación del Callejón Hamel comenzó en Abril del año 1990. Julio, un amigo de Salvador, que vivió largo tiempo en esta calle, le pidió que pintara un mural dentro de su casa. A Salvador, que aún no vivía en esta calle, se le ocurrió la idea de pintar la puerta de afuera de la casa, y como era una casa privada, la propuesta pudo ser realizada sin un permiso oficial. Después, otros vecinos le pidieron pintar murales en sus casas y Salvador aceptó. Como motivación personal el artista dijo: *“quizás mi obra iba a ser buena, mala, regular, pero estaba siendo hecha con corazón, que era para mí lo más importante”*¹⁷².

Hubo dificultades para conseguir material y pintura para los murales, pero una vecina, perteneciente a la religión afrocubana, animó a Salvador a seguir con su trabajo y le aseguró su apoyo espiritual. Inicialmente la pintura fue obtenida de imprentas, a las que se les pedía las tintas sobrantes. Para disolver las pinturas Salvador pidió gasolina a los amigos que tenían carro, recuperó además desechos de los basureros con el fin de utilizarlos como material para sus esculturas.



El Callejón de Hamel durante el fin de semana.

Para Salvador, el año 1994 fue importante porque se aceptó oficialmente la religión afrocubana, pues él afirma: *“lo que estoy haciendo es religión en la calle”*¹⁷³. Aunque no se realizaban aún actividades religiosas allí, la pintura era una expresión de la espiritualidad¹⁷⁴.



El artista Salvador.

En general, la reacción de los vecinos fue positiva. Él les pidió permiso para seguir pintando las fachadas de los edificios en donde vivían y *“los vecinos del barrio acogieron desde un inicio esto como una obra propia de ellos, de la comunidad”*¹⁷⁵. Lo apoyaron en la realización de la obra prestándole, por ejemplo, cables de extensión para que tuviera luz cuando pintaba de noche. Una vecina cuenta que a Salvador *“lo dictaban de loco, hasta que lo marginaban”*¹⁷⁶, pero también dice que *“esta locura le hacía falta, le hacía falta a todo el mundo, ...una sola persona lo ha logrado... él no necesita*

¹⁷² Ver conversación con Salvador Gonzales, La Habana, Marzo 2003.

¹⁷³ Ibidem.

¹⁷⁴ Ibidem.

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ Ver taller de reflexión, Zoe Herrera, vecina del barrio e integrante del Gupo promotor del Barrio Chino, La Habana, Marzo 2003.

*promoción*¹⁷⁷ y considera que *“la calle es de todo el mundo”*¹⁷⁸.

El cierre de la calle Hamel se realizó con rejas de metal y un portal. De este modo se pudo ganar espacio adicional para los eventos culturales. Se obtuvo el permiso de la Dirección de Tránsito del Municipio en pocos días. Para la inauguración se organizó un espectáculo con música y “rumba”, al que se invitó a los medios de comunicación.

Un gran apoyo a la iniciativa fue el reconocimiento de los medios, incluso de los internacionales. En el año 1991 un escritor americano publicó un artículo en el periódico *The New York Times*, que ayudó a promocionar el lugar. Pero el artista también mencionó, refiriéndose a la frecuentación del sitio por parte de la gente, que *“fue una cosa que me cayó así. Caí como de un sueño”*¹⁷⁹, enfatizando que el éxito de esta calle no fue previsto ni planificado.

Evidentemente, la iniciativa tuvo que superar obstáculos, pero al mismo tiempo hubo mucho apoyo de personas con cargos públicos. Especialmente se menciona a la administradora de la Dirección de Cultura del Municipio Centro Habana, que facilitó el permiso para la ejecución de las actividades. El presidente del Concejo Popular también apoyó el desarrollo de esta idea. Sin embargo tuvo dificultades con la presidenta del CDR, que se mostraba preocupada por el orden público en la calle, pero esto no tuvo un efecto serio en el seguimiento de la iniciativa. Desde hace tres años la iniciativa recibe apoyo oficial por parte del gobierno.

Los integrantes del proyecto comentan que si bien no recibieron ningún apoyo por parte del Taller de Transformación Cayo Hueso, que opera también en esta zona, tampoco fue un obstáculo para la realización de las actividades¹⁸⁰. Sin embargo los miembros de dicho Taller afirman que siempre apoyaron la iniciativa¹⁸¹. Hace cuatro años vino una brigada de Estados Unidos para ayudarlos con mano de obra en la creación de un mural para una escuela ubicada en la misma calle.

5.5.6.3 Conclusión

Puede decirse que la iniciativa combina aspectos de la religión, la cultura y la música. Existe un líder carismático, con calidad de empresario o “manager”, cuyas actividades se ven facilitadas, debido a que posee celular, carro y ayudantes que colaboran en la excelente preparación de la recepción de visitas. Todos reconocen al artista como “dueño de la calle”, y parte del éxito de la iniciativa se puede explicar por su cercanía a la religión afrocubana. Tiene mucho reconocimiento en el barrio y, en general, los vecinos reaccionaron de manera positiva, sin expresar molestias por el ruido de las fiestas o por los visitantes. El éxito de esta iniciativa está dado entonces por la influencia del líder y la participación, o más bien aceptación, de la comunidad.

¹⁷⁷ Ibidem.

¹⁷⁸ Ibidem.

¹⁷⁹ Ver conversación con Salvador Gonzales, La Habana, Marzo 2003.

¹⁸⁰ Ibidem.

¹⁸¹ Ver taller de reflexión, expresión de Joel Díaz, La Habana, Marzo 2003.

5.6 EL BARRIO CHINO EN CENTRO HABANA Y LAS INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD CHINA

El Barrio Chino está ubicado en el territorio del Municipio de Centro Habana¹⁸². Un portal chino que se observa llegando desde el Capitolio, enmarca la entrada al barrio. La calle Cuchillo es una calle peatonal con restaurantes de comida china en ambos lados, característica física principal del barrio. Aunque supuestamente los habitantes se identifican con la cultura china, en muy pocos lugares pueden encontrarse avisos con caracteres chinos u otros elementos típicos de estilo chino. En los últimos diez años la calle Cuchillo se ha convertido en una atracción turística. Sus restaurantes cobran en dólares y muchos extranjeros frecuentan el lugar.

La historia de los chinos comienza en el año 1847, con su llegada a Cuba. Ellos habían firmado un contrato con garantía de trabajo por ocho años. Al final tuvieron que trabajar en la agricultura azucarera sustituyendo, fundamentalmente, a los esclavos negros¹⁸³. Desde entonces, los chinos descendientes forman parte de la identidad cubana. En el año 1858 se creó en la esquina de Zanja y Rayo una pequeña casa de comidas chinas y al lado se estableció un puesto con venta de frutas y chicharrones: éste fue el comienzo del Barrio Chino. A Cuba llegaban, sucesivamente, los emigrantes chinos de California, lo que apoyó a establecer diversos comercios chinos. En el año 1880 se creó el Consulado Chino. Actualmente, se conocen 157 chinos naturales o chinos descendientes de la “*primera generación*”¹⁸⁴ que viven en el barrio, pero hay muchos más de origen chino que residen en otras partes de la Ciudad. A ellos se suman los descendientes chinos que se mezclaron con otras etnias: “...usted va a ver un chino mulato y va a ver un rubio con ojos verdes que es nieto de chino”¹⁸⁵.



Portal Chino



Fachada en el Barrio Chino

¹⁸² El barrio está limitado entre las calles San José, Varela-Belascoán, Estrella y Amistad.

¹⁸³ Ver Tosco Telleria Amaury (sin año).

¹⁸⁴ Ver conversación con Carmen Eng, integrante del Grupo Promotor del Barrio Chino, La Habana, Marzo 2003.

¹⁸⁵ Ibidem.

5.6.1 Iniciativas de la Comunidad China

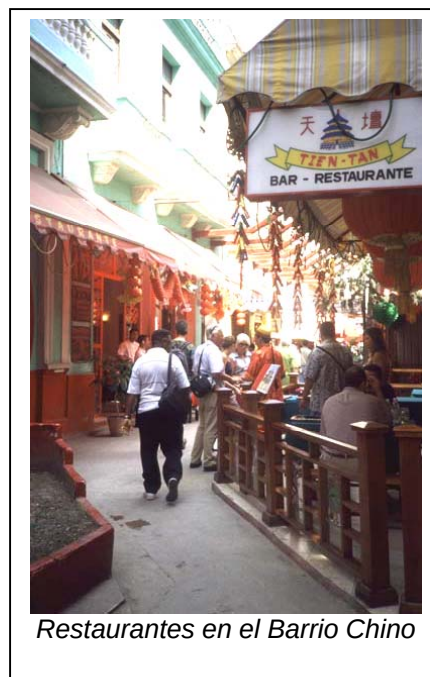
Los chinos, que eran una minoría étnica, crearon asociaciones chinas para la representación de sus intereses laborales, políticos y culturales. El nueve de Mayo de 1893 se fundó el Casino Nacional Chino, una asociación que agrupa a todas las organizaciones de chinos en Cuba. En el siglo XX la comunidad china desarrolló diferentes actividades y una vida cultural autónoma, por ejemplo, a través de la publicación de periódicos, la realización de eventos culturales, presentaciones musicales y de danza, y la creación y manutención de escuelas, asilos de ancianos, farmacias, consultorios médicos y restaurantes.

Durante las décadas de los cuarenta y cincuenta vivían más de 400,000 chinos en Cuba. Con la llegada de la revolución hubo una disminución de la comunidad china, principalmente por razones de emigración, y muchos comercios desaparecieron. A finales de los años ochenta el estado cubano ayudó a revitalizar el barrio con la rehabilitación de locales y restaurantes, especialmente, en la calle Cuchillo y sus alrededores¹⁸⁶.

Actualmente existen trece sociedades chinas registradas en la Ciudad de La Habana, incluyendo el Casino *Chung Wah*. En el año 1993 se festejó el centenario de este Casino y a partir de este evento surgió la idea del Programa de Reanimación del Barrio Chino. Unas cincuenta personas conformaron el Grupo Promotor del Barrio Chino con el objetivo de promocionar la cultura china. En el año 1995 el Concejo de Estado aprobó el Grupo Promotor del Barrio Chino como una entidad estatal autofinanciada.

El Grupo Promotor realiza diversas actividades, especialmente, en el ámbito socio-cultural, entre las cuales se cuentan:

- Clases del idioma chino.
- Casa de arte y tradiciones chinas: Está previsto, también, una galería de arte, en la cual se presentarán exposiciones de pintores que preservan aún el estilo chino.
- Residencia de ancianos chinos con un consultorio de medicina china.
- Artes marciales con campeonatos de *Tai Chi*.
- Danzas tradicionales chinas.
- Cursos de Medicina tradicional china como acupuntura y bioenergética.
- Producción de salsa china.
- Festejos durante el aniversario de las relaciones diplomáticas entre Cuba y China, el veinte de Octubre de cada año.
- Reconstrucciones de escuelas, consultorios médicos de la familia y reparación de la ciudadela¹⁸⁷.



Restaurantes en el Barrio Chino

Existen estrechas relaciones entre el Grupo Promotor y la Embajada China en Cuba, especialmente a nivel cultural. Un ejemplo es la llegada a Cuba de tres profesores desde China para impartir clases de chino en Cuba, pues se habían dado cuenta de que con los

¹⁸⁶ Ver Tosco Telleria, Amaury (sin año).

¹⁸⁷ Ver conversación con Carmen Eng, Integrante del Grupo Promotor del Barrio Chino, La Habana, Marzo 2003.

profesores cubanos la articulación se había ido perdiendo. La embajada apoya al grupo con materiales como papel y tinta china traídos directamente desde dicho país¹⁸⁸.

5.6.1.1 Organización del Grupo Promotor

El Grupo es una entidad estatal, subordinada al Gobierno Provincial, y cuenta actualmente con 400 empleados estatales, pagados por el gobierno provincial. Existe además, un Concejo de Dirección -que es el núcleo de decisiones-, una Subdirección de Inversiones y Desarrollo -que tiene a su cargo la misión de la promoción de la cultura china¹⁸⁹- y un departamento de contabilidad, que controla los ingresos obtenidos por los restaurantes chinos. Refiriéndose a su estructura, el grupo afirma: *“somos un estado dentro del estado, como el Vaticano”*¹⁹⁰, enfatizando que los chinos son el único grupo étnico que cuenta con estos mecanismos estatales. Inicialmente, el Grupo Promotor contaba con un director, pero para asegurar la continuidad a largo plazo, se decidió introducir una estructura en la que existe un Concejo Directivo.

5.6.1.2 Aspectos económicos

El Grupo Promotor espera obtener un estatus similar al de la Oficina del Historiador. Esto facilitaría el desarrollo de las actividades, sin tener que pedir un permiso oficial, y se obtendrían más posibilidades de autofinanciarse. Actualmente, hay posibilidades de captación de fondos a través de los restaurantes de comida china, los cuales funcionan como empresas estatales con un administrador que pertenece a la comunidad china¹⁹¹. De los ingresos recaudados, un 10 % debe ser entregado al Estado en forma de impuestos y una gran parte del monto restante se utiliza para financiar las actividades culturales y sociales de la comunidad china, como por ejemplo consultas semanales gratuitas de medicina china.

Tradicionalmente, en la cultura china los lazos familiares y económicos son muy fuertes; por tal razón el barrio Chino de La Habana mantiene un contacto frecuente con comunidades chinas en el exterior, por ejemplo en Canadá. Reciben donaciones del extranjero que luego se invierten en la realización de acciones comunitarias. Durante nuestras conversaciones con representantes de la Asociación China se mencionó varias veces el *“poder económico”* de las familias chinas asentadas en otros países y que apoyan financieramente las actividades de la misma.

5.6.1.3 Conclusión

Sin duda, las iniciativas de la Sociedad China y la transformación de la Calle Cuchillo con sus restaurantes en un sitio turístico, en tan sólo cinco años, pueden considerarse como un gran éxito de la comunidad del Barrio Chino. Evidentemente, la posibilidad de autofinanciamiento, incluyendo la capacidad de contribuir con ingresos para el Estado cubano, es un factor central -quizás el más decisivo- para el éxito de esta iniciativa; tal como lo expresó en una entrevista un miembro del grupo promotor: *“ha sido la vía adecuada, si no, no hubiéramos tenido los resultados que ahora son palpables, e innegables, no se hubieran logrado estos resultados porque aquí se trabaja muy*

¹⁸⁸ Ver taller de reflexión, Zoe Herrera, integrante del Grupo Promotor del Barrio Chino, La Habana, Marzo 2003.

¹⁸⁹ En otras entidades estatales también tienen Direcciones de Inversión y por lo tanto llevan nombres similares.

¹⁹⁰ Ver taller de reflexión, Zoe Herrera, integrante del Grupo Promotor, La Habana, Marzo 2003.

¹⁹¹ El estado higiénico de los restaurantes es controlado periódicamente por las instancias estatales.

intensamente, pero se puede trabajar muy intensamente, porque hay una infraestructura que puede garantizar que tú puedes proyectar este trabajo, si no, no podría hacerlo. Tú sabes con lo que tú puedes contar y a partir de ahí tú vas trabajando” ¹⁹².

Se mencionó otra razón para el éxito de la iniciativa, la cual se refiere a la fuerte presencia de la cultura china y a los colaboradores internacionales: *“por alguna razón que creo que está dada por la historia, por la huella que han tenido los chinos en nuestra cultura, yo tengo muchísimos colaboradores que nos permiten hacer estas múltiples actividades, que no nos cobran un centavo por trabajar, por hacer el trabajo”* ¹⁹³.

Para resumir podríamos decir algunos de los factores decisivos para el éxito de la iniciativa son la posibilidad de autofinanciamiento, al igual que el sentimiento de una cultura común, basado en la disciplina de la mentalidad china. Además, otro factor es el apoyo financiero externo, proveniente de comunidades chinas distribuidas por todo el mundo, y que constituye una ayuda muy importante para el sustento y la realización de las múltiples ideas. Finalmente, la ubicación céntrica del barrio Chino, como atracción turística, representa una ventaja en comparación con otras iniciativas ubicadas en los barrios periféricos.



.Barrio Chino en la Habana

¹⁹² Ver conversación con Carmen Eng, integrante del Grupo Promotor del Barrio Chino, La Habana, Marzo 2003.

¹⁹³ Ibidem.

5.7 EL BARRIO SAN ISIDRO

El barrio San Isidro se ubica en el extremo sureste del Casco Histórico de la Habana Vieja¹⁹⁴. Se originó alrededor del año 1603 y su nombre se debe a la iglesia y hospicio construidos en el siglo XVIII. En el barrio viven actualmente 11,385 habitantes repartidos en treinta hectáreas¹⁹⁵. Los edificios de la época colonial fueron construidos entre el siglo XVI y el siglo XIX, razón por la cual presentan un estado crítico de deterioro. Aunque en 1982 la UNESCO declaró el Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual estimuló las iniciativas de restauración y mantenimiento de los edificios que se encontraban en mal estado, las inversiones se concentraron en la parte norte de la Habana Vieja, donde hay más intereses turísticos.

San Isidro, que siempre ha sido la zona más pobre del casco histórico, cuenta con pocos palacios u otros edificios espléndidos, razón por la cual no se ha trabajado tanto en la restauración de este sector. Sin embargo, a principios de los noventa, apareció una iniciativa de renovación habitacional para dos cuerdas, a cargo del Instituto Nacional de Planificación Física (IPF), mas los resultados no son aún satisfactorios. A finales de la misma década, se fundó el Taller de Transformación de San Isidro, que desde hace poco depende de la Oficina del Historiador de La Habana, oficina principal a cargo del rescate del patrimonio arquitectónico de la ciudad.

5.7.1 El grupo Okan Oddara

Una actividad interesante en el barrio de San Isidro es la iniciativa *Okan Oddara*, un grupo de danza folclórica que asumió la misión de rescatar la cultura tradicional en el barrio. En la lengua Yoruba, el nombre *Okan Oddara* significa “corazón fuerte”. Los integrantes eligieron este nombre, pues afirman que lo que se hace, se “*está haciendo con el corazón y con mucho esfuerzo*”¹⁹⁶. De veinte integrantes que conforman el grupo, la mayoría vive en la misma zona. La iniciativa comenzó con un grupo de vecinos de un solar de la Calle Paula 205, donde, de manera colectiva, entre los vecinos y amigos de trece habitaciones, se festejaban los cumpleaños y fiestas en el patio. El líder natural, Ernesto, siempre fue el “*guía de las fiestas*”¹⁹⁷; él afirma que los vecinos son “*como una sola familia*”¹⁹⁸: “*entonces todos aportaban, no solamente uno, dos o tres, sino varias personas*”, y “*ya tocábamos los tambores, poníamos música, los vecinos hacían el cake, se disfrazaban, cantaban, recitaban*”¹⁹⁹.

Ernesto, de 47 años de edad, se considera, a parte de un promotor cultural, un trabajador social, pues su dedicación a este trabajo ha conducido a que la iniciativa sea más que una iniciativa cultural. Su dedicación social le ha llevado a apoyar a jóvenes que salieron de la cárcel y que encontraron en la participación en el grupo de danza, una cierta orientación. Cuando uno de los jóvenes integrantes del grupo tiene problemas personales, visita a los padres para conversar sobre tales problemas e intentar solucionarlos.

¹⁹⁴ El barrio forma un triángulo entre las calles Acosta, Egido y el Malecón Habanero.

¹⁹⁵ Ver folleto del Taller de Transformación San Isidro, La Habana, sin fecha.

¹⁹⁶ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo Okan Oddara, La Habana, Marzo 2003

¹⁹⁷ Ibidem.

¹⁹⁸ Ibidem.

¹⁹⁹ Ibidem



Ernesto, el promotor del grupo Okan Oddara.

Ernesto no recibe sueldo por su trabajo socio-cultural, pero cuenta con el apoyo de su hermano Esteban, con el cual comparte la vivienda. El hermano trabaja y con su sueldo viven los dos. Casi siempre el hermano ayuda en la preparación de las comidas y bebidas que se ofrecen a los jóvenes bailarines después de las presentaciones. A veces cuentan con pequeñas donaciones de turistas, con lo cual logran financiar en parte el vestuario folclórico. Ellos afirman que esta iniciativa ha funcionado

bien *“porque hay una cosa lógica: cuando no hay, yo pongo, cuando llega...y así vamos”*²⁰⁰.

Respecto a la motivación personal en cuanto al trabajo, Ernesto sostiene que su trabajo le da *“satisfacción interna”*²⁰¹; dice que le encanta lo que hace y *“uno lo disfruta cuando uno ve fruto”*²⁰². Por la combinación de la cultura y labor social, el líder cree que la iniciativa Okan Oddara sirve principalmente para mejorar la convivencia social de todo el barrio²⁰³.

El Municipio le ofreció a Ernesto trabajar como promotor cultural en la Dirección de Cultura, con un contrato de empleado y un sueldo fijo, pero él no aceptó, pues afirma que se perdería el encanto de una iniciativa informal y la libertad de decisión sobre el tipo de actividades que se realizan. Una burocratización de la iniciativa podría obstaculizar el trabajo, *“se perdería la esencia”,* y *“me piden más, me exigen más...porque la institución puede vivir sin lo que hiciste, además me exige por lo que soy y no por lo que puedo ser un promotor cultural. Trabajo lo que me piden ellos, pero se pierde la esencia de mi trabajo en la comunidad porque me ocupa más del espacio”*²⁰⁴.

El grupo Okan Oddara, bajo la dirección de Ernesto, realiza ensayos semanales y presentaciones públicas; además obtuvo un reconocimiento internacional, pues le otorgado el premio internacional Andrés Bello. Algunos exintegrantes del grupo Okan Oddara bailan hoy en día en el Grupo Nacional de Danza, lo cual revela el alto nivel de actuación y formación del grupo.

5.7.1.1 Relaciones con el Taller de Transformación Integral de San Isidro

A diferencia de los otros Talleres de Transformación investigados en este estudio, el Taller de San Isidro es un brazo institucional de la Oficina del Historiador de la Ciudad Eusebio Leal, lo cual permite una mejor coordinación con otros trabajos dentro del Programa de Revitalización Integral del barrio San Isidro y de las otras partes de la Habana Vieja, al mismo tiempo que abre acceso a otros fondos financieros.

La Oficina del Historiador se dedica, entre otras tareas, a la preservación y restauración del patrimonio cultural en el Casco Histórico de la Habana, a rescatar los valores históricos y

²⁰⁰ Ibidem.

²⁰¹ Ibidem.

²⁰² Ibidem.

²⁰³ Además durante una época, hace 5 años, Ernesto fue colaborador del grupo Alafia (ver barrio Pogolotti).

²⁰⁴ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo Okan Oddara, La Habana, Marzo 2003.

mejorar la situación social de los habitantes. Jurídicamente la oficina es una asociación con derecho a crear y manejar empresas comerciales e independientes, que en algunos casos son bastante rentables, como por ejemplo empresas culturales, turísticas -agencias de viajes-, empresas de construcción, entre otras. A través de sus ingresos en divisas, financian parte de las restauraciones y de algunos proyectos sociales de la Habana Vieja; además, por decreto, la Oficina del Historiador recibe un impuesto sobre todas las ventas en divisas efectuadas en el casco histórico de La Habana, al igual que recibe donaciones de organizaciones extranjeras, normalmente orientadas a acciones específicas.

El Taller San Isidro es aún financiado por la Oficina del Historiador, lo cual garantiza los sueldos del personal y el financiamiento de las iniciativas a cargo del Taller; sus iniciativas son comparables con las de los otros Talleres: se dedican a proyectos arquitectónicos como también a labores que abarcan aspectos sociales. Su equipo de trabajo está integrado por profesionales de diversas áreas: actualmente consta de una socióloga, una psicóloga y tres arquitectos. Además, cuentan con una colaboradora profesional internacional proveniente de Italia, quien trabaja voluntariamente. El equipo operativo a cargo de la realización de las iniciativas arquitectónicas consta de veinte personas²⁰⁵.

La directora del Taller manifiesta que ella trata de apoyar el trabajo en equipo y que en comparación con otros Talleres de Transformación, la estructura organizacional de este Taller no significa necesariamente un trabajo horizontal o vertical, sino que es más bien la voluntad la que decide la forma de trabajo. Con el Taller de Cayo Hueso no existen relaciones específicas, a pesar de la cercanía de las oficinas²⁰⁶.

Aunque el grupo *Okan Oddara* es una iniciativa que nació sin apoyo del Taller San Isidro, sí existen vínculos de trabajo desde el año 1998. Para ampliar sus actividades en el sector social, el Taller San Isidro busca, activamente, iniciativas propias del barrio y por lo tanto se ha acercado al grupo *Okan Oddara*. El Taller facilitó al grupo el acceso a un terreno baldío, ahora conocido como “Casa Comunitaria”, que se encuentra frente al solar Calle Paula 205, y donde vive el líder, Ernesto. Otras instancias de cooperación se refieren a acciones aisladas. Mas un vínculo formal no está muy de acuerdo con los intereses de Ernesto, para quien su independencia en decisiones y acciones es fundamental. Sin embargo se mantiene una relación positiva con el Taller San Isidro, la cual se manifiesta en la visita informal -fuera de los horarios de oficina- de la directora del Taller a las presentaciones del grupo *Okan Oddara*. Además el Taller cumple el rol de asesorar en cuestiones sociales; para lo cual Ernesto buscó la ayuda de la psicóloga del Taller. Ernesto afirma: *“es un trabajo social que pasa, me fue difícil porque lo mío era cultura. Con Tatiana, la psicóloga del Taller, trabajamos en conjunto y ella me va dando orientaciones: cómo llego, qué digo; ya hoy me atrevo solo”*²⁰⁷.

Hace cinco años, con la ayuda del Taller *Okan Oddara*, se logró acreditar la iniciativa como proyecto cultural oficial por parte de las Direcciones de la Cultura de la Provincia y del Municipio de Habana Vieja²⁰⁸. Así, reciben apoyo en la promoción y divulgación de actividades, pueden recibir un aporte de materiales -por ejemplo vestuarios- y pueden viajar al extranjero. Sin embargo, el grupo sigue operando de manera totalmente independiente de instituciones estatales²⁰⁹.

²⁰⁵ Ver conversación con Elisabetta Ale', La Habana, Marzo 2003.

²⁰⁶ Ver conversación con Valia Esther Miranda Montesino, directora del Taller San Isidro, La Habana, Marzo 2003.

²⁰⁷ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo *Okan Oddara*, La Habana, Marzo 2003.

²⁰⁸ El trámite de conseguir el permiso oficial duró solamente 3 días.

²⁰⁹ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo *Okan Oddara*, La Habana, Marzo 2003.

5.7.3 La Casa Comunitaria

La Casa Comunitaria, ubicada en la Calle Paula 216, es un terreno baldío encerrado por un muro alto y un portón. En el lote se encuentran además un cuarto y una bodega, en la cual *Okan Oddara* guarda el vestuario para las presentaciones folclóricas. El sitio también es conocido como la “Casa del Barrio” y fue una de las sedes de la Bienal de La Habana.



La Casa Comunitaria



Evento musical en la Casa Comunitaria

La idea de la Casa Comunitaria surgió de las encuestas realizadas por el Taller de San Isidro a los habitantes del barrio, para conocer sus requerimientos y opiniones al respecto²¹⁰. La Casa Comunitaria pertenece al Taller San Isidro, el cual ayudó en la construcción del sitio, y es administrada por Ernesto, quien es el encargado de “la llave del sitio”. Hoy en día el grupo folclórico utiliza la Casa Comunitaria para sus ensayos y presentaciones; otras actividades, especialmente las de tipo más vecinal, siguen teniendo lugar en el patio de la Calle Paula 205, donde vive Ernesto.

La Casa Comunitaria es también utilizada por otras personas y grupos del barrio -además del grupo *Okan Oddara*-. Entre los usuarios se cuentan habitantes de todas las edades: niños que festejan su cumpleaños, intérpretes de música rap que hacen presentaciones cada mes, y grupos estatales como el CDR y la Policía Nacional Revolucionaria. El solar es el punto de encuentro de las madres de

familia para la realización de talleres de manualidades, concursos de literatura, poesía y artes plásticas, o simplemente para “las familias que no tienen un espacio para reunirse”²¹¹.

Los vecinos han aceptado muy bien el lugar, crean nuevas iniciativas, realizan sus ideas, aportan así a la vida cultural y creatividad del barrio. Además, tienen la oportunidad de ampliar su ámbito de actividades, ya que la Casa Comunitaria no solamente es un sitio de encuentro de un grupo, sino que es la Casa *del y para* el barrio. Ernesto considera que las actividades comunitarias tienen influencia positiva en la convivencia de los habitantes del barrio y afirma que “la idea y el espíritu siempre fue ese, convivir y que cada cual tuviera su espacio”²¹².

²¹⁰ Ver conversación con Elisabetta Ale', colaboradora del Taller San Isidro, La Habana, Marzo 2003.

²¹¹ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo Okan Oddara, La Habana, Marzo 2003

²¹² Ibidem.

El Taller planificó la construcción de un edificio de dos pisos en el solar de la Casa Comunitaria, para facilitar la realización de actividades durante la época de lluvia y evitar el ruido que puede molestar a los vecinos. Sin embargo aún están en búsqueda de una forma de financiamiento para la realización del proyecto; esperaban un apoyo económico extranjero, el cual nunca se concretó y aún hoy siguen esperándolo²¹³.

5.7.4 Financiamiento

La iniciativa está en la búsqueda de un mecanismo de autofinanciamiento para todos los eventos culturales y sociales que se están realizando. Se piensa poder concretarlo, con la creación de un restaurante, manejado por madres de familia, a modo de cuentapropistas. Se desea que los eventos culturales sigan siendo gratuitos y quieren sostener las actividades con la financiación de los materiales indispensables para las presentaciones musicales -por ejemplo vestuario-. Una de las cosas que faltan es un equipo de música propio, que hasta el momento ha sido prestado en las ocasiones en las que se ha requerido. Sin embargo, se considera importante prevenir que la iniciativa se convierta en algo lucrativo porque “se perdería toda la esencia de la Casa Comunitaria, la casa natural”²¹⁴. El promotor considera que si no existe posibilidad de autofinanciamiento, este sería el obstáculo más grande para mantener y realizar las acciones culturales en un futuro.

5.7.5 Conclusión

Puede afirmarse que esta iniciativa fue creada por un líder natural que dedica todo su tiempo a trabajar en la misma. La iniciativa no se orienta tan sólo a aspectos culturales, sino que también tiene una vocación social, en el intento de contribuir a una mejor convivencia barrial.

Se puede concluir que la iniciativa, aparte de apoyar la cultura, ayuda a prevenir la desorientación de los jóvenes. Una de sus características esenciales es el haber involucrado desde el inicio a los vecinos de la ciudadela de Ernesto y de otras ciudadelas como participantes activos, por ejemplo con la contribución de comida. Con el apoyo del Taller San Isidro se logró la creación de la Casa Comunitaria, la cual es aceptada y utilizada por los diferentes habitantes del barrio; retomando las palabras de Ernesto: “*encontramos un lugar para poder hacer lo que no podíamos*”²¹⁵. Desde entonces cuentan con un espacio propio, que les ha permitido ampliar su campo de acción, pues ya no solamente es el grupo Okan Oddara el que hace uso de este espacio, sino un sinnúmero de iniciativas con sus diferentes promotores y usuarios.

Para resumir podemos afirmar que la iniciativa ha sido bastante exitosa, debido, por un lado, a la iniciativa del líder y por otro a la gran voluntad de contribución y participación de los vecinos. Hay que recalcar que el tema del autofinanciamiento es mencionado explícitamente como una medida indispensable para el mantenimiento de las actividades culturales. Dada la cercanía a la Oficina del Historiador, la cual es una entidad autofinanciada, es claro que el deseo de autofinanciación ha surgido de tal conocimiento y no de una manera espontánea.

²¹³ Ver conversación con Elisabetta Ale', La Habana, Marzo 2003.

²¹⁴ Ver conversación con Ernesto Acea, promotor del grupo Okan Oddara, La Habana, Marzo 2003.

²¹⁵ Ibidem.

6.0 FACTORES PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS

6.1 ORIGEN DE UNA INICIATIVA

Las iniciativas sociales no surgen del vacío sino que por lo general son motivadas por las condiciones sociales existentes en un momento dado. Este punto sería suficientemente obvio como para no requerir mencionarlo si no fuera porque en numerosos estudios tiende a confundirse el origen de tales iniciativas con sus motivaciones. Las motivaciones que llevan a determinadas acciones sociales dependen de los valores (éticos, políticos, ideológicos, etc.) y las capacidades (conocimientos, talentos, poder, etc.) de los actores sociales que intentan actuar, y de la comprensión que estos lleguen a tener de la naturaleza, importancia y complejidad de los atributos y condiciones sociales que desean intervenir. Estas motivaciones pueden en muchos casos adquirir la forma de diagnósticos de los problemas a resolver, identificación de fortalezas y debilidades. Además pueden proponer estrategias de acción. Las proposiciones de los Diagnósticos Participativos llevados a cabo por varios Talleres de Transformación en La Habana son buenos ejemplos de motivaciones de iniciativas o proyectos sociales. Pero no pueden confundirse con las iniciativas mismas, por cuanto estas requieren de acciones. Hay muchas proposiciones en los Diagnósticos que no han llegado a transformarse en iniciativas. Es posible anticipar que diferentes actores sociales, al momento de definir sus acciones, abordarían tales proposiciones de maneras diferentes, de acuerdo a las lecturas proporcionadas por sus valores y capacidades.

6.1.1 Definición del origen de las iniciativas (proyectos)²¹⁶

Para los efectos de esta evaluación, el ORIGEN de las iniciativas se adscribe a los actores sociales - individuos, grupos e instituciones - que ejecutan acciones dirigidas a afectar determinados atributos y condiciones sociales, de acuerdo a lo descrito en el capítulo EXPLORACIÓN DEL TEMA. La evaluación intenta demostrar hasta donde es posible sostener que el ORIGEN influye en el carácter y destino de esas iniciativas y traduce las diferencias - o posibles coincidencias - de valores y capacidades de esos actores en relación al contexto social -ético, político, económico, social, ideológico - en que esas iniciativas se llevan a cabo.

6.1.2 Hipótesis general

La evaluación pretende establecer una relación entre el ORIGEN de las iniciativas y el ÉXITO o el FRACASO de las mismas, de acuerdo a las definiciones anteriores y se ha llevado a cabo de acuerdo a la siguiente hipótesis:

Las Iniciativas originadas en la sociedad civil son frecuentemente más exitosas, comparándolas con las iniciativas originadas en las instituciones oficiales.

Aunque el argumento sea el interés propio de los actores para mejorar su situación y su conocimiento íntimo de las condiciones locales, debe tener mas fuerza para mover cosas que la obligación que significa ser empleado del servicio público. El argumento sea que es el

²¹⁶ En las discusiones sostenidas en los Talleres Participativos de Evaluación surgieron varias confusiones conceptuales, especialmente con respecto a lo que se entiende como origen de las iniciativas que se analizaban. Esto nos lleva a proponer las aclaraciones que siguen mas abajo.

interés propio de los actores para mejorar su situación, y su conocimiento íntimo de las condiciones locales debe tener más fuerza para mover cosas que la obligación por cargo de un empleado del servicio público.

La hipótesis se confirma cuando:

- a) *iniciativas originadas en la sociedad civil son exitosas.*
- b) *iniciativas originadas en instituciones públicas fracasan.*

La hipótesis se invalida cuando:

- c) *iniciativas originadas en la sociedad civil fracasan.*
- d) *iniciativas originadas en instituciones públicas son exitosas*

Como se dijo en otro capítulo anterior, esta hipótesis está basada en supuestos y principios que colocan a la sociedad civil como actor principal en la gestación, implementación y beneficio de proyectos sociales, que tendrían mejores posibilidades de éxito si contaran con el apoyo de la comunidad. La investigación se propuso investigar si el origen de un proyecto en la comunidad constituye un factor importante para que esta, al reconocerlo como propio, le preste el apoyo necesario para contribuir a su éxito. Estos supuestos y principios aparecen explícitos en los objetivos generales y específicos de la investigación y en la narrativa usada por el grupo de investigadores para presentar el proyecto. Los resultados de la investigación podrían, por lo tanto, confirmar esta hipótesis explicando las razones para tal relación positiva, o podrían mostrar lo contrario - que proyectos originados en la sociedad civil fracasaron con más frecuencia - o concluir que el origen es irrelevante para explicar el destino de un proyecto.

Los primeros análisis - anteriores a la evaluación detallada que se muestra más abajo - mostraron que los Diagnósticos Participativos ejecutados en los barrios Balcon Arimao/Novoa, Pogolotti y el Canal²¹⁷ definieron espacios considerablemente amplios para que grupos e individuos locales tomaran iniciativas en términos de proyectos destinados a mejorar las condiciones locales. Por lo general esos espacios aparecen en los Diagnósticos Participativos definidos en términos de **objetivos** e **iniciativas**. Al mismo tiempo estos espacios-objetivos muestran dos características que son similares en los tres barrios analizados, sugiriendo la influencia de la metodología del GDIC:

- a) la mayoría de los objetivos evitan iniciativas que pudieran requerir grandes recursos materiales, y están por lo tanto basadas en el trabajo de las comunidades mismas; y
- b) los objetivos son consistentes - o neutrales - con los principios políticos e ideológicos del gobierno cubano.

En el contexto de estos espacios definidos por los Diagnósticos Participativos ha habido una gran cantidad de proyectos propuestos e iniciados por comunidades y grupos locales, así como residentes individuales e instituciones públicas, en los barrios. En la mayoría de los casos estos proyectos se encuentran en operación, aún cuando hay algunos ejemplos de proyectos que han tenido dificultades para su ejecución y mantenimiento, o se han interrumpido o discontinuado. En varios de estos casos no parece ser el origen - sociedad civil o estado - el factor principal de la situación, sino problemas de financiamiento, burocráticos, o discrepancias personales entre las personas que llevan a cabo las iniciativas

²¹⁷ Por el factor 'ORIGEN', no se incluyeron las iniciativas en Sta Fé así como en Centro Habana y Habana Vieja porque no agregaron aspectos importantes y suplementarios a los resultados extraídos de los tres primeros barrios sobre cuales la información disponible es más completa. Sin embargo, respecto a los otros factores de la investigación, esos proyectos podrían utilizarse para enriquecer el contexto general de la investigación y para ilustrar ejemplos diferentes.

y funcionarios públicos (casos del pintor de murales y la encargada de Cultura del Poder Popular local en Balcón-Arimao y de los directores del grupo Alafia y el Taller de Pogolotti); o diferencias político-ideológicas, cuando el Poder Popular local clausuró la discoteca en La Lisa. Este último caso correspondería a un ejemplo de las posibles limitaciones que establece el marco de objetivos definido – implícita o explícitamente - por los Talleres de Transformación Integral y las dificultades con que se enfrentaría la iniciativa de base local al intentar proyectos fuera de ese marco.

6.1.3 Evaluación de la relación entre el origen y el resultado de las iniciativas.

La evaluación consiste en una simple descripción del origen de cada iniciativa, adscribiéndola a uno de los dos actores sociales propuestos - sociedad civil o instituciones públicas - comparando esa información con el resultado de la iniciativa, de acuerdo a los criterios expuestos mas arriba.²¹⁸ Hay unos puntos importantes que deben ser tomados en consideración:

- El origen de los proyectos es siempre complejo. Aún cuando para facilitar la investigación ese origen se ha simplificado en muchos casos, debe mantenerse siempre como precaución la idea de su complejidad: la influencia de factores contextuales, las relaciones y ejemplos proporcionados por otros proyectos parecidos, la imposibilidad de separar ideas desarrolladas en conversaciones informales en las que participan muchos actores y, especialmente en el caso de esta investigación, la influencia del los Talleres de Transformación Integral.
- Como en toda investigación hay en esta una serie de ambigüedades cuya clarificación requeriría largo tiempo y mucho trabajo. Para reducir los problemas creados por estas ambigüedades se propone una serie de definiciones cuya validez depende simplemente de un acuerdo y de una definición explícita. Casos especiales de complejidad aparecen cuando funcionarios de instituciones públicas (por ejemplo médicos y maestros) inician proyectos que, estando dentro del espíritu de las actividades de sus instituciones, se apartan de las rutinas regulares de esas instituciones y ofrecen características especiales y novedosas. En esos casos, se propone en esta evaluación considerar esos proyectos como originados por la sociedad civil. Un caso similar se refiere a individuos que son o han sido delegados elegidos por la base a organismo del estado tales como el Poder Popular. Tal como en el caso anterior se propone considerarlos como parte de la sociedad civil. Por último está el caso de los Talleres de Transformación Integral. El Taller es una institución del estado, cuyo rol parece muchas veces transformarlo en un abogado de la sociedad civil. Sin embargo, para los efectos de esta evaluación se propone considerarlo una institución pública.

²¹⁸ No se incluirían en la evaluación varios proyectos evaluados en los tres barrios considerado (Pogolotti, Balcón-Arimao y Canal) por que no fueron presentados en los Talleres Participativos de Evaluación o cuyas presentaciones fueron muy incompletas. Por otro lado, hay unos pocos proyectos bien documentados en las transcripciones de esos Talleres pero que no fueron evaluados por los investigadores a cargo de esos barrios (o por lo menos las tablas de evaluación no llegaron hasta la terminación de este capítulo). En esos casos se ha tomado la libertad de incluir esos proyectos en la evaluación presentada mas abajo, recurriendo a la información incluida en las transcripciones. La lista de proyectos omitidos y agregados se encuentra junto al resumen de resultados correspondiente a cada barrio. La investigación ha identificado 53 proyectos en los tres barrios. De acuerdo a las razones presentadas el análisis cubre solamente 30: 10 en Pogolotti, 9 en Balcón-Arimao y 11 en El Canal.

- Para los efectos de esta evaluación la complejidad presentada por la posible variedad de actores sociales originando distintas iniciativas ha sido simplificada, reduciendo su número a dos. Se considera un actor genérico, individual o colectivo, constituyendo la **sociedad civil**, la comunidad de residentes, independiente de las organizaciones e instituciones asociadas al estado. Y se define otro actor genérico, individual o colectivo, la **institución pública**, representante o miembro del estado o designada por este para llevar adelante iniciativas específicas.

Los detalles del análisis se encuentran en las Tablas de Evaluación al final de este informe. Los resultados se anotan a continuación, primero por barrios y luego en su conjunto.

6.1.3.1 Barrio Pogolotti.

La investigación identificó inicialmente 20 iniciativas. Solo 10 de ellas fueron examinadas y discutidas en el Taller Participativo de Evaluación y están incluidas en la Tabla de Evaluación que se incluye mas adelante²¹⁹. El resumen de la evaluación de las 10 iniciativas es el siguiente (tabla):²²⁰

Total Iniciativas examinadas:	10
2 Iniciativas que confirman la hipótesis:	4
• Origen sociedad civil/ éxito:	4
• Origen inst.pública/fracaso;	0
Iniciativas que invalidan la hipótesis:	6
• Origen sociedad civil/fracaso:	2
• Origen inst.pública/éxito:	4
Otros datos:	
Total iniciativas: (exitosas: 8 / fracasadas: 2)	10
Total iniciativas originadas por:	
• sociedad civil:	6
• instituciones públicas:	4
Iniciativas, cualquier resultado, originadas por sociedad civil: 6	
sociedad civil independientemente	2
con apoyo del Taller	3
Con apoyo otra institución pública	1
Iniciativas exitosas originadas por sociedad civil:	4
sociedad civil independiente	1
con apoyo del Taller	2
Con apoyo de otra institución pública	1

²¹⁹ Las iniciativas no incluidas son: Sistema Natural con el PMH, Keracom, "Cuba Bata-Ache", "Los Atrevidos", Forma y Color, Club "La Amistad", Bibliarte, Programa Integral de la Tercera Edad, Saneamiento Ambiental, 20 Viviendas en "Ojo de Agua", Inserción Laboral del Incapacitado Mental. Algunas de estas fueron mencionadas en el Taller de Evaluación pero con insuficiente información

²²⁰ Las clasificaciones y breves comentarios individuales sobre las iniciativas examinadas se encuentran en las Tablas de Evaluación mas adelante

La información nos dice que la gran mayoría de las iniciativas en Pogolotti han sido exitosas (8 de 10). Sin embargo el cuadro es mas complejo por cuanto hay cuatro iniciativas exitosas originadas por la sociedad civil y también cuatro exitosas originadas por las instituciones públicas. Las primeras verifican la hipótesis, mientras las segundas la invalidan. La presencia de otras dos iniciativas fracasadas, originadas en la sociedad civil, aumenta el peso negativo contra la hipótesis: cuatro iniciativas la confirman y seis la invalidan. La conclusión inicial de la investigación, en lo que se refiere a Pogolotti, es que mientras casi la totalidad de las iniciativas examinadas fueron o son exitosas, no es posible generalizar el resultado asociandolo a un origen específico, ya sea en la sociedad civil o en las instituciones públicas.

Un examen mas detallado de las cuatro iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil – que por lo tanto confirman la hipótesis – muestra que solo dos son de origen independiente: el Grupo Alafia y el proyecto de Conservación de Alimentos. En el primer caso, un proyecto que cuenta con gran apoyo de la comunidad, la iniciativa partió de dos jóvenes residentes profesionalmente ligados a la cultura y al arte folklórico antes del Diagnóstico Participativo del barrio, quienes posteriormente obtuvieron apoyo institucional. En el segundo caso la iniciativa es aún mas nítidamente independiente, tomada por un matrimonio de profesionales jubilados que vive en el barrio. Este es un proyecto de éxito nacional, pero da la impresión de que no concita una gran identificación con el barrio. Las otras dos iniciativas – Conjunto Infantil “Mayanabo” y Alumbrado Público – pueden también considerarse originadas en la sociedad civil, pero hay en ellas considerable participación inicial (Diagnóstico Participativo, conversaciones, asistencia, negociaciones) del Taller de Transformación Integral. Ambos proyectos están claramente identificados con la comunidad de Pogolotti. En el caso del alumbrado público el proyecto fue iniciado claramente por el Centro Memorial Martín Luther King (CMMLK), que es una organización de la sociedad civil, pero inspirado por las necesidades identificadas tanto por el Diagnóstico como por el Taller y contó desde su origen con fuerte participación de este último.

Por su parte las cuatro iniciativas exitosas originadas en las instituciones públicas – y que por lo tanto invalidan la hipótesis – muestran con toda claridad la intervención de esas instituciones. Dos de estos proyectos se originaron como resultado de instituciones públicas haciéndose cargo (redefiniendo objetivos, redimensionando el campo de acción, etc.) de los dos proyectos originados en la sociedad civil que se encontraban con problemas para continuar. Uno de estos fue el proyecto original de construir 25 viviendas en la “Isla del Polvo” con participación comunitaria en el diseño y construcción de las viviendas, concebido y gestionado inicialmente por el CMMLK. A pesar de la identificación de la comunidad local con esta iniciativa, dificultades técnicas y de gestión del proceso constructivo sobrepasaron la capacidad del CMMLK y de la comunidad para llevar adelante el proyecto participativo inicial. Este proyecto debe considerarse como fracasado y fue reemplazo por un proyecto convencional para construir 63 viviendas, a cargo del Movimiento de Microbrigadas y con participación administrativa del Taller de Transformación y el CMMLK. Este proyecto se encuentra a punto de terminar exitosamente.

El segundo caso de un proyecto exitoso originado en las instituciones públicas en reemplazo de un proyecto fracasado originado en la sociedad civil es el Bosque de Pogolotti, el que reemplazó al proyecto del Bosque Sagrado de Pogolotti. Este último surgió de la iniciativa de la comunidad (vecinos viejos, hombres) residentes en la “Isla del Polvo” cuyo interés principal era aprovechar el Programa de Reforestación del Parque Metropolitano de La Habana para revivir el carácter religioso del bosque, históricamente un lugar de ritos de

religiones afro-cubanas. Esta iniciativa entró en conflicto con autoridades públicas, incluido el Taller de Transformación Integral, resultando en el retiro de los participantes de la comunidad inicial. El proyecto fue redefinido y asumido por el Parque Metropolitano de La Habana como parte de un proyecto mayor de reforestación y desarrollo ecológico, el que técnicamente está en curso con éxito – pero al precio de rechazo por parte de la comunidad. Las otras dos iniciativas exitosas originadas en instituciones públicas son el Proyecto de Reciclaje y el Proyecto de la Casa Comunitaria y del Adulto Mayor. El origen del primero está en el esfuerzo del Taller de Transformación Integral para resolver el problema de recolección de basuras – identificado en el Diagnóstico Participativo²²¹ – mediante su reciclaje y aprovechamiento agrícola. Este proyecto se encuentra en curso. El segundo también se originó en el esfuerzo del Taller para resolver de manera combinada dos problemas identificados en el Diagnóstico Participativo, aprovechando una donación financiera de Oxfam-Canada, lo que permitió la construcción de un edificio de uso múltiple que presta servicios tanto a los ancianos como a la comunidad en su conjunto. Tanto el proyecto de Reciclaje como el de la Casa Comunitaria y del Adulto Mayor cuentan con apoyo de la comunidad local.

Conclusión (Barrio Pogolotti)

La interpretación de las explicaciones que acompañan cada proyecto permite entender más de lo que se lee en el aparente empate cuantitativo referido a la validez de la hipótesis y arroja un poco de luz sobre la complejidad de los orígenes de los proyectos y la importancia del apoyo comunitario. La información confirma que la mayoría de los proyectos examinados en Pogolotti han sido y son exitosos y que los orígenes de estos están igualmente divididos entre la sociedad civil y las instituciones públicas. La información nos dice que de los seis proyectos originados en la sociedad civil dos de ellos fracasaron y que en otros dos, incluidos entre los exitosos, hay considerable influencia inicial del Taller de Transformación Integral. La información también nos dice que todos los proyectos originados en instituciones públicas son exitosos. Con respecto al apoyo de la comunidad, la información confirma que cinco de los seis proyectos originados en la sociedad civil, incluidos los dos que fracasaron, contaban y cuentan con gran apoyo de la comunidad. Curiosamente el proyecto de conservación de alimentos, que es claramente de exclusiva iniciativa civil y de mucho éxito, parece ser relativamente el más ajeno al barrio. Dos de los proyectos iniciados en las instituciones públicas cuentan con gran apoyo de la comunidad, mientras esta es relativamente indiferente con respecto a los otros dos. La conclusión de este análisis es que en el barrio de Pogolotti mientras las iniciativas sociales han sido exitosas no es posible asignar este éxito a un origen específico. El acento parecería estar levemente cargado a favor de las instituciones públicas, dada la influencia del Taller de Transformación Integral. La misma neutralidad se aplica al apoyo de la comunidad.

²²¹ Tal proyecto está en la discusión del Taller desde su inicio – originalmente identificado para producir biogaz a partir de los desechos orgánicos en la Isla de Polvo.

6.1.3.2 Barrio Balcón Arimao-Novoa

La investigación identificó inicialmente 15 iniciativas. Solo 9 de ellas fueron examinadas y discutidas en el Taller Participativo de Evaluación y están incluidas en la Tabla de Evaluación²²².

La información nos dice que la gran mayoría de las iniciativas examinadas son exitosas (7 de 9).²²³ En un cuadro parecido al barrio examinado con anterioridad, hay aquí también cinco iniciativas que confirman la hipótesis y cuatro que la invalidan. La conclusión inicial en lo que se refiere a Balcón Arimao-Novoa es que mientras la mayoría de las iniciativas fueron o son exitosas, no es posible generalizar ese resultado como asociado a un origen específico, ya sea en la sociedad civil o en las instituciones públicas.

Total Iniciativas examinadas:	9
Iniciativas que confirman la hipótesis:	5
• Origen sociedad civil/ éxito:	5
• Origen inst.pública/fracaso;	0
Iniciativas que invalidan la hipótesis:	4
• Origen sociedad civil/fracaso:	2
• Origen inst.pública/éxito:	2
•	
Otros datos:	
• Total iniciativas: (exitosas: 7 / fracasadas: 2)	9
Total iniciativas originadas por:	
sociedad civil:	7
instituciones públicas:	2
Iniciativas, cualquier resultado, originadas por sociedad civil:	7
• sociedad civil independientemente	5
• con apoyo del Taller	1
• con apoyo otra institución pública	1
Iniciativas exitosas originadas por sociedad civil:	5
• sociedad civil independiente	3
• Con apoyo del Taller	1
• Con apoyo de otra institución pública	1

Un examen mas detallado muestra que de las cinco iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil – y que validan la hipótesis - solo tres son claramente de origen independiente: los proyectos Coloreando Mi Barrio, Fantasía y el Grupo de Investigaciones

²²² Las iniciativas no incluidas son: Amigos de la Cultura Indígena, Casa de Recreo Miguelito Cuní, La Ceiba, Finca de Frank, Círculo de Abuelos Celia Sanchez Manduley, Casa Comunitaria, Algunas de estas fueron mencionadas en el Taller de Evaluación pero con insuficiente información

²²³ Las clasificaciones y breves comentarios individuales sobre las iniciativas examinadas se encuentran mas adelante, en las Tablas de Evaluación.

de Religiosidad y Salud. Los tres casos se deben a iniciativas individuales de personas altamente motivadas y con capacidad de movilizar a otros. Coloreando mi Barrio parte con la actividad voluntaria de un pintor, vecino en el barrio, quién decide embellecer el entorno público pintando murales con motivos históricos, culturales y de la naturaleza nacional en paredes convenientemente expuestas al examen público. El proyecto está en curso, se han pintado mas de 50 murales en dos años y ha logrado incorporar otros pintores y la participación de niños y sus familiares en la selección de temas y en tareas de pintura. El éxito del proyecto está documentado especialmente en su apropiación por parte de la comunidad, lo que se expresa en la permanencia sin daño de los murales por mas tiempo del esperado. El proyecto Fantasía se debe a la iniciativa de una joven artista local quién organizó un conjunto infantil de música y danzas, incorporando principalmente niños con problemas de conducta. El proyecto se encuentra activo, aún cuando a sufrido períodos de decaimiento, y cuenta con una gran demanda de los niños del barrio y de sus familias. El Grupo de Investigaciones Religiosas se originó también por la iniciativa de un vecino interesado en conocer las relaciones entre la religión afro-cubana y la solución de algunas enfermedades. Es un proyecto en curso, cuenta hoy con mas de 30 miembros activos y con el reconocimiento de la comunidad y algunas instituciones nacionales.

Las otras dos iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil muestran también la presencia de instituciones públicas en su origen. El proyecto Tropicalle, consistente en proporcionar actividades de recreación a las personas mayores, como parte de una iniciativa pública y oficial mas general de prestar asistencia a las personas de la tercera edad, en este caso mediante espectáculos artísticos y actividades participativas en las calles. El origen de este proyecto se debe a la iniciativa de un residente en el barrio quién ocupaba un cargo público en una de las instituciones de gobierno local y contó desde un principio con la colaboración del Taller de Transformación.²²⁴ El proyecto se encuentra en curso y cuenta con el apoyo de la comunidad, especialmente de abuelos y abuelas.

El caso del quinto proyecto exitoso es muy parecido. La Casa de la Familia Cederista surgió como consecuencia de la iniciativa de tres jóvenes locales, promotores de los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), en 1995. Su objetivo fue crear un foco de atracción y encuentro para la comunidad local, donde realizar reuniones, eventos culturales, jugar al ajedrez y al dominó. La clasificación de los CDRs como parte de la sociedad civil es discutible y no responde a la dicotomía sociedad civil/estado. Los CDR son una organización voluntaria, de masas, creada por el estado cubano para la movilización política de la población, y como tal debiera ser clasificada como institución pública. Sin embargo su flexibilidad, gran tamaño y en muchos casos su casi-informalidad genera espacios independientes – al menos temporalmente – del estado. Para clasificar el origen de la Casa Cederista como parte de la sociedad civil se aplicó el mismo principio que en el caso anterior a la gestión de sus creadores individuales.

Las dos iniciativas originadas en las instituciones públicas son exitosas y por lo tanto contribuyen a invalidar la hipótesis que guía este examen. Una es el proyecto Mapa Verde, originado y desarrollado por el Taller de Transformación Integral en respuesta a problemas ambientales identificados en el Diagnóstico Participativo. Tiene un fuerte componente educativo e incorpora a los niños de una escuela local en tareas de mejoramiento medioambiental en lugares deteriorados. El proyecto está en curso desde el año 2000 y

²²⁴ Para clasificar el origen de este proyecto como parte de la sociedad civil se tomó en consideración lo expresado en el [capítulo 2](#) de este informe, en el sentido de considerar como componentes de la sociedad civil las iniciativas personales de funcionarios de instituciones públicas cuando están dirigidas a crear proyectos que no son parte de las rutinas regulares de esas instituciones.

cuenta con apoyo de la comunidad. El Centro de Prevención del Sida es una iniciativa generada por los Médicos de la Familia locales como parte de un programa nacional del Ministerio de Salud. Consiste en formar dentro de la comunidad consejeros voluntarios para dar información sobre transmisión de enfermedades sexuales y asistencia a personas que lo requieran. El proyecto está en curso desde hace muy poco tiempo y cuenta con el apoyo del Taller de Transformación Integral y de la comunidad del barrio.

Los dos proyectos fracasados – Grupo Folklórico Haralaya y Disco Cima 73 - tuvieron su origen en la sociedad civil, lograron un gran éxito temporalmente y contaron con gran apoyo de la comunidad. Haralaya se debió a la iniciativa en 1993 de una joven residente en el barrio, la que organizó inicialmente un grupo juvenil de modas, el que luego creció abarcando actividades culturales, musicales y de danza. El proyecto terminó en 1997 principalmente por no poder ofrecer perspectivas de desarrollo y continuidad profesional a sus miembros a medida que estos dejaban de ser adolescentes. El fracaso del proyecto Disco Cima 73 puso en evidencia los límites ideológicos con que podían enfrentarse las iniciativas de la sociedad civil a mediados de los 1990. Su origen estuvo en la iniciativa de tres jóvenes cederistas que en los momentos mas duros del “período especial” organizaron una discoteca cuyo acceso era pagado y en la cual se vendían algunos refrigerios y licores. La iniciativa tenía como objeto ofrecer un lugar de recreación para los jóvenes del barrio y sus alrededores y los ingresos se utilizaban para su auto-financiamiento, para dar empleo a residentes locales y para financiar algunas tareas comunitarias. La discoteca debió cerrarse por intervención de las autoridades municipales debido a la prohibición de las organizaciones de masa – en este caso el CDR local – de realizar actividades pagadas y contravenir el espíritu de la actividad voluntaria, sin tomar en consideración los beneficios prácticos del proyecto.

Conclusión (Barrio Balcón Arimao-Novoa)

Tal como en el caso anterior, la interpretación de las explicaciones que acompañan cada proyecto permiten entender mejor la relación entre el origen de un proyecto social y los resultados del mismo. Especialmente importante es establecer si el origen de los proyectos se relaciona con el apoyo de la comunidad a la que están dirigidos y hasta que punto este apoyo pueda ser un factor decisivo de éxito o fracaso. La información confirma que la mayoría de los proyectos examinados en Balcón Arimao-Novoa han sido y son exitosos y que la mayoría de estos se han originado en la sociedad civil. Pero la información también indica que hay fracasos entre los proyectos originados en la sociedad civil, que las instituciones públicas han intervenido en el origen de algunos proyectos civiles exitosos y que los dos proyectos originados en estas instituciones son también exitosos. Cinco casos confirman la hipótesis y cuatro la invalidan, indicando que no es posible generalizar una relación entre el origen y el resultado de las iniciativas. El hecho de que la mayoría de los proyectos exitosos sean de origen civil puede ser solo la consecuencia de que la mayoría de los proyectos, independientemente de sus resultados, tienen ese origen. Con respecto a la influencia del apoyo comunitario, la información indica que las nueve iniciativas en este barrio cuentan y contaron con el apoyo de la comunidad sin que esto impidiera el fracaso de dos iniciativas importantes.

6.1.3.3 Barrio El Canal

La investigación identificó 18 iniciativas, 3 de ellas compuestas por varios proyectos. Solo 11 de estas iniciativas fueron examinadas y discutidas en el Taller Participativo de Evaluación y están incluidas en la Tabla de Evaluación²²⁵. El resumend de la evaluación de estas once iniciativas es el siguiente:

Total Iniciativas examinadas:	11
Iniciativas que confirman la hipótesis:	6
• Origen sociedad civil/ éxito:	6
• Origen inst.pública/fracaso:	0
Iniciativas que invalidan la hipótesis:	4
• Origen sociedad civil/fracaso	2
• Origen inst.pública/éxito:	2
Iniciativa cuya evaluación se dejó pendiente:	1
• Origen instituciones públicas:	1
Otros datos:	
• Total iniciativas: 11 (exitosas: 8, fracasadas: 2 , pendientes: 1)	
Total iniciativas originadas por:	
sociedad civil:	8
instituciones públicas:	3
• Iniciativas, cualquier resultado, originadas por sociedad civil:	8
sociedad civil independientemente	3
con apoyo del Taller	3
con apoyo otra institución pública	2
• Iniciativas exitosas originadas por sociedad civil:	6
sociedad civil independiente	2
con apoyo del Taller	2
con apoyo de otra institución pública	2

Como se ha repetido, las clasificaciones y breves comentarios individuales sobre las iniciativas examinadas se encuentran en las Tablas de Evaluación. El examen incluye una iniciativa, el Itinerario Turístico, cuya conclusión se dejó pendiente por considerarse que estaba recién iniciándose y su financiamiento parecía dudoso. Esta es una iniciativa compleja del Taller de Transformación Integral que abarca seis proyectos individuales subordinados. Tal como en los casos anteriores la mayoría de las iniciativas analizadas en El Canal son exitosas (8 de 11) y la mayoría de estas tienen su origen en la sociedad civil. Al mismo tiempo hay seis iniciativas que confirman la hipótesis y cuatro que la invalidan con lo que la conclusión inicial de la investigación, en lo que se refiere al Canal, es relativamente similar a la que se llegó inicialmente en los dos barrios examinados con anterioridad, esto es que mientras la gran mayoría de las iniciativas examinadas fueron o son exitosas, no es posible generalizar ese resultado como asociado a un origen específico ya sea en la

²²⁵ No examinadas en Taller Evaluación: Casa de Verano, Programas Iglesia Católica, Fortalecimiento Trabajo Social con Niños, Ninas y Jóvenes. Información muy limitada: Alacrancito, Casa de Abuelos y Abuelas, Cambalache, Descarga Menor. Proyecto Itinerario Turístico se incluyó en examen pero sus resultados se dejaron pendientes por falta de información compatible con su complejidad.

sociedad civil o en las instituciones públicas. Aún cuando las iniciativas originadas en la sociedad civil constituyen la mayoría de los proyectos exitosos, dos de ellos fracasaron y en cuatro hay presencia de las instituciones públicas en el origen. Por su parte las iniciativas originadas en esas instituciones son solo dos, pero ambas exitosas.

Un examen mas detallado muestra que de las seis iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil – y que validan la hipótesis - solo dos son claramente de origen independiente: los proyectos *Patio Comunitario/Agenda 21* y *Comparsa El Alacrán*. El primero se debe a la iniciativa de un vecino con conocimientos de permacultura y manejo del medio ambiente, interesado en aprovechar los patios de las viviendas individuales para cultivar plantas alimenticias y árboles frutales, aprovechando rincones, desechos orgánicos y toda clase de materiales reciclables. Este es un proyecto que predica con el ejemplo, y su dimensión va mas allá del patio, estimulando y logrando la participación de vecinos, el intercambio de semillas y plantas y la circulación de información. Es un proyecto altamente exitoso, apoyado por la comunidad, con repercusiones en el resto de la ciudad y ramificaciones a proyectos subsidiarios. La *Comparsa El Alacrán* es una actividad cultural de música y danzas afro-cubanas que ya pertenece a la historia del barrio. Sus antecedentes se remontan a los comienzos del siglo XX y fue creada formalmente en 1938 por iniciativa de un artista local. Sus descendientes han seguido a cargo del conjunto el cual en este momento está adscrito a la municipalidad. Este es un caso en que el origen es claramente ubicado en la sociedad civil, pero su funcionamiento actual corresponde a las instituciones públicas.

Cuatro iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil muestran sin embargo la presencia de instituciones públicas en su nacimiento. El proyecto *Encuentro con la Esperanza* funciona desde 1997 y su origen está en la iniciativa personal de una doctora local, Médico de la Familia, desarrollada en el contexto del trabajo interdisciplinario del Policlínico. Es un proyecto esencialmente educativo dedicado a incorporar niños discapacitados mentales a la vida familiar y social normal, incluyendo en el proceso a familiares, maestros, vecinos y a los niños mismos. El proyecto ha sido exitoso en cambiar las actitudes de las familias y de la comunidad y en mejorar la salud de los niños, y cuenta con el apoyo del Taller de Transformación y de la comunidad. La misma doctora está en el origen del proyecto *Por Quién Merece Amor*, un programa también educativo dirigido a los jóvenes, centrado en la educación sobre consumo de drogas, educación sexual, prevención y tratamiento de enfermedades transmitidas sexualmente, en especial el SIDA. La proposición de la doctora fue inicialmente discutida con el Taller de Transformación, en el contexto de los programas oficiales sobre este tema, el que ha contribuido a su formulación y desarrollo. El proyecto, que no es parte del Programa Nacional, se encuentra exitosamente en curso desde hace dos años y cuenta también con el apoyo de la comunidad.

El proyecto *Llave 40* constituye una iniciativa de un grupo de vecinos en un sector conflictivo el barrio, para mejorar su entorno físico y social con arreglos ambientales, actividades culturales, fiestas y otros eventos comunitarios. En su gestación participó también el Taller de Transformación Integral, el que ha seguido prestando su apoyo. El proyecto se encuentra en curso desde 1999 y puede considerarse exitoso al haber sido capaz de superar algunos serios obstáculos mediante el esfuerzo del Taller y los vecinos. El proyecto *Unión Cerro* se debe a la iniciativa de tres vecinos ligados al Museo local, interesados en promover actividades culturales comunitarias. Existe desde 1997 y cuenta con la participación de la comunidad. Aún cuando en el origen de estos cuatro proyectos hay componentes participativos de instituciones públicas, especialmente del Taller de Transformación Integral, se los ha clasificado como originados en la sociedad civil en base a la actividad personal de

sus iniciadores, de acuerdo al principio previamente introducido en el capítulo 2 de este informe.

De las cuatro iniciativas que invalidan la hipótesis que guía este examen, dos surgieron de la sociedad civil y han fracasado, aún cuando parecería que una recuperación futura sería posible. El proyecto de crear un Centro de Información ligado a un *Aula Ecológica* nació en el contexto del *Patio Comunitario/Agenda 21*, en conversaciones entre los promotores de este último y el Taller de Transformación. No llegó a realizarse debido a la imposibilidad de contar con financiamiento. El grupo gestor, luego de numerosos trámites, concluyó que los mecanismos institucionales de financiamiento no estaban todavía preparados en el país para facilitar proyectos comunitarios y decidió redefinirlo. El proyecto *Sano y Saludable* también se origina en la iniciativa de un promotor individual en conversaciones con el Taller de Transformación. Consiste en crear una institución deportiva para el barrio, con los espacios e instalaciones necesarias para la realización de actividades deportivas. El proyecto no se ha podido llevar adelante debido a la falta de apoyo institucional y financiero de las agencias deportivas oficiales. No está claro en ambos casos si el concepto y la importancia social de estos proyectos llegaron a ser conocidos por la comunidad del barrio. Las otras dos iniciativas que contribuyen a invalidar la hipótesis tienen su origen en las instituciones públicas y son exitosas. Una es el proyecto *Casa Comunitaria*, originado y desarrollado por el Taller de Transformación Integral interesado en obtener una sede que sirviera de foco para sus actividades y punto de referencia para la comunidad. La idea es otorgar cierto grado de autonomía a la Casa Comunitaria, con su propio personal y abierta a las actividades comunitarias: fiestas, actos, competencias, reuniones, etc. La fase de construcción está terminada y el proyecto está en curso para desarrollar las etapas más avanzadas de socialización de la Casa. El proyecto *La Trova de Migdalia* fue iniciado en 1997 por iniciativa del entonces presidente del Consejo Popular. Consiste en reuniones mensuales de abuelos y abuelas – entretenimientos, educación, juegos y eventos similares – dedicadas a estimular la participación de ellos en los círculos oficiales.

Conclusión (Barrio El Canal)

Tal como en los dos casos anteriores, la interpretación de las explicaciones que acompañan cada proyecto permiten entender mejor la relación entre el origen de un proyecto social y los resultados del mismo. La información confirma que la mayoría de los proyectos examinados en El Canal han sido y son exitosos (8 de 11) y aún cuando es posible establecer una relación entre estos y su origen – seis de los ocho tienen su origen en la sociedad civil – esta relación no permite una generalización válida que relacione el destino de los proyectos con su origen. Las razones son varias: mientras seis iniciativas confirman la hipótesis hay otras cuatro que la invalidan, no todos los proyectos iniciados en la sociedad civil son exitosos, dos de ellos han fracasado, y no es la sociedad civil el único origen de proyectos exitosos, ya que dos de estos se han originado en las instituciones públicas. Por último la presencia significativa de las instituciones públicas en el origen de cuatro de los seis proyectos exitosos originados en la sociedad civil contribuye a debilitar la importancia de las evidencias que confirman las hipótesis.

6.1.3.4 Resumen de conclusiones

El grupo de investigación identificó 53 iniciativas o proyectos sociales en los tres barrios considerados aquí y donde los Talleres Colectivos de Evaluación aportaron más resultados concretos. En base a los criterios anotados anteriormente se eligieron 30 de estas iniciativas para examinar la relación entre sus orígenes y sus resultados. La información cuantitativa

agregada correspondiente a los tres barrios es la siguiente (tabla): El objetivo de este capítulo de la investigación ha sido averiguar si es posible establecer una relación generalizable entre el origen de los proyectos – sea en la sociedad civil o en las instituciones públicas – y sus resultados, en términos de una definición cualitativa de este término entregada previamente en este documento (párrafo 3).

LOS TRES BARRIOS	
Total iniciativas identificadas :	53
Total Iniciativas examinadas:	30
Iniciativas que confirman la hipótesis:	5
• Origen sociedad civil/ éxito:	15
• Origen inst.pública/fracaso;	0
Iniciativas que invalidan la hipótesis:	14
• Origen sociedad civil/fracaso:	6
• Origen inst.pública/éxito:	8
Iniciativa cuya evaluación se dejó pendiente:	1
• Origen instituciones públicas:	1
Otros datos:	
• Total iniciativas: 30 (exitosas: 23, fracasadas: 6, pendientes: 1)	
• Total iniciativas originadas por:	
sociedad civil:	21
instituciones públicas:	9
• Iniciativas, cualquier resultado, originadas por sociedad civil:	21
sociedad civil independientemente	10
con apoyo del Taller	7
con apoyo otra institución pública	4
• Iniciativas exitosas originadas por sociedad civil:	15
sociedad civil independiente	6
con apoyo del Taller	5
con apoyo de otra institución pública	4

La averiguación se organizó mediante una hipótesis que postulaba que los proyectos originados en la sociedad civil tienden a ser exitosos, mientras aquellos originados en las instituciones públicas tienden a fracasar. O, para decirlo de otra manera, que proyectos iniciados en la sociedad civil parten con la posibilidad de éxito, mientras los otros parten sin esperanzas. Los resultados de la evaluación podrían haber sido los siguientes:

Una confirmación de la hipótesis: Sí, los proyectos originados en la sociedad civil son frecuentemente exitosos, muy pocos de ellos fracasan. Los proyectos iniciados por las instituciones públicas son frecuentemente fracasos, muy pocos de ellos triunfan.

O una invalidación de la hipótesis: No, los proyectos originados en la sociedad civil son frecuentemente fracasos, muy pocos de ellos tienen éxito. Los proyectos iniciados por las instituciones públicas son frecuentemente exitosos, muy pocos de ellos fracasan.

Una investigación cuantitativa establecería los números esenciales: tamaño del universo, indicadores, niveles y límites significativos. Pero una investigación cualitativa está a la búsqueda de significados, explicaciones, detalles. Sabe desde el comienzo que la separación de orígenes no es tan drástica y que hay muchas superposiciones. De ahí sale una tercera posibilidad: no se puede generalizar en favor de uno u otro origen. Solo hay ejemplos que pueden o no seguirse si las razones que los explican son convincentes.

Con estas ideas se puede tratar de interpretar los datos entregados mas arriba, teniendo presente que este examen es solo una parte muy pequeña del conjunto de la investigación en los barrios de La Habana.

La primera conclusión es que hay una gran cantidad de proyectos exitosos (23 de 29)²²⁶. Este es un dato interesante pero no de gran significado. En una investigación como la que realizamos en La Habana (sin control selectivo ni cuantitativo de fuentes) era de esperar que la gran mayoría de los casos presentados iban a ser exitosos. (los exitosos ansiosos por ser reconocidos, los fracasados prefiriendo olvidar!)

El segundo punto interesante a destacar es que hay una gran cantidad de proyectos que parecen, a primera vista, originados en la sociedad civil (21 de 29). Una primera interpretación de este dato es que refleja las condiciones creadas en los barrios de Cuba por lo que hemos supuesto ha sido la respuesta del gobierno al "período especial": incentivar la iniciativa de la sociedad civil en la solución de problemas sociales que el estado no está en condiciones de abordar. Pero la situación es en verdad mas compleja: las instituciones públicas, especialmente los Talleres de Transformación Integral, han participado en el origen de mas de la mitad del total de proyectos aparentemente iniciados por la sociedad civil (11 de 21) y esta proporción es aún mayor cuando se consideran los proyectos exitosos de ese origen (9 de 15).

Esta información describe con bastante mas precisión las características del universo que estamos investigando en los barrios. De 29 proyectos examinados solamente 10 pueden ser considerados como originados limpiamente en la sociedad civil, 8 en las instituciones públicas y hay 11 que aparecen clasificados justificadamente como parte de la sociedad civil pero que en realidad muestran también la presencia de las instituciones públicas en su origen. Cuando se examinan exclusivamente los 23 proyectos exitosos, solo 6 aparecen claramente originados en la sociedad civil, 8 en las instituciones públicas y 9 mezclando ambas fuentes. Un examen mas detallado también permite ver que una de las instituciones públicas que mas participa en estas combinaciones es precisamente el Taller de Transformación Integral de cada barrio. Los ejemplos que ilustran estas cifras se encuentran obviamente en los capítulos dedicados a cada barrio, pero algunos se pueden citar aquí. Proyectos originados limpiamente en la sociedad civil incluyen, por ejemplo al *Grupo Alafia* y la *Conservación de Alimentos* en Pogolotti, *Coloreando mi Barrio* en Balcón y el *Patio Comunitario* en El Canal. Proyectos claramente originados en las instituciones públicas incluyen ejemplos como la *Casa Comunitaria y del Adulto Mayor* en Pogolotti, el *Centro de Prevención del Sida* en Balcón y la *Casa Comunitaria* en El Canal. Entre los casos que muestran tanto la participación de la sociedad civil como de las instituciones públicas en su origen se pueden nombrar los proyectos de *Alumbrado Público* en Pogolotti, *Tropicalle* en Balcón y *Encuentro con la Esperanza y Llave 40* en El Canal. El examen de estos y otros

²²⁶ No se ha considerado el caso pendiente en El Canal

proyectos similares en los barrios lleva a dos conclusiones interesantes porque tienden a oponerse: una deja en evidencia la importancia de la tarea de los Talleres de Transformación en asistir a la comunidad en el origen de sus iniciativas. La otra refleja la influencia de los Talleres – sedes de la investigación – en la selección de los casos a ser investigados e introdujo por lo tanto una deformación prejuiciada en la selección del universo a investigar.

El número de proyectos que confirman la hipótesis (15) es prácticamente similar a la cantidad de casos que la invalidan (14). La hipótesis está validada por 15 proyectos exitosos, todos originados en la sociedad civil, aún cuando no se aplicó a estos la segregación anotada mas arriba. La ausencia de proyectos fracasados originados en las instituciones públicas introduce un componente de inseguridad en la validación de la hipótesis, ya que en una situación ideal esta debería estar validada tanto por los proyectos exitosos originados en la sociedad civil como por una cantidad de proyectos fracasados originados en las instituciones públicas. La distribución de los proyectos que invalidan la hipótesis es mas pareja. De los 14 que forman el total, 8 son iniciativas exitosas originadas en las instituciones públicas y 6 son proyectos fracasados originados en la sociedad civil.

Toda la información disponible crea una situación de incertidumbre respecto a la validez de la hipótesis. La conclusión de este análisis es que hay tantas razones para validarla como para invalidarla. Si bien los casos examinados muestran una predominancia de proyectos exitosos nacidos en la sociedad civil, los detalles del análisis indican que en muchos casos el origen de esos proyectos incorpora influencias de las instituciones públicas, que hay una buena cantidad de proyectos de la misma procedencia que fracasan y que ninguno de los proyectos originados en las instituciones públicas fracasó. En esas condiciones no parece recomendable generalizar a favor de uno u otro origen. Solo hay ejemplos que pueden o no seguirse si las razones que los explican son convincentes. Una conclusión mas drástica nos lleva a decir que el origen de los proyectos sociales no tiene una gran influencia en su éxito o fracaso.

INICIATIVAS (PROYECTO)	TABLA DE EVALUACIÓN DEL FACTOR ORIGEN DESCRIPCIÓN DE ORIGEN	CLASIFICACION DE ORIGEN 1= sociedad civil 0= instituciones públicas	RESULTADO INICIATIVA 1= éxito 0= fracaso 2= pendiente	VERIFICACIÓN HIPÓTESIS 1= verificada 0= rechazada 2= pendiente	COMENTARIO
BARRIO POGOLOTTI					
Conjunto Folklorico Alafia	Iniciativa de dos jóvenes locales que crearon, con apoyo institucional, un club juvenil y llamaron a jóvenes del barrio a integrarse. Participantes decidieron por mayoría desarrollar música y baile. Rescate de valores culturales llevó a enfatizar componentes religiosos de origen africano	1	1	1	Conjunto de artistas aficionados considerablemente exitoso en tres áreas: recuperación de jóvenes con problemas sociales; alta calidad artística reconocida internacionalmente; elevación de auto-estima del barrio. El proyecto está siendo replicado a escalas mas modestas
Conjunto Artístico Infantil "Mayanabo"	Iniciativa de un maestro de escuela local, quién es también promotor cultural y director artístico, apoyado por el Taller de Transformación Integral	1	1	1	Proyecto está en curso desde 2000
Conservación de alimentos	Iniciativa de un matrimonio de profesionales jubilados, residentes, autodidactas en el campo de la conservación de alimentos. Empezaron experimentando en casa en 1987. Busca integrar agricultura urbana, conservación de alimentos y cambios en cultura alimenticia de población	1	1	1	Al promover la conservación de alimentos el proyecto responde a problema social permanente provocado por escasez de productos, agudizado por período especial.

Construcción de 25 viviendas en Isla del Polvo. (primera etapa)	Talleres de Ideas (1990-93) evidenciaron urgencia de mejorar condiciones de vivienda. Serios daños causados por huracán en 1993 llevaron al Centro Memorial Martín Luther King (CMMLK) a proponer y llevar a cabo, con financiamiento internacional, proyecto para construir 25 viviendas con participación de los vecinos en el programa, diseño y construcción de las mismas	1	0	0	Aún cuando las viviendas fueron construidas y entregadas a los beneficiarios en un proyecto o etapa posterior, el proyecto inicial fracasó debido a la imposibilidad de organizar la participación de los vecinos como actores principales en el diseño y construcción de las viviendas. Obstáculos fueron tanto de carácter técnico como institucional, entre ellos la ausencia de mercado interno u otra forma de acceso a materiales de construcción. Proyecto se redefinió en una Segunda Etapa, pero perdió el carácter de experiencia comunitaria que inspiraba inicialmente esta iniciativa.
Construcción de 63 viviendas en Pogolotti. Segunda etapa del proyecto anterior.	Fracaso de la primera etapa llevó a redefinir el proyecto en términos de 63 viviendas convencionales, entregándose la responsabilidad de gestión y construcción a las Micro-Brigadas de Construcción, las que tienen institucionalmente la capacidad técnica necesaria y el acceso a materiales de construcción	0	1	0	El proyecto dejó de ser una iniciativa basada en la participación de la comunidad y se transformó en una operación institucional convencional en Cuba. El proyecto ha construido las 63 viviendas y ha entregado 25 de ellas a las familias inicialmente seleccionadas en Isla del Polvo. Otras 25 fueron asignadas a brigadistas y las restantes 13 fueron asignadas por el CMMLK.
Proyecto de Alumbrado Público	Cooperación internacional holandesa ofreció financiar proyecto de impacto rápido que respondiera a necesidad sentida por la comunidad, y solicitó al CMMLK identificar y gestionar tal proyecto. Iniciativa coincide con decisión del CMMLK de introducir participación comunitaria como componente educativo	1	1	1	CMMLK es organización parte de la sociedad civil. Éxito del proyecto consiste no solo en la instalación de alumbrado público en el barrio – con beneficios reconocidos por los residentes – sino también en la participación de los residentes en la gestión y realización del proyecto y en la creación de un sentido de pertenencia y responsabilidad en la protección y mantenimiento de equipos y luminarias.

	de transformaciones físicas.				
Bosque Sagrado de Pogolotti. (primera etapa)	Origen en comunidad de vecinos hombres, en su mayoría residentes en Isla del Polvo, cuyo interés principal era revivir el carácter religioso del bosque existente, el que se encontraba físicamente muy deteriorado.	1	0	0	El proyecto, originado en la comunidad, debió interrumpirse por objeción de autoridades superiores al énfasis en actividades y significados religiosos. Esto provocó el retiro de la comunidad original y la instauración de un nuevo proyecto con objetivos y participantes diferentes.
Bosque de Pogolotti. Segunda etapa del proyecto anterior.	Origen del proyecto está en decisión del Consejo Popular, en conjunto con la oficina del Parque Metropolitano de la Habana (PMH) y el Taller de Transformación Integral, de continuar el proyecto anterior con objetivos vinculados al plan de reforestación del PMH y al desarrollo de actividades ecológicas y culturales en el barrio.	0	1	0	El proyecto se encuentra en curso desde hace varios años. Cuenta con la participación de residentes en el barrio y contribuye con éxito a la recuperación y ampliación del bosque de Pogolotti como parte del Parque Metropolitano de la Habana.
Proyecto de Reciclaje	Origen del proyecto está en el esfuerzo del Taller de Transformación Integral por llevar a cabo una de las actividades definidas en los sucesivos Diagnósticos Participativos del barrio	0	1	0	El proyecto se encuentra en curso desde 1998. Ha logrado eliminar los micro-vertederos, organizar un sistema regular de reciclaje de basuras domésticas y ha obtenido la participación de la comunidad en su ejecución.
Casa Comunitaria y del Adulto Mayor	Origen del proyecto está en esfuerzo del Taller de Transformación Integral por llevar adelante dos actividades identificadas en el Diagnóstico Participativo del barrio en 1997	0	1	0	El proyecto integró dos iniciativas y se completó con éxito en 2000.
BARRIO					

BALCON ARIMAO- NOVOA					
Coloreando mi Barrio	Origen del proyecto está en iniciativa de pintor local, en ese momento Delegado al Poder Popular, quién movilizó a otros artistas locales a fin de pintar murales en fachadas adecuadas, especialmente escuelas, con motivos que ayudaran a cambiar la estética del barrio.	1	1	1	El proyecto se encuentra en curso desde 2000. Se han pintado mas de 50 murales y crecientemente se ha logrado la participación de la comunidad en selección de temas y trabajos. Proyecto ha tenido reconocimiento positivo de autoridades
Proyecto Haralaya	Proyecto se originó en 1993, momentos muy difíciles del Período Especial, por iniciativa de una joven residente que organizó al comienzo un grupo juvenil de modas, con modelos muy elementales y que luego creció abarcando actividades culturales, musicales y de baile, basadas en la cultura aborigen.	1	0	0	El proyecto terminó en 1997. En el corto plazo consiguió cumplir sus objetivos, especialmente en alcanzar niveles artísticos y entregar esos valores a una población generalmente privada de ellos. Sin embargo el proyecto sufrió factores negativos tales como la incomprensión de las autoridades municipales, el cansancio del líder y la falta de perspectivas de desarrollo profesional de los participantes, los que llegaron a edades que los obligaba a seguir caminos individuales – matrimonios, estudios, trabajos – que los distanciaba del proyecto y llevaron al cierre de este.
Grupo Infantil Fantasia	Proyecto se originó en 1998 por iniciativa de una joven residente que buscó mejorar la conducta de los niños del barrio interesándolos en actividades de teatro infantil y bailes. Hubo indudable influencia del proyecto Haralaya, en ese tiempo ya desaparecido, en este origen.	1	1	1	El proyecto se encuentra en curso, aún cuando ha sufrido períodos de decaimiento. Los objetivos de corto plazo han sido logrados: mejoramiento de la conducta de los niños involucrados, participación de los padres y de la comunidad. A largo plazo se ha logrado la orientación de algunos niños a actividades culturales. Imposible pronosticar su desarrollo futuro.
Grupo de	Proyecto se originó en 1994 por la	1	1	1	El proyecto se encuentra en curso y las contribuciones

Investigaciones de Religiosidad y Salud	iniciativa individual de un vecino. Este consiguió formar un grupo de 32 residentes, interesados en estudiar la relación entre la fe religiosa (principalmente afrocubana) y la salud.				del grupo de estudio son tomadas en cuenta por sectores de investigadores en medicina.
Proyecto Mapa Verde	Proyecto de educación ambiental infantil se originó en 2000 por iniciativa del Taller del Taller de Transformación Integral del barrio, integrándose a un programa global para la ciudad promovido por una ONG nacional con apoyo internacional	0	1	0	Proyecto se encuentra en curso y las actividades con niños en escuelas, y con maestras y padres de familia, indican que sus objetivos se están cumpliendo.
Proyecto Tropicalle	Proyecto lleva solo un año de vida. Su origen está en la iniciativa de un residente, vicepresidente del Consejo Popular, interesado en llevar a cabo una de las iniciativas del Diagnóstico Participativo: proveer actividades de recreación al adulto mayor. Proyecto consiste en espectáculos con artistas profesionales y aficionados, y actividades participativas (juegos, bailes) que se realizan en la calle.	1	1	1	El proyecto se está ejecutando exitosamente, y su éxito de corto plazo puede verse en la satisfacción de los vecinos y en los pedidos de otras circunscripciones para que sus actividades tengan lugar en ellas. A pesar del trabajo e iniciativa del líder, quién es miembro de los organismos del estado, este proyecto es parte de una iniciativa pública y oficial mas general, la de prestar asistencia al adulto mayor.
Centro de Prevención del SIDA	Programa parte de Salud Pública, para formar dentro de la comunidad consejeros voluntarios, asesorados por médicos, para dar información sobre transmisión de enfermedades sexuales y asistencia a personas que la requieran. El origen del programa está en el gobierno.	0	1	0	Proyecto recién iniciado en 2003, en curso.
Proyecto Disco Cima 73	Iniciativa espontánea de tres jóvenes cederistas locales, para crear un centro	1	0	0	En el corto plazo el proyecto logró sus objetivos, pero fue terminado por intervención de las autoridades. No

Proyecto Casa de la Familia Cederista	de atracción de la juventud del barrio que al mismo tiempo generara ingresos al CDR y permitiera autofinanciarse y crear algunos empleos Origen del proyecto está en la iniciativa de tres jóvenes cederistas locales para llevar a cabo una propuesta de los CDR a nivel nacional	1	1	1	existe posibilidad para organizaciones de masas, tales como CDR, de recibir dinero por las actividades comunitarias que realicen y por lo tanto no pueden autofinanciarse. Proyecto está en curso. Algunos de sus objetivos han sido logrados, entre ellos crear un mayor sentido de pertenencia e identidad en el barrio, mayor respeto entre vecinos y disminución de delincuencia.
BARRIO CANAL					
Patio Comunitario/ Agenda 21	Origen del proyecto está en iniciativa de un vecino con conocimientos de permacultura y en manejo del medio ambiente, interesado en estimular el uso de patios privados para cultivar alimentos y desarrollar la colaboración entre vecinos	1	1	1	El proyecto está en curso y sus objetivos se están logrando plenamente: vecinos y gentes de otros barrios vienen a intercambiar semillas y plantas, hay colaboración en la producción y el ejemplo es conocido y emulado en la ciudad. El proyecto, en conjunto con el Taller de Transformación, ha dado origen a otras iniciativas (Centro de Información, Aula Ecológica, Cambalache), las que están a distintos niveles de desarrollo.
Centro de Información/ Aula Ecológica	Proyecto nace en el contexto del Patio Comunitario/ Agenda 21. Su origen está en conversaciones entre los promotores de ese proyecto y el Taller de Transformación.	1	0	0	Proyecto no ha podido iniciarse en la forma inicialmente designada por trabas burocráticas a la materialización de un financiamiento acordado. Grupo gestor concluyó que los mecanismos institucionales de financiamiento no estaban todavía diseñados para facilitar proyectos comunitarios y decidió redefinir el proyecto a nivel municipal.
Encuentro con la Esperanza	Origen del proyecto está en iniciativa de una doctora de familia del barrio, en el contexto del trabajo regular interdisciplinario del Policlínico local. Consiste en incorporar niños discapacitados mentales, de los niveles	1	1	1	Proyecto está en curso desde 1997. Su éxito ha sido considerable en cambiar las actitudes de las familias y de la comunidad con respecto a estos niños y en mejorar sus condiciones de salud, esto último ilustrado en la reducción en el uso de medicamentos.

Proyecto Trova de Migdalia	mas leves, a la vida familiar y social normal Proyecto fue creado en 1997 por el entonces Presidente del Consejo Popular. Consiste en reuniones mensuales con abuelos y abuelas, mezclando educación y entretenimiento para estimular la participación regular en los Círculos de Abuelos oficiales.	0	1	0	Proyecto en curso desde hace 7 años. Sus eventos son exitosos aún cuando su impacto en estimular la participación de los abuelos en los Círculos es limitado. Ha tenido mas éxito con las abuelas que con los hombres, entre los que existe un concepto "machista" de sus edades.
Proyecto Por Qué Merece Amor	Origen del proyecto está en discusiones entre una doctora de familia y el Taller de Transformación del barrio, en el contexto de los planes nacionales y del Ministerio de Salud para enfrentar el consumo de drogas por la juventud, los problemas de sexualidad y la prevención de enfermedades transmitidas sexualmente. El proyecto se principalmente educativo	1	1	1	El proyecto, que no es parte del Programa Nacional, se encuentra en curso desde hace 2 años.
Comparsa El Alacrán	Conjunto de música y danzas afrocubanas fundado en 1938 pero cuyo origen se remonta a comienzos del Siglo XX. Su fundador fue un artista de la época y sus descendientes han continuado a cargo del conjunto.	1	1	1	El conjunto, con fuertes raíces étnico-religiosas, constituye uno de los símbolos del barrio, aglutinando en su organización a una parte importante de la comunidad y contribuyendo a la autoestima social. Participa activamente tanto en los eventos locales como nacionales. Ha dado origen al "Alacrancito", un conjunto similar de niños.
Proyecto Casa Comunitaria	Proyecto creado por el Taller de Transformación, con la intención de otorgarle posteriormente cierto grado de autonomía.	0	1	0	La fase de construcción se ha terminado exitosamente y ha sido recibida con alegría por la comunidad del barrio, que la identifica como algo propio. Aún no se ha iniciado la fase de otorgarle autonomía.
Proyecto Itinerario	Proyecto creado por el Taller de Transformación. Es un proyecto	0	2	2	El proyecto está en la etapa inicial. Se han ejecutado algunas actividades basadas en trabajos comunitarios

Turístico	complejo, integrando varios proyectos menores, artísticos, sociales, decorativos, ecológicos, destinados a crear una calle-patio que cruza gran parte del barrio y a elevar la autoestima de la comunidad				que no requieren financiamiento, tales como limpieza de calles y parques, remoción de escombros y otras. Pero aún no cuenta con financiamiento para un proyecto muy ambicioso
Proyecto Llave 40	Iniciativa de un grupo de vecinos en sector conflictivo del barrio, para arreglar su entorno con plantas, realizar talleres, fiestas y otros eventos comunitarios.	1	1	1	Proyecto se encuentra en curso desde 1999. Ha debido superar serios problemas derivados de su emplazamiento, en base al interés y madurez de los vecinos
Proyecto Unión Cerro	Origen está en la iniciativa de tres vecinos, ligados al Museo local, interesados en promover actividades culturales en forma comunitaria. Actividades incluyen música, teatro, eventos callejeros y fiestas.	1	1	1	Proyecto ha estado en curso por 6 años. Cuenta con gran participación de la comunidad y algunos eventos se realizan en hospitales y escuelas.
Proyecto Sano y Saludable	Origen está en iniciativa de promotor individual en conjunto con Taller de transformación. Consiste en lograr una institución deportiva para el barrio, donde existan las espacios e instalaciones para realizar actividades deportivas	1	0	0	Proyecto no ha podido realizarse, principalmente por falta de apoyo institucional y financiero de instituciones deportivas oficiales

6.2 EL PROMOTOR Y LÍDER NATURAL

Por definición, una iniciativa comunitaria pretende la incorporación de varios vecinos, con el fin de perseguir un interés común. Sin embargo, no todos los integrantes participan de igual manera, y en muchos casos se reconocen líderes naturales, que animan a los otros miembros para incorporarse o los representan fuera del grupo. De forma más general, podría lanzarse la hipótesis sobre el liderazgo como factor central para el éxito de una iniciativa.

Hablamos de líderes naturales o promotores naturales para distinguirlos de los promotores de una iniciativa o de un proyecto como parte de su cargo profesional. Nos interesa el impacto del personaje líder, para el éxito de una iniciativa. La importancia de una figura 'líder' puede ser diferente en varias etapas de un proyecto, como:

- en el nacimiento de una actividad (aspecto ya analizado en el capítulo sobre el origen de las iniciativas),
- durante el desarrollo de una iniciativa
- a largo plazo, si el proyecto es sustentable o se repite en otro lugar después de la salida del líder inicial.

Un punto secundario podrían ser las posibles diferencias en la respuesta del liderazgo de acuerdo a si el líder es mujer, hombre o una pareja. Conectado con este punto vale considerar diferentes intereses que pueden motivar a un vecino a convertirse en líder frente a una iniciativa barrial. El interés puede por ejemplo, por pasión personal por un tema, interés político idealista, deseo de ayudar a sus vecinos, motivos económicos (si la iniciativa se considera una actividad *por cuenta propia*) etc.

6.2.1 Liderazgo y resultado de la iniciativa

Revisando las iniciativas visitadas en este proyecto, se nota – de forma cuantitativa - la presencia de un personaje líder en la mayoría de los casos. El análisis detallado en 37 iniciativas en cinco municipios de La Habana, demuestra que entre las 20 iniciativas más exitosas, 13 debían en gran parte su éxito, a la capacidad de su líder. Es bastante interesante observar que todos los proyectos de carácter cultural o económico, dependen de un líder, muy al contrario de los casos de proyectos de carácter "trabajo social".

FACTORES DE APOYO MÁS IMPORTANTES EN LAS 20 INICIATIVAS MÁS EXITOSAS						
	INICIATIVAS (PROYECTOS)	Actividades	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	REPLICACION	Factores más importantes para el éxito
1	C Cambalache	comercial	1	-	1	Líder, necesidad
2	L Tropicalle	social, divertimento	1	-	4	Líder, necesidad
3	C Encuentro con la Esperanza	Otro	1	1	-	Líder, participantes
4	L Coloreando mi Barrio	Cultural, otro	1	1	1	Líder, autoridades
5	C Comparsa "El Alacrán"	Cultural	1	1	1	Líder, participantes

6	C Jardín Comunitario / Agenda 21	social, ecología	1	1	1	Líder, financiamiento
7	C La llave 40	Cultural, comercial	1	1	1	Líder, participantes
8	F Mercado de Santa Fe	comercial, ecología	1	1	2	Necesidad, líder
9	S Barrio Chino	Cultural, comercial	1	1	4	Participantes, autoridades
10	S Grupo en San Isidro	cultural, divertimento	1	1	4	Líder, participantes
11	S Callejón del Hamel	cultural, divertimento	1	1	4	Líder, participantes
12	P Reciclaje de desechos sólidos	social, ecología	1	2	2	Necesidad, Taller
13	L La Ceiba	construcción, social, cultural, divertimento	1	2	4	Necesidad, organismos de masas
14	P Conservación de alimentos	cultural, ecología, social	1	3	1	Líder, financiamiento
15	F Clubes de Horticultores	otro, comercial, ecología	1	3	1	Líder, necesidad
16	P Alumbrado público	construcción, social	1	3	3	Financiamiento, necesidad
17	P Conjunto artístico "Alafia"	social, cultural	1	3	3	Líder, voluntad
18	L Grupo Infantil Fantasía	cultural, divertimento	1	3	4	Líder, Taller
19	C Casa de Verano	Cultural, ecología	1	4	3	Financiamiento, líder
20	L Disco Cima 73	social, divertimento, comercial	1	4	4	Líder, necesidad
1 = si; 2 = con algunas dificultades; 3= con grandes dificultades, 4= no						

Los ejemplos de proyectos dependiente de un personaje líder incluyen, entre muchos más, el Grupo Fantasía, Tropicalle, Encuentro con Esperanza

Fantasía, grupo infantil de Novoa. Nació por idea de Yeni, su directora, peluquera de profesión en aquel momento. Tenía 22 años.

Tropicalle, también de Novoa, es un espectáculo cultural para la comunidad desarrollado por artistas aficionados e invitados profesionales en la calle. Su promotor, Miguel es licenciado en Cultura Física y vicepresidente actual del Consejo Popular.

La iniciativa '**Encuentro con la Esperanza**', en el barrio el Canal es auspiciada por la Doctora Migdalia Socarrás, médica de la familia en el barrio El Canal. Se concentra al trabajo con los niños discapacitados, niños con el Síndrome de Down, débiles mentales, con problemas de mala conducta o retrasos en el lenguaje, etc.

6.2.2 El rol del líder para el desarrollo de una iniciativa

A nivel del individuo se puede observar, que en aquellos casos en los cuales el líder pertenece a una organización o a un organismo, es más fácil y más probable que un proyecto se desarrolle independientemente de su persona. En estos casos el proyecto forma parte de la estructura formal de una organización, pertenece a su agenda. Por ejemplo en el caso de activistas en el ámbito de grupos eclesiales la situación es la siguiente: La actividad se ejecuta por un individuo y por eso de cierta manera depende de él. Por el vínculo que tiene con el grupo entero, el promotor suele ser sustituido más fácilmente por otra persona. Pero supimos también que estos intentos no siempre son exitosos porque en algunos casos les falta la "chispa" del promotor principal.

La importancia del líder natural para que un proyecto florezca, se interpretaba de forma muy diferente en los Talleres de Evaluación. Hubo consenso, de que se necesita a alguien como organizador:

"El líder no es que sea importante, sino que debe haber un líder, ... para que organice el trabajo; para que haya disciplina, para que haya trabajo con seriedad. Siempre hay una gente: si me voy yo, tiene que haber una gente responsable para que todo sea organizado y no que sea una cosa que se vaya a la desbandada", explicó Andre de El Canal. Un compañero del patio comunitario de Sta Fé nos decía: *"Claro, todo tiene que ser en una dirección, si no hay dirección entonces lo que hay es un desparpajo, un relajo."*

No había consenso, si este rol funcional pertenece casi naturalmente al iniciador del proyecto o no. Una posición propone que depende del carácter de la iniciativa, personal o comunitaria:

*"Ahí precisamente radica la diferencia entre una iniciativa personal y un proyecto participativo. Generalmente son iniciativas personales, pero el proyecto se vuelve participativo cuando ya deja de ser tuyo, ya el proyecto es del barrio, ya está gestionado por un grupo de personas; y ahí está la cosa que dura más. Hay proyectos que empiezan y se mueren a los dos años o al año porque el líder se desanima o no puede; ahí es donde tú te das cuenta que el proyecto todavía no era comunitario; era una iniciativa personal, sí, de beneficio de la comunidad, pero todavía no era de la comunidad."*⁶

Otra opinión 'optimista' pretende que la dependencia de un solo individuo concreto es una fase transitoria de un proyecto:

*"Yo pienso que un proyecto comunitario cuando realmente madura, y la palabra lo dice, comunitario, ya es un patrimonio de la comunidad, que cualquiera de los que están involucrados en el proyecto en un momento determinado puede surgir como un líder",*⁷.

También Cary de Bacón Arimao niega la indispensabilidad de un líder:

"El es líder, pero fue capaz de mantener ese proyecto que él emprendió para la comunidad, y aunque él se vaya, como decían los compañeros, el proyecto se mantiene."

En la realidad de los proyectos no hay ningún ejemplo en donde haya cambiado el promotor mientras se desarrollaba el proyecto. Esto significa que la cohesión grupal mencionada es solamente una hipótesis que no se pudo verificar durante nuestros estudios de casos. Solamente en los casos de Novoa, el taller de transformación está tratando de revitalizar una iniciativa que ya corrió el riesgo de desaparecer completamente con el retiro del líder principal.

6 Comentario en el Taller de Evaluación en El canal

7 Comentario en el Taller de Evaluación en El canal

6.2.3 Liderazgo y sustentabilidad

En los tres ejemplos del penúltimo párrafo los líderes empezaron con la iniciativa por sentir la necesidad social, y al menos una de estas personas no tuvo experiencia en una posición de dirigente. Sin embargo, el nombre de la iniciativa es casi sinónimo con la persona del líder. Es cierto que un líder fuerte significa un apoyo para la iniciativa, mas la dependencia de éste tiene también sus riesgos, sobretudo a largo plazo, debido a que si por alguna razón el líder llegase a faltar, aparecería un vacío y el proyecto podría sufrir una crisis o en el peor de los casos terminarse – como demuestra el caso de Haralaya.



El grupo artístico Haralaya

*El **grupo artístico Haralaya** surgió en el año 1993 por idea de Maritza López, técnica electrónica y activista sindical. Ella pensó en formar un grupo cultural comunitario que permitiera unir a jóvenes y adultos de su barrio. Haralaya llegó a estar integrada por 25 miembros, en su mayoría mujeres, entre los cuales había artesanos, ceramistas, un pintor y jóvenes a los que les gustaba bailar. Llegaron a tener mucho éxito, inclusive obtuvieron premios relevantes. Sin embargo, en unos pocos años, este grupo se disolvió, principalmente por decisión de su directora. El motivo fue un*

cierto sentimiento de frustración como resultado de algunos problemas administrativos de acreditación.

*Otro ejemplo interesante es el **Grupo Promotor del Barrio Chino**. El Grupo Promotor realiza diversas actividades, especialmente en el ámbito socio-cultural, para la comunidad China en la Habana, entre las cuales se cuentan:*

- *Clases del idioma chino*
- *Una casa de Arte y Tradiciones Chinas:*
- *Residencia de ancianos chinos con un consultorio de medicina china.*
- *Clases de artes marciales con campeonatos de Tai Chi y de danzas tradicionales chinas.*
- *Cursos de Medicina tradicional china como acupuntura y bioenergética.*
- *Producción de la salsa china..*
- *Reconstrucciones de escuelas, consultorios médicos de la familia y reparación de la ciudadela. Y mucho más.*

Este grupo promotor empezó bajo la dirección de una persona con funciones de líder y más tarde decidió dividir esta responsabilidad entre varias personas. De este modo formó una comisión directiva facilitando una estabilidad mayor al largo plazo.

Sin embargo, las iniciativas analizadas indican que la suspensión de proyectos debido a la ausencia del líder, es en proporción menor a la suspensión debida a otras razones. De las 23 iniciativas analizadas, diez tuvieron que suspenderse, pero sólo en un caso -el de la **Casa de Recreo Miguelito Cuni**, en el barrio Balcón Arimao- se reportó la salida del líder como problema principal. En los otros proyectos que se suspendieron, la salida del líder fue tan sólo una entre varias causas para el fracaso.

Un factor importante para que una iniciativa sea sustentable es que sus actividades respondan a ciertas demandas, sean éstas la escasez de alimentos, deficiencias del ambiente o la falta de posibilidades para la recreación. La situación precaria de Cuba durante los años '90 aumentó la demanda para mejorar la vida diaria de una manera en que casi todo era bienvenido. El impacto que tuvo la "Disco 73" no hubiera sido posible sin la

escasez casi total de ofertas para la recreación de jóvenes. Y esta actividad murió en una fase cuando la necesidad ya había disminuido.

6.2.4 Motivación del líder

En los casos revisados aparecen diferentes variantes del motivo para aceptar el papel del líder de una iniciativa: Primero la preocupación sobre un problema social, segundo, el deseo de realizar un plan profesional o cumplir una tarea en su empleo, y en tercer lugar el interés de ganar prestigio social o político.

En los casos descriptos arriba, la **preocupación sobre un problema social** fue un motivo básico, igual que sucedió en el caso de José, que explica el origen de su proyecto de conservación de alimentos en Pogolotti de este modo:

"No vino de orientación de arriba, ni de costado ni nada; surgió de la iniciativa de una familia compuesta por dos personas, surgió de la necesidad de nuestra casa, donde empezaron a escasear una serie de alimentos." "Nos convertimos prácticamente en misioneros para la conservación de alimentos".

La motivación de mejorar las condiciones de vida para la comunidad, afectadas fuertemente por la crisis económica, se dio en la mayoría de los casos desde la permacultura hasta los proyectos socioculturales como la "Disco 73".

Mejor posibilidades para realizar un plan profesional: Frecuentemente esta motivación social va junto con una motivación profesional. En el caso de los artistas este motivo es obvio. Para los talentosos debutantes no profesionales, establecer un proyecto comunitario es una posibilidad de probar, mostrar y difundir sus talentos.

Otro motivo importante para empezar una iniciativa comunitaria fue el desempleo o sea la imposibilidad de seguir con su trabajo dentro de las instituciones formales, como el ejemplo siguiente de Hilda, directora del Grupo Alafia:

"Porque yo me había quedado sin trabajo y no me gustaba quedarme en mi casa sin hacer nada y busqué a otra gente que tuvieran problemáticas comunes y por eso nos dió la idea, sin pensar en lo que eso pudiera darnos de provecho. Fue para ocupar un tiempo libre y ya",

También aparece que los proyectos que dan acceso al taller como punto de referencia, representan un segundo hogar para el dueño de una iniciativa. Como lo explica Migdalia Soccarás León, médica de familia en El Canal, que coordina una pena musical e iniciativas de atención médica: *"Ahora estoy con licencia porque tengo un bebé, queda otro médico ahí por mí, porque es mío el consultorio, pero tengo que aceptar eso. Entonces el taller lo siento como mío".*

En otros casos un proyecto comunitario abre el espacio para una actividad profesional que no está prevista dentro del sistema formal. Por ejemplo en la iniciativa "Coloreando mi barrio". Jorge, el líder es pintor de profesión y delegado, pero prefiere organizar la iniciativa entre artistas independientemente de una estructura del estado. La "Disco Cima 73" en el barrio Novoa fue la iniciativa del delegado Saborit y de algunos colegas del CDR, pero rompió con las opciones previstas del sistema oficial (lo que a final fue la causa de su fracaso). Al contrario, la creación del "Mercado popular" por el delegado Miguelito, en Santa Fé, fue formalmente ilegal pero posible porque su necesidad práctica era evidente.

Respeto y obligación política: pueden ser motivos iguales, como ilustran las palabras de un jubilado que se dedica a organizar un círculo en la agricultura urbana. *"El que les habla, Vanguardia Nacional de la República de Cuba quince años consecutivos, siete en la Fuerzas Armadas y ocho aquí en las viandas y hortalizas, por eso hemos sido premiados y a cada vanguardia nos dan un hotel para una semana, nos dan un regalo, nos dan un televisor, nos dan algo; pero lo más que recibimos es ese orgullo de cumplir estas tareas*

con la sociedad” resume perfectamente un compañero del patio comunitario en Santa Fé esta mezcla de motivos ideales y materiales.

Barrio/ Proyecto	Causa Terminación	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	REPLI- CACION	Tipo de proyecto	Sexo del promotor	Numero de prom.	Profesio- nal	Rol decisivo del líder
Coloreando mi barrio	-	1	1	1	cultural	h	uno	si	si
Disco 73	5, 6	1	4	4	Trab. soc.	h	var	no	si
Tropicalle	-	1	-	4	Trab. soc.	h	var	si	no
Grupo Fantasía	-	1	3	4	cultural	m	una	semi	si
Encentro con la esperanza	-	1	1	-	Trab. soc.	m	una	no	si
Llave 40	-	1	1	1	Trab. soc.	m	una	no	si
Cambalache	-	1	-	1	econom.	h	var	no	si
Alacrán	-	1	1	1	cultural	h	var	semi	si
Patio comunitario	-	1	1	1	econom.	h	uno	no	si
Proyecto de Reciclaje	-	1	2	2	construcción	-	-	-	-
Conservación de alimentos	-	1	3	1	econom	h/m	dos	no	si
Alumbrado público	9	1	3	3	construcción	-	-	-	-
Conjunto artístico "Alafia"	-	1	3	3	cultural	h	var	no	no
Mercado de Santa Fe	-	1	1	2	econom.	h	var	si	si
Clubes de Horticultores	1, 4, 5, 9	1	3	1	econom.	h	var	semi	si
Finca de Fran	-	2	3	4	econom	h	uno	semi	si
Mapa Verde	-	2	-	1	Trab. soc.	m	var	si	no
Grupo de estudios religiosos	-	2	-	4	Trab. soc.	h	var	no	si
Miguelito Cuni	4	2	4	4	Trab. soc.	m	var	si	no
Trabajo con ninos/jovenes	-	2	2	-	Trab. soc.	m/h	var	si	no
Iglesia católica	-	2	3	3	Trab. soc.	-	-	-	-
conjunto artístico infantil "Mayanabo"	-	2	-	1	cultural	h	uno	si	si
Casa Comunitaria	-	3	-	1	Trab. soc.	m	var	si	no
Casa Cederista	-	3			Trab. soc.	h	var	no	si
Viviendas en la Isla del Polvo	3	3	2	4	construcción	-	-	-	-
Viviendas en Isla de Polvo	5	4	2	4	construcción	m	uno	si	no
Bosque de Pogolotti	5	4	2	2	cultural	h/m	var	no	si

Peña Dra. Migdalia (tercera edad)					Trab. soc.	m	una	no	si
Por quién Merece Amor					Trab. soc.	m	var	si	no
Grupo de rap "Descarga menor"					cultural	h	var	semi	si
Conjunto infantil "Cuba-Bata-Ache"					Trab.soc.	h	uno	si	si
Casa Comunitaria y del Adulto Mayor					Trab.soc.	h/m	var	si	no
Programa Integral de la Tercera Edad					Trab.soc.	h/m	var	si	no
Saneamiento ambiental					Trab.soc.	h/m	var	si	no
SIDA	-	-	-	-	Trab. soc.	h	var	si	no
Cultura indígena	-	-	-	-	Trab. soc.	m	una	no	si

6.2.5 Genero y liderazgo

Entre los líderes se cuentan tanto mujeres como hombres. Con más frecuencia, proyectos basados en ciencias naturales son dirigidos por hombres, mientras que la mayoría de los proyectos de "trabajo social" tienen como líderes a mujeres. Entre los promotores de los Talleres de Transformación Integral, se encontraron más mujeres que hombres, mientras que en los casos de los proyectos de "economía local", los dirigentes en su mayoría eran hombres. En varios se detectó la presencia de un matrimonio entre los líderes, lo cual parece ser un factor estabilizador de la iniciativa.

Un ejemplo típico es el proyecto para la conservación de alimentos. Es la Iniciativa de un matrimonio de profesionales jubilados, residentes en el barrio Pogolotti, autodidactas en el campo científico. Empezaron experimentando en casa en el año 1987 y buscando integrar agricultura urbana, conservación de alimentos y cambios en cultura alimenticia de población. El proyecto responde a un problema social permanente provocado por la escasez de productos y agudizado por el período especial. Tuvo gran éxito y creció hasta tomar una dimensión nacional, con programas regulares en la radio y publicaciones.

Al parecer, más hombres que mujeres abandonan las iniciativas por posibilidades de seguir una carrera profesional; Por ejemplo el caso del Saborit en el barrio Novoa, que se dedica a su cargo de profesor en la escuela del ministerio del interior y a la terminación de su tesis de doctorado.

Saborit era conocido como líder natural, vecino del barrio, que al mudarse a Novoa, a principios de 1989, asistió a todas las actividades sociales que allí se realizaban con el fin de relacionarse con sus nuevos vecinos. Organizó **clases de inglés y excursiones en bus** para los vecinos, empezó una campaña para bajar la delincuencia en el barrio y mejorar su imagen, y fue uno de los iniciadores del proyecto "disco cima 73" – que hasta su cierre tuvo un éxito reconocido. Posteriormente, por sus propias actividades e iniciativas comunitarias, fue elegido delegado del Poder Popular.

Para algunas mujeres líderes, el estar involucradas en las iniciativas es una etapa hacia su profesionalización, como en el caso de Maritza, directora del Grupo Haralayo, que actualmente coordina el Taller de Transformación Integral en los barrios Novoa y Balcón

Arimao. Para concluir con este tema, es necesario agregar que no se estableció relación alguna entre el sexo del líder y el éxito de un proyecto.

6.2.6 Liderazgo:

Si parece tan importante un buen líder para una iniciativa cívica, vale considerar de donde sacar mejores líderes dispuestos a tomar una iniciativa. Un tema recurrente en varias conversaciones fue si alguien puede convertirse en líder o si es una capacidad “genética”.

“En ningún momento se está formando líderes; lo que se está formando es una persona con ideas, con conceptos, capaces de transmitirlos y comunicarlos. Porque la palabra líder tiene otras cosas”.² o “Los líderes surgen en un momento dado y siempre hay alguien, quien asume el liderazgo cuando sea necesario”³

Esta interpretación sugiere que un líder puede ser substituido fácilmente, porque lo importante no es una personalidad sino las ideas, y que el problema de **sucesión** de un líder es superable. Si cualquier persona puede asumir el cargo de un líder, puede ser cuestionable la idea sobre el sentido que tendrá hacer una escuela de líderes:

“Se puede hacer una escuela de líderes, pero no de líderes naturales, que esa es otra cosa” – “Porque piensas que es genético...” – “Sí, es genético...” - Otro compañero: “Si ese líder natural que va de aquí del barrio para otro, seguro que para donde vaya va a crear otro proyecto”.⁴ Se habla de ciertos talentos que definen a un líder y que no se trata tanto de conocimientos. “Saborit tiene una chispa, un dinamismo que es una cosa de él como persona, que arrastra gente, que nos envuelve a todos y nosotros hacemos lo que él quiere”⁵.

Obviamente se trata de dos cosas, que son diferentes pero están muy vinculadas: Por un lado un grupo social necesita casi siempre para funcionar a una persona que la dirija formal o informalmente. Por otro lado suele haber personas que “necesitan” iniciativas grupales para expresar su forma de ser. Porque no se trata solamente de talentos o conocimientos. Ellos se pueden desarrollar solos o sin convertirse en líder. Es necesario que la persona tenga una motivación personal para tomar el cargo de líder.

6.2.7 Conclusión

Para resumir, podría decirse que, entre otros factores, la presencia de uno o varios líderes representa un factor muy (o el más) importante para el éxito o fracaso de una iniciativa barrial.

2 Intervención por un compañero en el Taller de Reflexión en Sta Fé

3 Intervención por un compañero en el Taller de Reflexión en Pogolotti

4 Conversación en el Taller de Reflexión en el Canal.

5 Maritza del Taller de Transformación en el Bacón Arimao.

6.3 CO-OPERACIÓN CON INSTITUCIONES ESTATALES

Las iniciativas barriales son por definición, una actividad complementaria a los esfuerzos del estado: surgen de abajo, al contrario de los esfuerzos de instituciones gubernales que vienen de arriba. Esta relación puede ser conflictiva, cooperativa, de manera diferenciada respecto a los niveles diferentes del gobierno o variada de una iniciativa a la otra.

Entre los niveles en Cuba podemos distinguir:

- a) Nivel local: delegados elegidos por la población y por su representación en el concejo popular.
- b) Nivel del municipio: todos los delegados se juntan en la asamblea municipal, existe además un aparato administrativo bien desarrollado.
- c) Nivel de la provincia
- d) Nivel del gobierno central

Si se interpreta una movilización de la sociedad civil como instrumento para complementar o sustituir tareas que pudo ejecutar el estado en sus distintos niveles, una cooperación de ambos actores sociales podría resultar una situación beneficiosa. Significaría que tal cooperación produciría mejores resultados que solo serían posibles a través de la intervención de uno de ambos actores sociales. Sin embargo, por su naturaleza, los típicos mecanismos organizativos son muy diferentes para las dos, y esta diferencia podría dificultar la cooperación. También hay que considerar que el estado debe representar a toda la sociedad, incluyendo fracciones con intereses adversos a aquellos de una vecindad específica que puede producir intereses entre los actores sociales involucrados.

Revisando mas en detalle las 37 iniciativas estudiadas por este trabajo, encontramos 21 casos en cuales la relación entre una institución del estado y la iniciativa produjo un impacto notable.

En 5 casos el apoyo estatal fue el primer o segundo factor importante para el florecimiento de la iniciativa. En 13 casos la intervención de las instituciones estatales se identificó como primer o segundo factor que frenó la iniciativa o como factor esencial para su fracaso. En tres casos el impacto fue ambivalente, significa que el apoyo frenó parcialmente la iniciativa.

6.3.1 APOYO POR INSTITUCIONES PÚBLICAS							
INICIATIVAS (PROYECTOS)	Actividades	Causa para Terminación	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	REPLI-CACION	+ Factor 1	+ Factor 2
L Circulo de abuelos / Celia Sanchez	Social	-	3	3	2	Promoción por autoridades públicas	
L Mapa Verde	construcción, otro	-	2	-	1		
L Centro de Prevención de Sida	social, otro	-	-	-	-		
L Casa Comunitaria	Social	-	3	-	1		

P Bosque de Pogolotti	cultural, ecología	Dificultades con instituciones	4	2	2		Promoción por autoridades públicas
S Barrio Chino	cultural, comercial	-	1	1	4		
S Espada 411/414	construcción	Financiamiento	2	3	4		
L Coloreando mi Barrio	cultural, otro	-	1	1	1		
C = El Canal; F = Sta. Fe; L = La Lisa; P = Pogolotti; S = Centro							
1 = si; 2 = con algunas limitaciones; 3 = con muchas limitaciones; 4 = no							

Un ejemplo en donde el apoyo estatal resultó como uno de los factores de mayor importancia para el avance de la iniciativa fue el *proyecto de prevención SIDA* en el municipio La Lisa.

A este proyecto, que está en la etapa inicial, lo lleva a cabo el médico de la familia, encargado de enseñar los multiplicadores sobre la Prevención de Infecciones de transmisión sexual, dentro del programa SIDA del Ministerio de Salud Pública. Junto con el Taller de Transformación Integral del Barrio Novoa/Balcón Arimao se instaló una consulta regular dentro del barrio donde es mucho más fácil llegar al grupo meta.

Se trata de una iniciativa que surge de un Programa Nacional, donde el Taller aporta la 'Casa Comunitaria' para dictar los cursos de "Formación de Consejeros". Para Eduardo y el equipo de médicos que trabajan con él, la posibilidad de implementarlo a través del Taller de Transformación Integral es una alternativa novedosa y ventajosa. Lo nuevo está en el establecimiento de las Conserjerías dentro de los Talleres de Transformación; y la ventaja radica, tal como él mismo lo expresa, en que a veces es bueno sacar, a las personas con las que se trabaja, de las instituciones de salud, porque por ejemplo, una persona que piensa que pueda estar infectado con una enfermedad de transmisión sexual como el SIDA, tiene miedo de ir a una institución de salud en donde todo el mundo sabe que quien entra allí tiene algún problema de ese tip. Si nosotros lo sacamos del concepto de Salud Pública a una institución diferente, las personas llegan más"

La tabla indica también que el apoyo estatal no necesariamente tiene un impacto inmediato para una iniciativa, sino que ofrece relativamente mejores posibilidades de replicar iniciativas similares en otros lugares. Tal proceso puede desarrollarse dentro de un programa nacional, como en los ejemplos de los **Círculos de los Abuelos** y jubilados el **Programa Mapa Verde** (ambos casos en la Lisa). También puede replicarse en la dirección contraria, como demuestra la iniciativa **Coloreando mi Barrio**. En esta iniciativa, explicada anteriormente, surgió de un núcleo de pintores para trasladarse en una campana nacional con la ayuda del estado al nivel más alto. Un proceso similar ocurrió, fuera de los parámetros del proyecto de investigación, con el programa de Agricultura Urbana en Cuba y con la revitalización de las Microbrigadas en la segunda mitad de los años '80.

DIFICULTADES CON INSTITUCIONES PÚBLICAS							
INICIATIVAS (PROYECTOS)	Activi-dades	Causa para Terminación	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	REPLI- CACION	-Factor	-Factor 2
F Mercado de Santa Fe	1.comercial, 2.ecología	-	1	1	2	Problemas con autoridades públicas	.
C Programas Iglesia Católica Local	1.social, 2.cultural, 3.otro	-	2	3	3		-
L Coloreando mi Barrio	1.cultural, 2.otro	-	1	1	1		-
C Comparsa "El Alacrán"	1.cultural	-	1	1	1		-
P Bosque de Pogolotti	2.cultural, 3.ecología	autoridades públicas	4	2	2		
P Viendas en la Isla del Polvo	1.construcción	financiamiento	3	2	4		
S Producción de materiales de construcción	1.construcción	salida del líder, autoridades públicas	3	4	4		
L Grupo Haralaya	1.cultural, 2.divertimiento	salida del líder, autoridades públicas	2	4	3		
L Grupo Infantil Fantasía	1.cultural, 2.divertimiento	-	1	3	4		
F Clubes de Horticultores	1.otro, 2.comercial, 3.ecología	no necesidad, salida del líder, autoridades públicas, otro	1	3	1		
C Cambalache	1.comercial	-	1	-	1		
P Reciclaje de desechos sólidos	2.social, 3.ecología	-	1	2	2	-	Problemas con autoridades públicas
S Espada 411/414	1.construcción	otro	2	3	4		
P Alumbrado público	1.construcción, 2.social	otro	1	3	3		
C Jardín Comunitario / Agenda 21	1.social, 2.ecología	-	1	1	1		
L Disco Cima 73	1.social, 2.divertimiento, 3.comercial	autoridades públicas, org. de masas	1	4	4		
C = El Canal; F = Sta. Fe; L = La Lisa; P = Pogolotti; S = Centro							
1 = si; 2 = con algunas limitaciones; 3 = con muchas limitaciones; 4 = no							

Como siempre, la complejidad de la vida cotidiana demuestra que, para identificar experiencias relativamente positivas faltan otras negativas también. Entre las iniciativas que reportaron dificultades con instituciones públicas un número significativo entre ellas resultó exitoso de cualquier manera, y muy pocas fracasaron. Uno de estos proyectos fracasados es el proyecto de renovación de 25 viviendas en el barrio insalubre **Isla de Polvo en Pogolotti**.



Reunión de los vecinos en la Isla de Polvo

Al inicio de los años ' 90, y en pleno periodo especial, el Taller de Transformación en Pogolotti en cooperación con la facultad de Arquitectura del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, desarrollaba talleres de diseño participativo con los vecinos. La iniciativa llegó a una propuesta concreta y pudo asegurar financiación a través de la provincia francesa Guadalupe. Sin embargo, el departamento de planificación física negó el permiso de construcción a base de un plan director hecho antes de la revolución. Con otro financiamiento se construyeron casas de bajo costo en otro lugar como seguimiento de la iniciativa, pero casi ninguno de los vecinos de la Isla de Polvo recibió alguna de estas casas, y el barrio quedó en el mismo estado insalubre en el que se encontraba 10 años atrás. Hay que aclarar que esta iniciativa fue una de las primeras ejecutadas por el Taller de Pogolotti y en el resto de la Habana. Como consecuencia, no contaba con la experiencia acumulada, ni con la orientación técnica del Grupo por el Desarrollo Integral de la Capital.

El **Mercado de Santa Fé** representa un ejemplo en el que hubo serios problemas con y entre las instituciones públicas, pero finalmente resultó exitoso. Con esto se demuestra que el hecho de enfrentar un conflicto puede ser muy constructivo en algunas circunstancias.

En el 1994 se planteó, a nivel de la Provincia de la Ciudad de La Habana, que cada municipio debería tener su propio mercado agropecuario estatal con precios fijos y

productos requeridos por la población. Administrativamente Santa Fé pertenece al Municipio Playa de la Habana, por lo que significaría una distancia de unos 10 kilómetros y un largo viaje para los santafesinos que quisieran llegar al agromercado. Daniel Morales, presidente del Consejo Popular de Santa Fé, argumentó que en su caso no tiene sentido tener un agromercado que funcione solamente a nivel municipal, por lo que se creó un mercado local para Santa Fe, no conforme con la ley en este momento. Este mercado fue creado a partir de vínculos con campesinos productores de afuera de la provincia y con pequeños productores de Santa Fe al mismo tiempo. Además de una interacción entre el mercado agrícola principal y los agricultores de la zona, el factor más importante para los consumidores fueron las licencias dadas para la venta de productos traídos directamente desde las áreas de producción. Un aspecto destacable al respecto fue el desarrollo de la distribución en forma voluntaria de los productos a escuelas, círculos infantiles y comedores para ancianos. Este hecho ocurrió de una manera que podría denominarse casi un 'impuesto voluntario'.

Para concluir; como parte del movimiento de la Agricultura Urbana, los **Clubes de Horticultores** en Santa Fé, son un claro ejemplo en el que se comprueba que, un vínculo fuerte con instituciones estatales puede ofrecer un apoyo muy productivo aunque en otros casos puede frenar la dinámica de una iniciativa de la comunidad.



Horticultor en Santa Fe

Los primeros Club's de Horticultores se formaron en Santa Fe en 1991. Con el crecimiento del interés en la agricultura urbana al inicio del Periodo Especial se decidió crear estos grupos para el intercambio de información y organización de recursos escasos. Se inició entonces a los productores en un proceso de aprendizaje técnico y social. Cada Club contaba generalmente con diez a veinte miembros, cada uno de ellos con su propio huerto. La estructura autogestionada tenía un presidente elegido

consensuadamente entre ellos y un secretario con varios vocales, según la dimensión del club.

La organización de estos club's era novedosa en cuanto a su forma de autogestión y proceso de decisión. Además del intercambio de información, los miembros compartieron actividades sociales a niveles informales, como juntarse para celebrar un cumpleaños o hacer una visita educativa. La característica más significativa era la introducción de prácticas participativas en el análisis y la toma de decisiones, ligadas con las metodologías utilizadas en la Educación Popular.

Los Clubes de Horticultores se desarrollaron hasta tal punto, que por interés administrativo y organizativo se unieron bajo la institución de una Junta Directiva. El movimiento cojió mucho prestigio como tipo de 'mejor práctica' a nivel nacional,

inclusive mundial. Llegaron visitantes de muchos países, y organizaciones no gubernamentales que apoyaron a los club's, tanto con donaciones como con ayuda técnica. Con la ayuda del gobierno, que abrió un programa nacional, empezaron a generarse iniciativas de agricultura urbana por todo el país.

Sin embargo, de pronto se efectuó un cambio cualitativo y cuantitativo del rol de los Club's de Horticultores. El Ministerio de Agricultura Urbana y la municipalidad, que ayudaron de extender la experiencia a toda la ciudad, empezaron a coordinar y reorganizar el movimiento en Santa Fé. Los club's fueron re-bautizados por Grupos de Parceleros y el número total de parcelas y productores había disminuido. De los diezyocho Grupos que existían en el pico máximo solamente quedaron dos o tres, y con sus funciones sociales muy disminuidas. El papel de la Junta Directiva de los Grupos de Parceleros fue asimilado por lo que ahora se denomina la "Granja Urbana" estatal. Con base en las afueras de Santa Fe, tiene la responsabilidad de todo el Municipio Playa y es parte del plan de Ministerio de Agricultura. Allí se preparan tablas con referencia al producto de cada parcelero, cada mata y cada metro de terreno. Los viejos líderes del movimiento no entendieron la necesidad de los procesos administrativos y se retiraron. Los más grandes irritaciones que marcaron el desarrollo de los Grupos de Parceleros fueron los trámites para el reconocimiento como grupo legal de producción, con requisito para la venta directa desde el terreno. Otro cambio que afectó al movimiento en general fue la decisión por parte de las autoridades de cancelar la licencia de uso de terrenos baldíos para la agricultura debido a la necesidad general de vivienda y otros usos – aún una buena cantidad de estos terrenos siguen siendo hoy en día baldíos. En conclusión; la incorporación de los Clubes de Horticultores dentro de sistema que unifica la administración y la asistencia estatal, fue beneficioso en otros sitios, pero tuvo un efecto contra productivo en el contexto local de Santa Fé.

Una conclusión general sobre las oportunidades de una cooperación entre iniciativas locales e instituciones públicas podría marcar la posibilidad de un apoyo muy fuerte, sobre todo en el caso de un programa de asesoría y promoción, incluso del gobierno central o del Concejo Popular. Sin embargo, intentos estatales de manejar o coordinar las iniciativas de la comunidad corren el riesgo de acabar con el entusiasmo y pueden matar la fantasía de los miembros de dichas iniciativas. Este riesgo parece más grande a nivel estatal con mediación del municipio y de la provincia.

6.4 VÍNCULO CON LAS ORGANIZACIONES DE MASAS

6.4.1 Características de las Organizaciones de Masas

Las organizaciones de masas representan una característica en los países con orientación socialista²²⁷. En Cuba, fueron creadas después de la Revolución, en su mayoría entre los años 1960 y 1964²²⁸. Su estructura responde al carácter verticalista del sistema político-social cubano, y tiene participación en la toma de decisiones del gobierno mediante su representación en todos sus niveles (local, provincial y nacional). Además, esta forma de

²²⁷ Si se busca, con el objetivo de comparar las experiencias de las iniciativas participativas para el mejoramiento del habitat, organizaciones correspondientes en países capitalistas, se podrían considerar los sindicatos.

²²⁸ Algunas de ellas a partir de la fusión de diferentes organizaciones ya existentes. Por ejemplo, en el caso de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), las organizaciones anteriores eran: la Unidad Femenina Revolucionaria que aglutinaba a un gran número de mujeres campesinas, la Columna Agraria, las Brigadas Femeninas Revolucionarias, los Grupos de Mujeres Humanistas y la Hermandad de Madres, entre otras.

estructuración les permite transmitir en forma de *orientaciones* o *mobilización* de la población (por ejemplo, para campañas de inmunización o de prevención contra un ciclón) las necesidades y reclamos de la población hacia arriba, que es en donde se toman las decisiones que.

Bajo el nombre de *Organizaciones de Masas* se reconocen en Cuba a todas aquellas que cumplen con las siguientes características:

- Aglutinan a un gran número de personas²²⁹.
- Cumplen una función social, ya sea en beneficio de toda la comunidad o de un sector particular.
- de ideología socialista.

Las hay de dos tipos: las selectivas, aquellas en que sus miembros comparten una actividad común y; las masivas, que son aquellas que están abiertas a todos los ciudadanos mayores de 14 años. Asimismo, pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- estudiantiles: Organización de Pioneros José Martí (OPJM), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM), la Federación Estudiantil Universitaria (FEU).
- laborales: la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ),
- productivas: la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP),
- culturales: existen varias, y agrupan a pintores, escritores, periodistas, etc..
- comunitarias: Federación de Mujeres Cubanas (FMC) y los Comités de Defensa de la Revolución (CDR).
- políticas: el Partido y la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC)
- otras: la Organización de ex Combatientes

La consideración de las organizaciones de masas como uno de los factores influyentes en el éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias a nivel barrial es de suma importancia. Por un lado, porque son un caso particular cubano, y por el otro, porque a la vez que *“...desempeñaron un papel vital en la movilización de la población en torno a las metas revolucionarias y sirvieron de vehículo para la implementación de planes sociales diversos, particularmente en salud y educación...”*²³⁰ apoyaron una forma de entender la participación *“...concebida como sinónimo de información y como la expresión de la capacidad de la población de sensibilizarse, apoyar y actuar sobre la base de las decisiones ya tomadas previamente...”*²³¹. Bajo esta concepción paternalista se acostumbró a trabajar, también a nivel barrial, durante más de 40 años. Sin lugar a dudas, este hecho ha influenciado en el desarrollo de las iniciativas comunitarias en el período en el que consideramos nuestro proyecto de investigación.

Si bien no es un elemento que pueda ser comparado directamente con casos similares en otros países, aporta consideraciones importantes que pueden llegar a ser de utilidad, incluso en otros contextos. Por ejemplo, el hecho de que tengan participación en el gobierno a través de representantes en todos los niveles. En teoría, este hecho es un canal

²²⁹ Según datos recogidos de Internet en marzo del 2003: la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) cuenta con aproximadamente 3.600.000 afiliadas, los Comites de Defensa de la Revolución con aproximadamente 7.600.000 miembros y la Union de Jóvenes Comunistas con más de 500.000 jóvenes, siendo éstas las tres organizaciones más grandes.

²³⁰ Dilla Alfonso, Fernández Soriano y Castro Flores, 1996, pag. 65.

²³¹ Díaz Carbo, Uriarte y Dávalos, 1998, pag. 76.

de decisión y negociación, que se considera importante para todos los movimientos que buscan una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones de los países capitalistas.

En síntesis; podemos decir que la importancia de analizar el vínculo existente entre las organizaciones de masas y las iniciativas comunitarias radica en los siguientes 5 puntos:

- son un caso particular cubano
- tienen participación en el gobierno
- apoyaron una forma de participación paternalista
- la gran mayoría de los cubanos pertenece a alguna de ellas
- tienen carácter local (de base)

6.4.2 Subaspectos

Para aprender sobre vínculos existentes entre las iniciativas comunitarias y las organizaciones de masas determinamos una serie de subaspectos (ver cuadro1). Es necesario aclarar que esta división es solo una ayuda para el análisis teórico. Obviamente, la complejidad de la relación existente entre iniciativas es de muy variada índole y las distintas organizaciones de masas, hacen que en la práctica dichos subaspectos aparezcan mezclados y superpuestos.

Cuadro 1: Subaspectos para el análisis del vínculo entre las iniciativas comunitarias y las organizaciones de masas.

Subaspecto	Definición	Preguntas centrales
a) Tipo de organización	<i>Masivas</i>: aquellas que están abiertas a todos los ciudadanos mayores de 14 años (CDR y FMC). <i>Selectivas</i>: aquellas en que sus miembros comparten una actividad común (Ej.: ANAP, UJC, el Partido, etc.).	¿Determina el tipo de organización de masas una diferencia en el vínculo entre estas y las iniciativas a nivel barrial?
b) Estructura	Estatutos y leyes que las rigen y verticalidad de la organización.	¿Cómo incide la estructura de las organizaciones de masas en el apoyo (o freno) a las iniciativas comunitarias?
c) Finalidad	Objetivos que persiguen.	Cuando los objetivos de las organizaciones de masas no coinciden con los de las iniciativas, ¿actúan estas organizaciones como un obstáculo, dan apoyo incondicional o son indiferentes?
d) Forma de trabajo de las organizaciones de masas en el ámbito local.	Reuniones periódicas por circunscripciones o zonas, para el caso de las organizaciones masivas; o por centros de trabajo o ámbito en el que se realiza la actividad, para las selectivas.	¿Ha aportado esta forma de trabajo beneficios a las iniciativas? ¿Permite una mayor difusión y convocatoria de las actividades en el barrio?
e) Relación con el gobierno / Toma de decisiones	Las organizaciones de masas tienen representantes en todos los niveles de gobierno y participan en las tomas de decisiones.	¿Han servido las organizaciones de masas de intermediarios entre el gobierno y las iniciativas para lograr algún beneficio para estas últimas? ¿O son un medio de control del gobierno?
f) Tipo de apoyo	<i>Práctico</i> : aporte de un local, sillas, limpieza de un lugar, prestar la casa, preparar una merienda, realizar trabajo voluntario, etc..	¿Cuál es el tipo de ayuda más frecuente que otorgan las organizaciones de masas a las iniciativas comunitarias? ¿Qué organizaciones dan cada tipo de ayuda en qué proyectos?
	<i>Movilizativo</i> : convocatoria y difusión	
	<i>Organizativo</i> : participación en la organización de la actividad/iniciativa	
	<i>Moral /espiritual</i>	

6.4.3 Evaluación

6.4.3.1 Tipo de organización



Maritza, trabajadora social del TTIB

Según se puede observar en el cuadro número 2, los resultados son que de 25 iniciativas: 23 (92%) tuvieron algún tipo de apoyo de las organizaciones masivas (CDR y FMC), mientras que solo 9 (36%) tuvieron algún apoyo de alguna organización selectiva. Además, en dos de estos nueve casos, se trató de un apoyo puntual, en un momento determinado o en un caso particular, en el grupo Fantasía y en Coloreando mi Barrio, respectivamente. Maritza, del Taller de Transformación Integral Balcón Arimao nos aclaraba “... Fantasía tuvo otra etapa (...) en que ella se acercó (...) a las escuelas y a las organizaciones de Pioneros y de 13 niños que tuvo, llegó a tener 58...”.

Por su parte, Jorge, pintor y promotor del proyecto Coloreando mi Barrio nos expresó: “... por aquí las fotos de los murales hechos por los niños, pero convocados por su organización específica, que es la Organización de Pioneros...”.



Jorge, pintor. Coloreando mi Barrio. Balcon Arimao

Cuadro 2: Apoyo a las iniciativas según tipo de organización.

Cuadro 2: Apoyo a las iniciativas según tipo de organización.

Iniciativa	Organizaciones masivas		Organizaciones selectivas					
	CDR	FMC	OPJM	UJC	Partido	CTC	ANAP	Otras
Barrio el Canal								
Patio Comunitario	X	X						
La Trova de Migdalia	X	X		X	X			X
Agenda 21	X	X						
Proyecto Unión Cerro	X	X			X			
Museo del Barrio	“todas” (sin especificación)							
La llave 40	“todas” (sin especificación)							
Viviendas Isla de Polvo	X	X						
Iluminación	X	X						
Bosque / Parque	X							X

Reciclaje	X							
Alafia	X	X						
Habana Ecotopolis	X			X	X			X
Casa del abuelo	X	X						
Medico de la Familia	X	X						
Conservación de alimentos	X							
Mayanabo	X							
Balcon Arimao								
Coloreando mi barrio	X	X	X					
Haralaya		X						
Fantasía		X	X					
Investigación religiosa	X							
Tropicalle	X	X						
Casa Cederista	X							
Disco Cima 73	X							
La Ceiba	X	X						
Santa Fé								
Agricultura urbana / patios familiares	X	X					X	

CDR: Comités de Defensa de la Revolución; FMC: Federación de Mujeres Cubanas; OPJM: Organización de Pioneros Jose Martí; UJC: Unión de Jóvenes Comunistas; CTC: Central de Trabajadores de Cuba; ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños; Otras: los artistas, escritores, pintores, jubilados, asociación de combatientes, etc..

6.4.3.2 Estructura.

El hecho de que las organizaciones de masas fueran creadas hace aproximadamente 40 años y realicen, desde entonces, el mismo tipo de actividades responde a una misma forma de proceder, fuertemente vertical. Esta forma las lleva a mantener en la actualidad cierta inercia que puede dificultar la posibilidad de que las iniciativas obtengan un apoyo más eficiente.

Inmersas en una burocracia, o en un “modo correcto” de actuar, según “lo orientado” que reflejó en ciertos casos una deficiencia en la movilización y convocatoria a la participación²³². Mireya, representante de los CDR, del barrio El Canal, decía: “... hay veces que no tenemos capacidad movilizativa (...) eso depende de la hora que llegue el mensaje y del cuadro que se ejecute...”.



Mireya, CDR. El Canal.

²³² Punto muy importante pues es una de las ventajas expresadas en los Talleres de Reflexión.

Asimismo, la rigidez de las leyes y estatutos que las rigen provocó la muerte de la iniciativa que se denominó Disco Cima 73²³³, en el barrio Novoa del Consejo Popular Balcón Arimao en La Lisa. Se trató de una iniciativa sumamente innovadora que contemplaba la posibilidad de un autofinanciamiento para mejoras en el barrio (mantenimiento de la limpieza y la electricidad en la vía pública, oportunidad de empleo, entre otros). A la vez se satisfacía de una necesidad muy sentida por la juventud, debido a la ausencia de opciones de recreación en el barrio y a la imposibilidad de movilizarse por la falta de transporte. Esta discoteca, creada por un grupo de cederistas a principios de los '90 (en pleno Período Especial), permitía reinvertir en la comunidad lo obtenido por el cobro de la entrada. Este punto, esencial en la concepción del proyecto fue, paradójicamente, el que terminó con él. Se debió a que, según el estatuto, esta organización al igual que todas las demás organizaciones de masas, no estaba habilitada a cobrar dinero. Por ley estaban obligadas a realizar solo actividades gratuitas, pues el único que tiene la capacidad a cobrar dinero es el Estado.



Agro de día, Disco Cima 73 por las noches. Novoa.

Fuente: Cuba. Revolución y Poder desde el Barrio. Isahel Rauher. Páa. 13.

Lo particular e interesante del caso es que, por un lado, son justamente miembros de una organización de masas, el CDR, los que llevaron a cabo este proyecto y; a su vez, miembros de esta misma organización, lucharon por detenerla y luchan para que no se reproduzcan otras iniciativas similares. Es decir, existen posiciones opuestas en lo ideológico dentro de esta organización. Por un lado, un grupo de cederistas está dispuesto a innovar, a

romper la inercia, a buscar caminos diferentes. Pero existe también otro grupo, aparentemente mayoritario (o con mayor poder), que ve en este tipo de proyectos un enemigo para los principios del socialismo.

Posiblemente sea este un ejemplo atípico, que se realizó en aquel momento por la aguda crisis de aquellos años y la necesidad del Estado, que sobrepasado por la gravedad de la situación, dió mayor flexibilidad a las acciones comunitarias en los barrios. Pero, ni bien se superó ese profundo estado de crisis, es posible que el Estado haya vuelto a tomar las riendas con mayor firmeza, utilizando a todas las organizaciones para el mantenimiento del orden en la base.

6.4.3.3 Finalidad y áreas de trabajo

Los objetivos que persiguen las organizaciones de masas son diferentes para cada una de ellas. A pesar de ello, la influencia de dichos objetivos en el vínculo con las iniciativas comunitarias está en estrecha relación con el tipo de organización de que se trate (ver incisoa).

²³³ Para conocer en detalle esta iniciativa ver el punto

Como vimos en el cuadro 2, todas las iniciativas estuvieron vinculadas con las organizaciones masivas (CDR y FMC). Ello se debe a que la finalidad del trabajo de ambas es lograr una mejora en la comunidad a nivel de circunscripción, zona, barrio. La Federación de Mujeres Cubanas, a través del trabajo con la mujer y la familia, y los Comités de Defensa de la Revolución, a través del control de la seguridad y la defensa. El hecho de estar inmersas en el barrio las obliga a conocer las actividades e iniciativas que en el se desarrollan y su participación en ellas. La mayoría de las veces, se debe a que el tipo de aporte esta dentro de sus agendas y sus objetivos de trabajo.

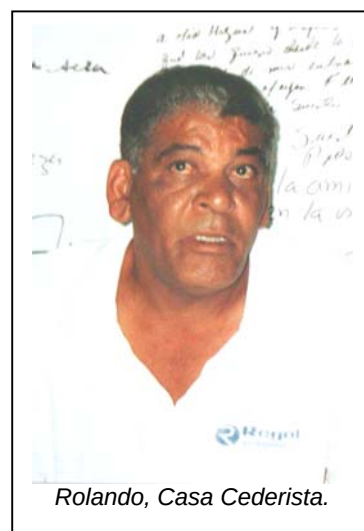
Diferente es para las organizaciones selectivas, con objetivos mucho mas precisos y limitados. En estos casos aparece un aporte a las iniciativas que cumplen con los intereses del sector de que se trate. Lo vimos, por ejemplo, en el caso de la Organización de Pioneros José Martí, que se relacionó con el proyecto Coloreando mi Barrio y el grupo Fantasía, solo en un período muy corto de tiempo y para una actividad determinada. Similar es el caso de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, que presta su apoyo solo a actividades de agricultura urbana.

Si bien parece lógico que así sea, llama la atención la baja participación de las organizaciones que representan a los jóvenes a nivel barrial, a pesar de que en todos los casos de estudio se admitió que tienen problemas con este segmento de la población. Aquí es donde puede verse con mayor claridad el rol de la finalidad y el área de trabajo que juegan las organizaciones con relación a las iniciativas comunitarias. Con respecto a esto nos aclaró Maritza (TTI Balcón Arimao – La Lisa): *“... la juventud tiene otro papel y otro rol (...) hoy (...) la actitud que la organización desde la medioestructura asume con el desarrollo de estos proyectos (...) todavía es pasiva. No se incorpora de la misma medida que el gobierno, el Partido, la Federación, los CDRs, no es igual, pero tampoco su diseño es ese. Por ejemplo, la UJC, tiene la misión ante el Estado de atender todos los programas de desarrollo nuevos que están creados, me refiero a la Escuela de Trabajadores Sociales, (...) las Escuelas de Enfermería, el programa de Maestros Emergentes. Esa es la misión de la Juventud. Quizás no esta mirando este fenómeno que esta sucediendo aquí (...) y no es porque nosotros no hemos convocado.”*

Esta claro también que no se trata de que los jóvenes no participan, pero lo hacen desde la Federación o los CDR, a los cuales pueden integrarse a partir de los 14 años, y pocas veces lo hacen como organización. *“...Aquí no participa como Juventud, pero si se integra como un cederista mas...”²³⁴.*

6.4.3.4 Forma de trabajo.

Las organizaciones de masas realizan su trabajo a nivel barrial a través de reuniones periódicas a la que están convocados todos los integrantes de la zona, circunscripción, centro educativo o núcleos económicos *“... nosotros en mi zona nos reunimos todos los primeros martes de cada mes (...) y los primeros miércoles de cada*



Rolando, Casa Cederista.

²³⁴ Miguel, Tropicalle, Balcón Arimao – La Lisa.

*mes nos reunimos con todos los dirigentes del CDR en nuestra comunidad...*²³⁵. A su vez, cada una de estas áreas tiene su representante que se reúne con otros de otras organizaciones en las reuniones de los

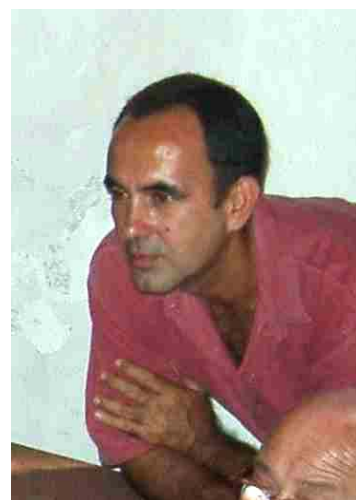
Factores de la Comunidad o Grupos Gestores²³⁶. A ellas se suman las reuniones en los diferentes niveles de gobierno. De esta manera, lo que sucede en las reuniones de base es transmitido hacia arriba, allí se toman las decisiones y se dan las orientaciones en el camino contrario. Esta forma de trabajo otorga a las iniciativas las siguientes oportunidades:

- Posibilidad de difusión de las actividades. Por ejemplo, la iniciativa denominada Patio Comunitario²³⁷ del barrio El Canal en el Cerro utiliza las reuniones de estas organizaciones para difundir sus objetivos y actividades. La gran importancia que ellos le otorgan a esta posibilidad los ha llevado a ofrecer su espacio, su Patio, para la realización de dichas reuniones.
- Convocatoria a la participación. Para Luminada, líder natural de la iniciativa de Reciclaje²³⁸ en el barrio Pogolotti de Marianao, este punto es fundamental para mantener la iniciativa. Cada vez que ella necesita dar alguna información o hacer una reunión, ella se comunica con los coordinadores del CDR y la FMC y les pide que transmitan a los vecinos la hora y lugar de la reunión. De esta manera evita tener que golpear puerta por puerta y ahorra mucho tiempo.

No esta muy clara la efectividad de este sistema para algunos de los casos, pues se ha planteado un cierto grado de insatisfacción con el porcentaje de participación obtenido. (ver inciso f) Tipo de Apoyo: movilizador, de difusión)



Patio Comunitario. El Canal.



Justo, impulsor del Patio Comunitario.

²³⁵ Rolando, Casa de la Familia Cederista, Novoa – La Lisa.

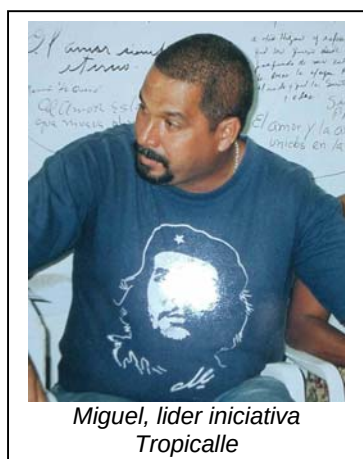
²³⁶ Los Grupos Gestores, también llamados Factores de la Comunidad, trabajan a nivel de circunscripción. Sus integrantes son: el delegado de la circunscripción, el coordinador de los CDRs, la representante de la Federación de Mujeres Cubanas, la Asociación de Combatientes y el Médico de la Familia.

²³⁷ Para mas información sobre esta iniciativa,

²³⁸ Para mas información sobre esta iniciativa

6.4.3.5 Relación con el gobierno / Toma de decisiones

Las organizaciones de masas tienen representantes en todos los niveles de gobierno y, a su vez, por su presencia en los Grupos Gestores, a nivel de zona, toman decisiones sobre las actividades que se desarrollaran en el barrio. Ejemplos de cómo influye este subaspecto en las iniciativas comunitarias son los casos de Haralaya y Tropicalle en el barrio Balcón Arimao de La Lisa. Haralaya²³⁹ fue una iniciativa que tuvo una duración de cuatro años. Sus mayores problemas fueron consecuencia de la carencia de un título profesional entre sus integrantes. Este hecho provocó mucho rechazo desde Cultura del Municipio, entonces, para disminuir esos problemas “... el Partido y la Federación actuaron como mediadores con los compañeros de Cultura (...) siendo que no es su responsabilidad esta tarea...”²⁴⁰



Miguel, líder iniciativa Tropicalle

La iniciativa Tropicalle²⁴¹, si bien tiene su líder, Miguel (actual vicepresidente del Consejo Popular Balcón Arimao), trabaja a través de una Comisión de Recreación que esta integrada por “... un representante de la Federación, la orientadora de los CDRs, las promotoras de las 3 escuelas, el Taller de Transformación, el Promotor de Cultura del Consejo y el que habla. Es decir, en esta reunión, (...) sale a relucir dónde y cuándo se van a realizar ese tipo de actividades...”²⁴². Las organizaciones de masas allí representadas toman decisiones que influyen directamente en esta iniciativa.

Podemos agregar un ejemplo en el que este subaspecto pudo haber funcionado como un obstáculo. Es el caso de la Disco Cima 73²⁴³. En proyectos como ese, posiblemente, la influencia de estas organizaciones en la toma de decisiones de gobierno puede determinar la no continuidad de una actividad debido a la función de control que. En este caso, jugarían estas organizaciones, a pesar de que la iniciativa pueda haber sido valorada positivamente por la comunidad del barrio Novoa, beneficiario directo del proyecto.

6.4.3.6 Tipo de apoyo.

Según se observa en el cuadro 3, mas del 55% de las iniciativas estudiadas han recibido apoyo práctico y movilizador, mientras que solo un cuarto de ellas han contado con apoyo directo en la organización y apenas un 12% apoyo moral. Puede verse también que las organizaciones que tienen una mayor relación con las iniciativas comunitarias son las de base barrial, CDR y FMC, y solo algunas de las otras aparecen en pocos casos.

- **Práctico:** Este es el tipo de apoyo más común que otorgan las organizaciones de masas a las iniciativas comunitarias, más precisamente, los CDRs y la FMC. Las acciones de apoyo consideradas aquí son actividades que normalmente estas organizaciones acostumbran a realizar en sus propias agendas, extendiéndolo a las demás iniciativas. Por ejemplo:

²³⁹ Para mas información sobre esta iniciativa.

²⁴⁰ Maritza, líder del grupo Haralaya, Balcón Arimao, La Lisa.

²⁴¹ Para mas información sobre esta iniciativa.

²⁴² Miguel, Tropicalle, Balcón Arimao, La Lisa.

²⁴³ Ver punto (b). Estructura de este apartado.

- a) el trabajo voluntario, en el bosque en Pogolotti, donde concretamente se desmaleza, limpia, siembra, etc.;
 - b) el aporte con elementos como sillas, la casa para que se cambien los artistas, ofrecer una merienda, son las acciones comunes en todas las actividades que se realizan en el área de La Ceiba, en Balcón Arimao o en La llave 40, en el Cerro;
 - c) el préstamo de un local para que pueda ensayar un grupo de danza o música como en el caso de Alafia, en sus comienzos, y Mayanabo, en Pogolotti y;
 - d) la realización de actividades complementarias: esto es, por ejemplo, el juntar la materia prima en la iniciativa de Reciclaje en Pogolotti para llevarla al centro de canje, o la realización de encuestas para el grupo de Investigaciones Religiosas en Balcón Arimao.
- *Movilizador/convocatoria/difusión/promoción*: Este es el segundo tipo de apoyo que con mayor frecuencia reciben las iniciativas comunitarias. Aquí se considera la difusión y divulgación de una actividad como así también la convocatoria a la participación. Si bien cerca del 60% de las iniciativas estudiadas con mayor detalle, se han referido a este punto como un elemento indispensable, se habla paralelamente de insuficiente divulgación y de que en algunas iniciativas la participación obtenida es menor a la esperada. Tal como nos explicaron en el Taller de Reflexión en el barrio El Canal: *“...una de las críticas que nos hicimos es que realmente a veces no hay la participación que nosotros queremos (...) a veces la divulgación no se realiza en el tiempo establecido, a veces queremos hacerlo de un día para el otro (...). Pero en el caso de los proyectos realmente nos falta más divulgación y que se involucren más actores. Todas las organizaciones (...) en estos momentos estamos ganando, pero al principio había muy poca participación...”*.
 - *Organizativo*: El porcentaje de iniciativas que han obtenido este apoyo es sensiblemente inferior a los dos casos anteriores, siendo el CDR la organización que en el 60% de los casos la ha otorgado. A la organización de actividades en los barrios se dedican los Grupos Gestores (ver inciso e).

En la Casa de la Familia Cederista, en Novoa, se reúnen los cederistas del barrio que organizan y llevan a cabo actividades para ellos y también abiertas a toda la comunidad en general. Entre estas actividades se encuentran las ferias populares y las actividades para el día de los Enamorados, entre otras (en su momento, también la Disco Cima 73)..



Casa de la Familia Cederista. Novoa.

En el proyecto de construcción de 25 viviendas en la Isla de Polvo en Pogolotti, en el que estaba involucrado también el Centro Martín Luther King, se utilizaron los CDRs y la FMC para la organización de las brigadas que las construirían. A pesar de que el motivo del fracaso de este proyecto no tuvo relación con la participación de estas organizaciones, actualmente el Centro Martín Luther King trabaja con el Taller de Transformación del Barrio, porque es mas dinámico, según palabras de Felix *“...en el segundo diseño que es el que actualmente estamos trabajando (...) el interlocutor con los vecinos es el Taller de Transformación (...) no están excluidos, estamos trabajando con público que pertenece a la Federación y a los CDRs, pero como organización no lo estamos utilizando (...). La práctica nos ha enseñado que es el mas dinámico para el trabajo que estamos haciendo...”*.

En los casos de agricultura urbana, como en Santa Fe y en el proyecto de Conservación de Alimentos de Pogolotti, los CDRs brindan su apoyo porque existe una política a nivel nacional de esta organización, de apoyo a los patios familiares.

- *Moral/espiritual:* A este tipo de ayuda se han referido: Migdalia, médico de familia del barrio el Canal, que lleva a cabo varios proyectos comunitarios; Maritza, del grupo Haralaya y Yeni del grupo Fantasia del barrio Balcón Arimao. Es la FMC (por lo menos en los últimos dos casos) la que brindó este tipo de ayuda. Si bien solamente estos tres se refirieron a ello, lo clasificaron de gran importancia. Probablemente el hecho de que son todas mujeres no es mera casualidad, ya que la Federación realiza actividades de autoayuda, que funcionan normalmente otorgando este tipo de apoyo.



Migdalia, Médico de Familia. El Canal.

Cuadro 3: Tipo de apoyo brindado por las organizaciones de masas a cada una de las iniciativas.

iniciativas.

Iniciativas	Tipo de apoyo / organización							
	practico		Movilizativo		organizativo		Moral / espiritual	
El Canal								
Patio Comunitario			X	FMC/CDR				
La Trova de Migdalia			X	sin dato	X	Sin dato	X	sin dato
Agenda 21			X	FMC/CDR				
Proyecto Unión Cerro*	X	FMC/CDR/P						
Museo del Barrio					X	sin dato		
La llave 40	X	sin dato	X	sin dato				
Pogolotti								
Viviendas Isla de Polvo			X	FMC/CDR	X	FMC/CDR		
Iluminación	X	FMC/CDR						
Bosque / Parque	X	CDR/JUB						
Reciclaje	X	CDR	X	CDR				

Alafia	X	FMC/CDR						
Habana Ecotopolis	X	CDR/UJC/P/C						
Casa del abuelo*	X	FMC/CDR						
Medico de la Familia			X	FMC/CDR				
Conservación-alimentos					X	CDR		
Mayanabo	X	CDR						
La Lisa								
Coloreando mi barrio	X	CDR	X	FMC/CDR/OP				
Haralaya	X	FMC	X	FMC			X	FMC
Fantasía			X	FMC/OP			X	FMC
Investigación religiosa	X	CDR						
Tropicalle	X	FMC/CDR						
Casa Cederista	X	CDR	X	CDR	X	CDR		
Disco Cima 73	X	CDR	X	CDR	X	CDR		
La Ceiba	X	FMC/CDR	X	FMC/CDR				
Santa Fé								
Agricultura urbana / patios familiares	X	FMC/CDR ANAP	X	FMC/CDR ANAP				

Referencias: FMC: Federación de Mujeres Cubanas, CDR: Comites de Defensa de la Revolucion, JUB: ubilados, UJC: Union de Jóvenes Comunistas, P: Partido, C: la Organización de ex Combatientes, OP: Organización de Pioneros Jose Marti, ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

6.4.4 Síntesis

Desde lo general podemos decir que el vínculo existente entre las organizaciones de masas y las iniciativas comunitarias a nivel barrial es importante en cuanto al desarrollo de estas últimas. El problema está en la eficiencia de este aporte y en la posible delimitación de la libertad de acción y la espontaneidad de las iniciativas comunitarias. Tal como hemos visto, todas las iniciativas estudiadas tuvieron, o tienen, algún vínculo con las organizaciones de masas, y solo en uno de los casos se podría decir que resultaron un obstáculo.

En particular, según lo analizado, se pueden realizar los siguientes comentarios:

- Que las organizaciones de masas se involucren con las iniciativas está en estrecha relación con la función y objetivos que ellas persiguen. Es por ello que existe una mayor participación de la Federación de Mujeres Cubanas y los Comités de Defensa de la Revolución y un aporte en casos puntuales de las organizaciones selectivas. De todos modos, que el objetivo entre las unas y las otras no sea coincidente produce cierta indiferencia, pero no es un obstáculo.
- La verticalidad en su organización y la falta de espontaneidad en su accionar las lleva en algunos casos a ser demasiado lentas intercediendo en la posibilidad de mayor éxito que las iniciativas podrían tener, con lo que no llegan a ser del todo eficientes en la difusión y convocatoria a la participación. Esta inercia a mantenerse en las modalidades de siempre las lleva a delimitar el tipo de iniciativas que se

apoyan a ciertos patrones aceptados y aprobados por las instancias superiores, sin dar lugar a la innovación, a la búsqueda de alternativas “no tradicionales”.

- Las leyes y estatutos que las rigen no dan espacio a iniciativas de autofinanciamiento, ni siquiera si esta se dirige a mejorar la calidad de vida de la comunidad de un barrio. La justificación al respecto, de índole ideológica, no parece muy creíble por el hecho de que el caso de este tipo que hemos estudiado (el de la Disco Cima 73), fue promovido por un grupo de cederistas. Parecería entonces que, o bien que esta prevaleciendo un deseo de control, o la inercia provocada por tantos años no les permite aún ser lo suficientemente flexibles como para plantear la modificación de sus propias leyes y estatutos. Esta incapacidad no les permite ser mas útiles a esta nueva manera de hacer en el barrio, en donde los parámetros de participación han empezado a cambiar.
- La estrecha relación con el gobierno podría ser una explicación de lo que vimos en el punto anterior, si lo que se estuviera buscando fuera mantener el control en las bases.

Por otro lado, solamente en una de las iniciativas estudiadas (Haralaya) se ha manifestado que

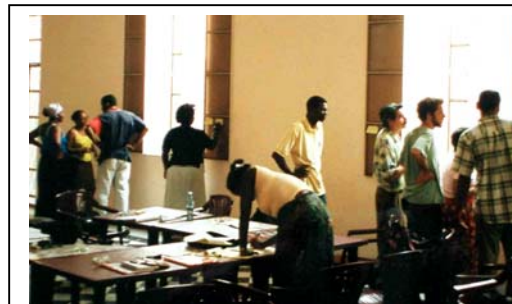
una de las organizaciones de masas, la Federación de Mujeres Cubanas, ha hecho de intermediario para facilitar el diálogo con el gobierno. Si bien, en las demás iniciativas esto no fue representado como un inconveniente o una necesidad, tampoco se utilizó el potencial de negociación que estas organizaciones deben tener para apoyar en la obtención de elementos que les son necesarios.

Mas bien, la participación de las organizaciones de masas en este punto tiene que ver con un accionar mas local, a través de los Grupos Gestores, donde mas que nada su aporte es para la decisión de dónde, cuándo y cómo se realizará una actividad.

- En cuanto al tipo de ayuda, se trata mayoritariamente de una cuestión práctica, de acompañamiento. Hecho que no es criticable pues es de gran importancia para varias iniciativas y, seguramente, de no existir, el trabajo sería mas pesado para los involucrados de manera directa en ellas. La movilización y convocatoria fue muy valorada en la mayoría de los casos. Pero aquí habría que reflexionar sobre los posibles caminos para hacerla más eficiente. La organización de iniciativas comunitarias o la participación en ellas de manera directa, se dio en pocos casos, lo que llevaría a pensar



Votacion de factores. Balcon Arimao.



Votacion de factores. El Canal.



Votación de factores. Pogolotti.

que aquí puede haber una gran influencia de la capacidad e iniciativa personal del coordinador, delegado o representante de la organización en cuestión.

Vale preguntarse ahora ¿qué importancia real tienen estas organizaciones para el éxito de las iniciativas? ¿qué incidencia relativa tienen en el éxito de las iniciativas con respecto a otros factores que están también en juego? Responder a estas preguntas no es una tarea fácil y, tal vez, no exista una respuesta única aplicable a todos los casos. Pero intentaremos aquí, concentrándonos en este factor en particular, ayudar a esclarecerlas.

En cada uno de los Talleres de Reflexión de los barrios donde existe un Taller de Transformación, los directamente implicados realizaron, al finalizar, una valoración de los factores discutidos durante los dos días que duró el encuentro. En el cuadro 4 pueden verse los resultados obtenidos. El apoyo brindado por la Organizaciones de Masas obtuvo el primer lugar en Balcón Arimao y El Canal y el segundo, en Pogolotti.

Cuadro 4: Resultados de la Autoevaluación de los Factores analizados durante los Talleres de Reflexión. El caso de las Organizaciones de Masas.

FACTOR	BALCON ARIMAO	EL CANAL	POGOLOTTI
Orígen	4	5	6
Rol del líder	5	3	5
Apoyo de instituciones estatales	3	4	3
Apoyo de organizaciones de masas	1	1	2
Vínculo con el Taller	6	2	1
Integración con el contexto cultural local	6	6	7
Ayuda financiera extranjera	2	4	6
Autofinanciamiento	7	4	4

Nota: escala del 1 al 7, de mayor a menor importancia.

Durante la discusión de cada factor por separado, no se percibió tal importancia relativa del “Vínculo con las Organizaciones de Masas”. Es cierto que se lo nombró en todos los casos, pero sin demasiado detalle en el tipo de ayuda y la razón de la importancia otorgada. Este resultado podría deberse a los siguientes aspectos:

- cierta dificultad en separar la ayuda obtenida por una organización de masas, como institución, y la de una persona individual, miembro de alguna de ellas.
- cierta dificultad en diferenciar la importancia del papel de las organizaciones de masas en la vida diaria de cada uno de los cubanos, como organización social en si, y el evaluarlas en relación a una iniciativa particular en un barrio.
- pareciera que, en general, no quisieran (o no se atrevieran) a hablar negativamente de ellas. Posiblemente un punto de gran importancia aquí es la trayectoria de estas organizaciones, lo profundamente arraigadas en la población y el temor a hablar en contra del sistema (del cuál las organizaciones de masas son producto).
- se las considera “un triunfo de la revolución” insistiendo en la importancia de su mantenimiento. Tal vez, tras una equivocada impresión de ataque en la

introducción de este tema por nuestra parte, es que en esta valoración “salieron a defenderlas”.

La impresión obtenida en cuanto a la importancia real de este factor durante las discusiones con los involucrados, es que el apoyo de las organizaciones de masas ha sido, sin duda, un factor que ha colaborado en el éxito de las iniciativas. Si bien generalmente desde un apoyo práctico, no despreciable en el contexto y dificultades en que estas iniciativas se llevan a cabo. Además, todas ellas tuvieron relación, en mayor o menor medida, con las organizaciones de masas. Sin embargo, esta relación no fue el motivo de terminación²⁴⁴ (en los casos en que se aplica) y, aunque con deficiencias, funcionan en la difusión y convocatoria a la participación.

Pero no caben dudas tampoco, de que es un factor complementario, que su incidencia relativa no es la lograda en la valoración (ver cuadro 4) ya que, aislado, no provocaría el éxito de una iniciativa comunitaria. Principalmente por la falta de flexibilidad y la inercia que caracterizan el accionar de estas organizaciones, necesitan lograr un apoyo mas eficiente para mejorarse, en su forma de relacionarse y actuar como organización, en relación a iniciativas barriales.

²⁴⁴ Con excepción de la iniciativa “Disco Cima 73”, en Novoa, tal como lo expusiéramos anteriormente.

6.5 COORDINACIÓN POR UN TALLER DE TRANSFORMACIÓN INTEGRAL DEL BARRIO (T.T.I.B.)

6.5.1 Introducción

La gran mayoría de las iniciativas estudiadas tienen o tuvieron relación con el “Taller de Transformación Integral del Barrio” de su zona, lo cual no es una sorpresa: La investigación se concentró en barrios problemáticos con gran necesidad de mejoramiento. Estos son precisamente los barrios donde se estableció un Taller, y la existencia del Taller también fue un criterio de selección de los barrios incluidos en nuestro estudio por razones prácticas de acceso y credibilidad.

Excepciones son el pueblo Santa Fé donde no existe un Taller, y algunas iniciativas promovidas por la iglesia católica en el barrio El Canal. En el Centro de La Habana las iniciativas del Barrio Chino, el Callejón de Hamel y el grupo Okan Oddara son iniciativas muy fuertes y por lo tanto no necesitan mucho apoyo externo. Entre las iniciativas “conectadas” a un Taller hay algunas que ya existían antes de la fundación del Taller o se crearon de forma independiente al Taller y se acercaron después. Al mismo tiempo hay otras que nacieron con la ayuda del Taller o resultaron del diagnóstico participativo de necesidades por el Taller.

La manera en la cual los Talleres acompañan una iniciativa es similar en todos los barrios, dada a la influencia del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) como órgano orientador de todos los Talleres de Transformación Integral en la ciudad de La Habana. En su publicación sobre “El diseño participativo comunitario”²⁴⁵ el GDIC caracteriza las funciones más importantes del Taller como:

- *organizativa* (de la población y los recursos) para ejecución de las obras y el control de las actividades
- *promotora* del trabajo social directo con la población, introducción de ideas e innovaciones tecnológicas
- *coordinadora*, que aprovecha la potencialidad de los diferentes actores institucionales administrativas, docentes, investigativas, proyectistas, culturales, organizaciones sociales y de *asesora técnica* al Consejo Popular del barrio (Gobierno Local). También a la población para la toma de decisiones a partir de la identificación de los pobladores con éstas y no de criterios ajenos o de interpretaciones externa.²⁴⁶

Otras fuentes, entre ellos la comunidad y los promotores de las iniciativas, describen el papel del Taller como *Coordinador*, *Facilitador*, *Capacitador* y *Mediador*, además de otros. Con el objetivo de evaluar el impacto de una cooperación con el Taller, para el éxito o freno de una iniciativa, sirve separar teóricamente el rol en que interfiere el Taller. La siguiente tabla intenta clarificar cuál rol(es) asume el Taller en cada una de las iniciativas evaluadas:

²⁴⁵ Mayda Pérez Alvarez, (ed.) GDIC, 1998

²⁴⁶ Según Pérez Alvarez, 1998, p.9

Tabla – Rol del Taller en las iniciativas (XXX = muy fuerte / 0=ausente)									
INICIATIVAS (PROYECTOS)	Orga niza dor	Pro mo tor	Coor dina dor	Faci lidad or	Capa cida dor	Medi ador	Con sul tor	Éxito evalua ción personal	COMENTARIO
BARRIO POGOLOTTI									
Viviendas en la Isla del Polvo	XXX	XXX	XX	XX	X	X	O	O	Proyecto en 1991,
23 viviendas con CMLK	X	XXX	X	XXX	X	XXX	O	XX	Fondo de ayuda
Reciclaje de desechos sólidos	O	XX	X	XXX	X	XXX	O	XX	Iniciativa de Iluminada, con el Parque Metropolitano de La Habana (PMH)
Bosque de Pogolotti	O	XXX	X	O	X	X	O	X	Origen religioso (con PMH)
Conjunto infantil "Cuba-Bata-Ache"	X	XXX	XX	XXX	XX	XX	X	XX	Niños con problemas
Conservación de alimentos	O	XX	O	X	O	XX	O	XXX	Promovido por una pareja de vecinos
Casa Comunitaria	XXX	XXX	XXX	X	X	O	X	XXX	ayuda de OXFAM
Programa Integral de la Tercera Edad (Adulto Mayor)	X	XX	X	XXX	XX	XX	O	XX	Ligado a casa comunitaria
Saneamiento ambiental	O	X	O	XXX	O	XX	O	XX	Proyecto CMLK
Alumbrado público	O	XXX	X	XXX	X	XX	O	XXX	por CMLK
Conjunto artístico "Alafia"	O	XXX	O	XXX	O	XX	X	XXX	Fase inicial
Conjunto artístico "Alafia"	O	O	O	O	O	O	O	XX	Fase actual
Inserción laboral del discapacitado mental	O	XXX	O	XX	XX	XX	X	XX	Niños con Síndrome Down
Habana Ecopolis	O	X	O	X	X	X	X	X	Promovido por ONG
BARRIOS BALCON ARIMAO Y NOVOA									
INICIATIVAS (PROYECTOS)	Orga niza dor	Prom o tor	Coor dina dor	Faci lidad or	Capa cida dor	Medi ador	Con sul tor	Éxito evalua ción personal	COMENTARIO
Disco 73	0	0	0	0	0	0	0	0	No existía el Taller
Casa Cederista (Zona 73)	0	0	0	XX	X	0	X	0	El Taller comienza a relacionarse con la Casa Cederista en los últimos 3 años.
La Ceiba (Plaza y cafetería)	XXX	XX	XX	X	0	0	0	XX	El Taller organiza actividades en la Ceiba y brinda su apoyo a otros organizadores.
Grupo Haralaya	0	0	0	0	0	0	0	0	No existía el Taller
Grupo Fantasía	0	XXX	0	XX	XXX	X	0	XX	El grupo Fantasía depende del Taller.
Casa Comunitaria	XXX	-	XX	XX	XX	-	-	XX	Sede del Taller

Finca de Frank	0	XX	0	0	0	X	0	0	Esta iniciativa es independiente pero recibe cierto apoyo del Taller
Coloreando mi Barrio	0	XXX	0	XX	XX	0	X	X	Iniciativa dependiente del Taller
Mapa Verde	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	X	XX	Iniciativa dependiente del Taller
Tropicalle	XX	XX	XX	0	0	0	0	X	
Grupo Investigaciones religiosas	0	X	0	0	0	0	X	0	Iniciativa casi absolutamente independiente
Centro de Prevención de SIDA	X	X	X	X	0	X	0	0	Programa nacional. Iniciativa joven
BARRIO EL CANAL									
INICIATIVAS (PROYECTOS)	Organi zador	Promo tor	Coordi nador	Faci lizador	Capaci dador	Media dor	Con sul tor	Éxito evalua ción personal	COMENTARIO
Comparsa El Alacrán	0	XXX	XX	X	X	X	XXX	XXX	Tradición barrial, gran prestigio, independiente
Casa Comunitaria	XXX	XXX	-	-	-	-	-	XX	Sede del Taller, apoyo financiero por OXFAM
Casa de los Abuelos y Abuelas	XX	XX	0	XXX	0	X	0	0	Todavía en fase de creación
Itinerario Turístico de Galicia al Canal	X	XXX	0	0	0	0	0	0	Todavía en fase de creación, muy añorado
Fortalecimiento del trabajo social con niños, niñas y jóvenes.	XX	XXX	XX	XXX	XX	X	X	XX	Casa del niño y la niña, actividades culturales, deportivas y educativas
Grupo de Investigación Histórica	0	X	0	X	0	X	X	XX	Unión Cerro, sede en el Museo del Cerro, independiente
Casa de Verano	XX	XX	X	X	0	XX	X	XXX	Programas veraniegos de jóvenes de Cataluña en 1999/2000
Patio Comunitario (permacultura)	0	XXX	0	XXX	XX	X	X	XX	Iniciativa individual, casi independiente
Agenda 21	0	X	X	X	X	0	X	-	Prevista continuación del proyecto Patio Comunitario
Peña Dra. Migdalia (tercera edad)	0	X	X	X	0	X	0	XX	Encuentros de música etc.
Encuentro con la Esperanza	XX	XXX	XX	XXX	XX	X	X	XX	Niños y jóvenes discapacitados

Por quién Merece Amor	X	XX	XX	XX	XX	X	X	XX	Adolescentes y drogas, SIDA etc.
Programas Iglesia Católica Local									Independiente del Taller, ninguna colaboración
* Alcohólicos Anónimos	0	0	0	0	0	0	0	X	Encuentros
* Madres solteras	0	0	0	0	0	0	0	X	
* Tercera edad	0	0	0	0	0	0	0	XX	
* Cursos de computación	0	0	0	0	0	0	0	XX	
* Distribución de medicamentos	0	0	0	0	0	0	0	-	Donaciones medicinales, ahora prohibido por el estado
La llave 40	0	X	0	X	0	0	0	XX	Iniciativa de vecinos, independiente
Grupo de rap "Descarga menor"	0	XXX	0	X	0	X	0	XXX	Iniciativa individual, conocido fuera del barrio, también actividades deportivas, grupos de baile etc.

PUEBLO DE SANTA FE

INICIATIVAS (PROYECTOS)	Organizador	Promotor	Coordinador	Facilidad	Capacidad	Mediador	Consultor	Éxito evaluación personal	COMENTARIO
Mercado de Santa Fe	-	-	-	-	-	-	-	XXX	No existe un T.T.I.B.
Clubes de Horticultores	-	-	-	-	-	-	-	X	

INICIATIVAS PUNTUALES – CENTRO HABANA y HABANA VIEJA

Renovación de la Ciudadela de la Calle Espada 411	XXX	XXX	XXX	X	X	0	X	XX	Limitada participación de los habitantes
Reciclaje de materiales de construcción	XXX	XXX	XXX	0	0	0	0	No	La iniciativa paró.
Callejón Hamel	0	0	0	0	0	0	0	XXX	Taller Cayo Hueso, no hay relación
Barrio Chino	0	0	0	0	0	0	0	XXX	No existe Taller
Okan Oddara y la Casa Comunitaria en el barrio San Isidro	0	0	0	0	0	X	X	XXX	El Taller facilitó el terreno para la Casa Comunitaria. Apoyó en conseguir el permiso oficial del Grupo Okan Oddara; ellos realizan consultas al Taller en temas específicas.

6.5.2 El Taller como Organizador

Estrictamente, si el Taller organiza una actividad, no es correcto referirse a una iniciativa de la comunidad. Sin embargo, dentro del ámbito de las iniciativas consideradas en el proyecto de investigación, encontramos este tipo de actividad. Un ejemplo son las proyecciones de video que el Taller de Cayo Hueso ofrece, con o sin pago. Cuando se cobra, es una opción de autofinanciamiento que hace posible la atención a otras iniciativas populares. Respecto al impacto, para los resultados de una iniciativa, las iniciativas auto-organizadas por el Taller son una fuente de comparación muy útil: Ellas son más exitosas que los proyectos participativos o no?

*En el barrio del Balcón Arimao y Novoa se llevan a cabo los **Círculos de Cultura Indígena** que surgieron del interés de una integrante del Taller. Se ocupa de la cultura indígena como parte imprescindible de la sociedad, no sólo para apoyar la identificación de la gente con su barrio, sino también para mejorar la imagen del barrio en la ciudad. Estos encuentros aparecieron fuera del diagnóstico participativo. Pero la temática se refleja también en otras actividades como en el trabajo del **Grupo Fantasía**, que surgió de un interés persona, con la intención de ocuparse de los niños de la comunidad y luego se fue transformado en un verdadero proyecto' del Taller (ver el punto 1.1.5).*

Se puede decir que tales iniciativas, como las proyecciones de video que se organizan a través del Taller en Cayo Hueso, podrían atraer a la gente que todavía no conoce al Taller, para que luego sepa lo cuál es y quizás quiera colaborar etc. Por el momento esas actividades tienen éxito porque no requieren iniciativa personal o responsabilidad, sólo están para "divertirse" mientras que los proyectos participativos surgen de un deseo, una necesidad social, necesitan una preparación a largo plazo y cuentan con la paciencia de la gente.

6.5.3 El Taller como Promotor

Muchos proyectos barriales nacen de la iniciativa del Taller, resultan de un diagnóstico barrial conducido por el Taller. Se supone que el Taller mismo no maneja proyectos y tiene animar a uno o varios coordinadores para el proyecto, pero normalmente tiene un interés pronunciado en el desarrollo del proyecto y mantiene un papel activo frente al proyecto. Puede ser un privilegio frente a otros proyectos con dueños alejados del Taller, pero también existe el riesgo de que el denominado coordinador cumpla con su trabajo más como obligación que por pasión. El aspecto de los proyectos originados en un diagnóstico ya se discutió en la sección sobre el impacto del origen de una iniciativa para su futuro. Por esto, lo que interesa aquí son casos, en los cuales un Taller adoptó un proyecto y lo promueve casi como propio.

La tesis de la adopción de iniciativas comunitarias, de líderes naturales por el Taller, requiere ser diferenciada de la posición del Taller respecto al origen de la iniciativa o al rol de apoyo. Por ejemplo, se encuentra con los proyectos Mapa Verde y La Ceiba / Fantasía en el barrio del Balcón Arimao y Novoa. Estas son dos diferentes variaciones de adopción.

*El proyecto **Mapa Verde** es un programa medioambiental que trabaja sobre todo con niños. Lo imita al Green Map System que ya está establecido en muchos países del mundo y que fue introducido por una norteamericana a la ONG Félix Varela, que intenta establecer este programa en varios barrios problemáticos de La Habana. Las integrantes del Taller participaron en un taller de capacitación en metodología; ahora*

se está implementando el proyecto con dos compañeras en el propio barrio Corea.²⁴⁷ Sin embargo la idea de tratar la problemática del medioambiente surgió del diagnóstico luego que se tomó el concepto del Mapa Verde. Es decir, se adoptó una idea ajena para aprovechar su concepto, seguirlo y cambiarlo según las condiciones del barrio. Como alivio aparece que las integrantes necesitan preocuparse menos en temas de metodología, visualización (respecto al sistema de los mapas) etc..

*Con relación al aspecto de apoyo existe como ejemplo el grupo **Fantasía**, en donde la promotora Yeni ya estaba trabajando con los niños cuando el Taller se contactó con ella con la propuesta de fortalecer su trabajo y transformarlo en un proyecto del Taller. En el caso de Yeni la estrecha relación con el Taller – el ‘apego’ al Taller – es una ventaja. Se le resolvieron problemas de capacitación y material, porque el Taller le facilitó un curso de capacitación, le prestó el local para los pruebas, una grabadora etc., inclusive le dió todo el vestuario del desaparecido grupo artístico Haralaya. El Taller también actuó como protección familiar para ella : “...la ayudábamos como ser humano que tenía otros problemas personales...”²⁴⁸. Ese constante apoyo alentó a Yeni sobrevivir las dificultades y no dejar la iniciativa, lo que era / es muy importante porque tanto los niños como los padres ya se acostumbran a su trabajo voluntario. (ver arriba el punto 1.1.9.)*

*El ejemplo del proyecto “**La Ceiba**” es parecido. Hace 2 años que se realizan actividades culturales alrededor del árbol Ceiba (por eso el nombre). Entre ellas el grupo de Haralaya, cuando, en 1998 se inició el proyecto por el Taller.*

6.5.4 El Taller como Coordinador

Como el papel del promotor se ocupa más de las ‘relaciones públicas’ de una iniciativa, la actividad de un coordinador se desarrolla más dentro de los ámbitos de la misma iniciativa, contribuyendo a su eficiencia de trabajo o a la sincronización con otras actividades fuera. Ejemplo de tal trabajo puede ser la búsqueda de nuevos miembros de una iniciativa, la programación de un evento o una presentación, inclusive la convocatoria para eventos regulares como ensayos o trabajo voluntario.



Día de la mujer en la Ceiba, Balcón Arimao

Por ejemplo, con motivo del Día de la Mujer, el Taller del Balcón Arimao y Novoa organizó una actividad cultural al aire libre bajo la Ceiba. Esta actividad también se celebró para nosotros, como invitados durante nuestra segunda visita en La Habana. Las dos trabajadoras del Taller presentaron el programa, profesionalmente con micrófono y gran motivación. Sin embargo, hubo relativamente poca atención de parte de la comunidad, en mayoría mujeres y niños. Se hicieron presentaciones musicales y del grupo Fantasía, un

²⁴⁷

Ver el capítulo sobre el T.T.I.B. en el barrio Balcón Arimao y Novoa

²⁴⁸

Maritza López, T.T.I.Balcón Arimao y Novoa, marzo 2003

desfile de modas, e interacciones con el público etc., sin embargo nos pareció que solamente un limitado grupo de la comunidad atendió la actividad.

Además se está esforzando por no tener que dejar ninguna iniciativa aislada, y se está tratando de vincular las iniciativas.²⁴⁹ Es decir que se quiere lograr también diferentes grupos destinatarios, diferentes edades y vincularlos con la idea de una iniciativa, como por ejemplo en el caso de Permacultura en el Canal, en donde el tema de ocuparse de los niños entró. El Taller realizó el contacto con la escuela y ahora un promotor y un Taller manejan el trabajo con los alumnos conjuntamente.

6.5.5 El Taller como Facilitador

La idea del "Facilitador" implica una mínima intervención activa – casi como un catalizador en la física o química – sin intervenir en el funcionamiento interno de una iniciativa. La imagen es atractiva y la mayoría de las integrantes de los Talleres se miden de acuerdo a los facilitadores de los proyectos comunitarios, todos los que existen. En otras palabras, facilitar no significa ser "dueño del proyecto", sino (como alguien explicó en nuestro Taller de Evaluación en Pogolotti:) hacer el monitoreo y chequeo. Por consiguiente, la importancia está en trabajar en conjunto con los promotores en las iniciativas.

6.5.6 El Taller como Capacitador

Educación y conocimiento es un factor central para el desarrollo y por esto la base de iniciativas de mejoramiento de un barrio. Lógicamente los Talleres perciben una tarea en la capacitación de los integrantes de estas iniciativas – complementaria y en coordinación con los esfuerzos de otras instituciones educativas como las escuelas, círculos infantiles, universidades etc. Por ejemplo, el Taller realiza capacitaciones educativas a toda la comunidad en educación popular, invita a otras "entidades" para que ofrezcan cursos, distribuyen materiales educativos (como en el caso del proyecto ECOPOLIS) y asiste para la construcción de las iniciativas con apoyo metodológico. Como en otros casos estudiados el Taller siempre está presente para ser el Interlocutor y dispuesto a ayudar. Asimismo funciona como mediador entre la iniciativa, la gente de la comunidad y las instituciones relevantes.

Por ejemplo el pintor Jorge González que trabaja en el barrio Balcón Arimao y Novoa realizó murales en las calles, escuelas etc., con esto dio un ejemplo del progreso de su proyecto "Coloreando mi barrio". Al inicio el Taller le facilitó cursos en educación popular, un curso de Comunicación Social en el Centro Memorial Martín Luther King etc., pagados por el Taller. Con el tiempo ésta etapa de capacitación se convirtió en una relación que acompaña su trabajo desde el Taller.

6.5.7 El Taller como Mediador

Una iniciativa exitosa cambia una situación deficiente; y donde hay cambios también hay conflictos. Es aquí en donde aparece el momento en el que una iniciativa necesita la ayuda de otra institución, tal vez un permiso o autorización, y busca intermediario que le faciliten el contacto y apoyo en las negociaciones. Es este el momento en el que el Taller de Transformación puede intervenir en función de mediador, ya hemos conocido muchos

²⁴⁹ Ver las relaciones dentro del proyecto Patio Comunitario en el barrio El Canal, la colaboración con el adulto mayor en la temática del medio-ambiente, y de la salud.

ejemplos de tal situación. Por ejemplo, Justo Torres, promotor de la iniciativa del Patio Comunitario en El Canal, dijo que sin el Taller como mediador no hubiera sido muy difícil contactar al presidente del consejo popular. No sólo el Taller ayuda a ampliar la idea de su iniciativa, según Justo Torres: "...visitas que han venido al taller y ellos han venido al proyecto, han llevado la visita, se ha hecho una discusión, una revisión, se ha expuesto todo el trabajo...", también dijo: "El mediador entre el proyecto y el consejo popular y todo este mecanismo de poder que existe en lo que es el municipio o los barrios se hace a través del taller; el taller es siempre el que se encarga de hacerles las citaciones en caso que haya una capacitación para ellos, una información o alguna otra actividad que nosotros queramos que ellos participen..."



Yeni, la iniciadora del grupo Fantasía

Ya mencionado arriba el **grupo Fantasía**, la promotora Yeni tuvo muchos problemas, ante todo de aceptación por la Dirección de Cultura, hubo "muchas *incomprensiones de dirigentes*"²⁵⁰. El Taller la raspaldó, facilitándole un curso de promotora cultural: "...nosotros te vamos a pagar el curso, te vas a superar..."²⁵¹. Así las organizaciones de masas apoyaron a Yeni, pero no la Dirección de Cultura: "pero la que más peso debió tener, que no es una organización, es una institución, no lo tuvo. [...] En gran medida frenó el desarrollo del proyecto. Una por la problemática que tenía Yeni como persona (...) y

parece que los compañeros de Cultura la trataron con la indiferencia que caracterizó en aquel tiempo a esa gente y ese proyecto desapareció."²⁵² Pero el fuerte apoyo por el Taller pudo alentar a Yeni a seguir con su grupo infantil hasta hoy en día, en donde ella puede decir que tiene "mucho interés que Fantasía siga vivo, porque yo sé que tiene muchas perspectivas".

Cuando la iniciativa **Alafia** surgió en 1991 en el barrio Pogolotti, Ramón Silverio Cruz y su esposa veían a los muchachos que se entretenían en la calle y se dedicaban a buscar formas de trabajar con estos niños que tenían muchos problemas sociales graves. Silverio Cruz y su esposa hablaron con el delegado, con el médico de la familia etc., también buscaron apoyo en el Taller de transformación, fundado en estos días. Luego hicieron un taller de ideas con los niños y jóvenes; del montón de deseos se cristalizó la danza y el baile. Pero el trabajo no empezó con ensayos de danza sino con resolver los problemas de los niños, desde buscar ropa hasta hacer camas, apoyaron al Centro Memorial Martín Luther King. Hoy en día Alafia anda casi sólo, pero Silverio Cruz dijo: "...ha necesitado mucho del taller, porque yo nací casi con el taller, al cabo de los 4 ó 5 años nos separamos por problemas de características, pero sin embargo con los dirigentes del taller me he seguido llevando en lo personal, pero en el problema del trabajo si nos independizamos...". Pero todavía el Taller ayuda en cuanto a relaciones con instituciones estatales, ONGs y posibles fuentes de financiamiento.

250 Jorge Jorge Gonzales, Proyecto "Coloreando mi barrio", barrio Balcón Arimao y Novoa, 2003

251 Yeni, Promotora del grupo Fantasía, barrio Balcón Arimao y Novoa, 2003

252 Maritza, T.T.I. Balcón Arimao y Novoa, 2003

6.5.8 El Taller como consultor y prestador de servicios

Un consultor presta un servicio (asistencia técnica) y consigue una remuneración al revés o no. Lo mínimo que el Taller puede ofrecer en este sentido es su equipo y brindar su local, la casa comunitaria, para distintas actividades de la población. En el caso de El Canal se colaboró con la asociación independiente de Anónimos Alcohólicos, que durante una semana celebró su octavo aniversario en el local del Taller.

El Taller en el Canal también considera que el préstamo de su local podría contribuir a un autofinanciamiento de algunas de sus actividades²⁵³. Aún no es evidente que un servicio prestado por el Taller ayuda mejor al éxito de una iniciativa. Pero sí que un servicio prestado por otra institución, de forma indirecta, si pueda tener un efecto positivo en sentido de movilizar el financiamiento.

6.5.9 Independización del Taller

La capacidad de un Taller para atender iniciativas naturalmente es limitada. Por esto es inevitable que algún día tenga que dejar una iniciativa establecida sola para ayudar a otra nueva que nace. Hasta ahora parece que los Talleres no perciben límites en su capacidad, y las iniciativas que se independizaron de un Taller lo hicieron por otras razones. Por ejemplo, el grupo folclórico Alafia en Pogolotti rompió sus vínculos con el Taller por causa de un malentendido o diferencias personales después de que llegó otra coordinadora al Taller. El grupo, lamenta mucho la pérdida del aporte a través del Taller, pero sigue con el mismo esfuerzo aunque con menos posibilidades de divulgación y coordinación. El caso ilustra la importancia de una buena relación con el Taller para el éxito de una iniciativa.

Hay tanto iniciativas como promotores que crecen bajo la protección del Taller. Trabajan en el local del Taller hasta que en algún momento los integrantes del Taller los "liberan" para que trabajen solos. Esto no significa que dejen de trabajar en el local del Taller, sino que ya no necesitan más la asistencia directa. Asimismo se busca la gente apropiada para una iniciativa y se le delega la responsabilidad. El Taller no puede atender todos los proyectos que está realizando según su planeamiento, se necesita más gente interesada para que cada iniciativa reciba el mismo grado de atención. En el Taller de reflexión de Pogolotti una integrante dijo: *"...siempre hemos buscado la forma de tener un compañero o compañera que sea la responsable de ese proyecto, porque humanamente en el taller, no podemos hacernos cargo de todos los proyectos, además consideramos que no le damos iniciativas a la comunidad"*, que explica también la posición del Taller como actor en la comunidad.

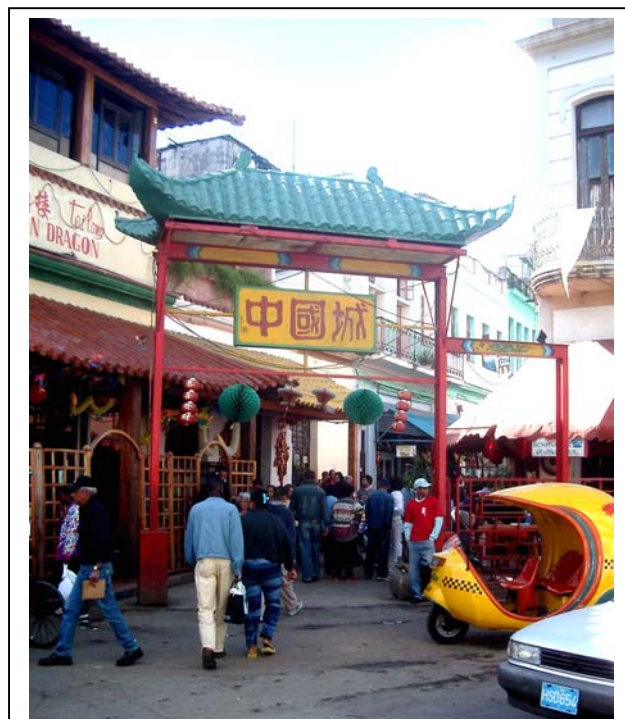
Por el movimiento de los Talleres vale reflejar sobre el tema de la independencia de las iniciativas una vez establecidas. Una idea podría ser un sistema de 'coaching' en cuál una iniciativa establecida entra en relación de pareja (partnership) con otra iniciativa joven para disminuir la carga al Taller y compartir su experiencia acumulada. Un paso en esta dirección ya se percibe en el caso de la actividad "Por quién merece amor" de la Doctora Socarrás León en el barrio El Canal, en cuál la dueña de la idea / iniciativa y el Taller elaboran proyectos conjuntamente.

²⁵³

Por ejemplo préstamo del local a personas privadas. Ver capítulo sobre el T.T.I. El Canal

6.5.10 Iniciativas independientes

En principio se puede decir que conocemos casi todas las iniciativas que existen en los barrios en este momento, y parece que casi todos tienen al menos contacto con el Taller. Hay otras iniciativas, como por ejemplo el Unión Cerro en El Canal, que está subordinada a la sección cultural del municipio (o a Casas de la Cultura). Sin embargo se conoce a la gente y se aceptan entre ellos. El grupo de rap “Descarga menor” en el barrio El Canal también existe sin apoyo del Taller. En este caso el potencial del líder, Andrés Díaz Casañas, cubre todas las condiciones para un buen funcionamiento. Además se financia entre ellos. En primer lugar los instrumentos fueron comprados por los muchachos mismos. Y en segundo, cuando no son invitados para una actividad cultural o política, a veces cobran para sus presentaciones. Pero como grupo exitoso de la comunidad “Descarga menor” está conocido y promovido del Taller.



Barrio Chino de la Habana

El **Barrio Chino** (grupo promotor del Barrio Chino) en Centro Habana ocupa una posición particular, su estatus es comparable al de la Oficina del Historiador en La Habana Vieja, forma una entidad estatal. Los integrantes del grupo promotor son empleados del estado. Se empieza de reanimar la tradición china desde el año 1993, en 1995 el Barrio Chino como tal fue aprobado por el Consejo del Estado. A través de los restaurantes chinos se puede autofinanciar el sector social dentro del barrio. Con un parte de los ingresos se paga los impuestos al estado, otro parte queda para realizar el trabajo social, como por ejemplo un consultorio en medicina tradicional china, cursos de idioma china, y otros servicios gratuitos como grupos de artes marciales o una casa para la atención a los adultos mayores. Lo especial del Barrio Chino está en dar servicios sociales e iniciativas, que se refieren a la comunidad cubana. Al mismo

tiempo busca ser atracción turística, en los restaurantes aproximadamente el 90 por ciento cobra en divisas.

*La iniciativa el **Callejón Hamel** es conocida ahora fuera del barrio. Las fiestas de rumba debajo de las paredes coloreadas, son conocidas tanto por cubanos como por turistas. La historia empezó cuando Salvador González pintó una puerta en 1990, y continuó pintando sin permiso oficial pero con el acuerdo de la gente. Todas las personas participaron en su idea de reproducir la cultura religiosa cubana en las paredes, reflejando los valores culturales del país, la historia de los esclavos, los guerras de la independencia etc. No existe ningún vínculo con el Taller de Cayo Hueso, sin embargo fue fundado en el mismo año, 1990. Pero González obtuvo apoyo por parte de la Dirección Municipal de Cultura de Centro Habana y del Consejo Popular, la única persona que no apoyó la iniciativa fue la Presidenta del CDR. En cuanto al gobierno, apoyo desde hace 3 años la iniciativa. El único problema que a veces freno la iniciativa fue que tuvieron dificultades para conseguir pintura. Todo el*

éxito de la iniciativa se funda en la personalidad de liderazgo de Gonzáles. Hoy en día el Callejón ya goza de tanta popularidad que instituciones mandan a sus visitantes extranjeras, y jóvenes norteamericanos realizan un mural conjuntamente con Gonzáles.

6.5.11 Resumen

Aunque parece que la interacción entre Taller e iniciativa siempre está librando resultados positivos, se pueden identificar también opiniones desilusionadas. Esto no esta tan sujeta a las capacidades de los Talleres sino más bien a los limitados recursos materiales, financieros y al sistema centralizado de Cuba. El Taller no puede contar con mucha libertad de movimiento respecto a grandes importes grandes financieros (divisas), como tampoco a personas privadas²⁵⁴. De este modo, por supuesto que resulta muy difícil lograr éxitos en la esfera de problemas físicos. En cambio todos los proyectos sociales sean del Taller o una persona aislada / líder funcionan muy bien según los límites económicos.

Encontramos en la mayoría de los casos proyectos en la esfera socio-cultural, tales como los grupos infantiles, los círculos de abuelos, los grupos de salud, y el trabajo con discapacitados (minusválidos) etc., que reflejan necesidades muy personales. Existen menos proyectos del tipo físico y “constructivo” los cuáles requieren, además del financiamiento, un campo de acción más amplio, conexiones y dependencias a niveles administrativas etc.. Por ejemplo, existía solamente un programa de construcción de viviendas en el barrio Pogolotti, que fue después de un huracán, que lo organizó el Centro Memorial Martín Luther King junto a la colaboración de la organización “Pan para el Mundo”, que luego financió el proyecto. En 9 de las 37 iniciativas revisadas el Taller se identifica como primero o segundo factor de aporte hacia un éxito (ver tabla siguiente)

IMPACTO DEL TALLER SOBRE EL ÉXITO DE LAS INICIATIVAS						
INICIATIVAS (37 Proyectos)	Actividades	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	REPLI- CACION	Factor de apoyo	Factor de freno
L Grupo Infantil Fantasía	cultural, divertimiento	1	3	4	1. líder 2. Taller	autoridades (+financiamiento)
P Reciclaje de desechos sólidos	social, ecología	1	2	2	1. necesidad 2. Taller	autoridades
P Conjunto infantil “Mayanabo”	social, cultural, divertimiento	2	-	1	1.Taller 2. líder	Financiamiento, necesidad
C Fortalecimiento del trabajo social con niños,	social, cultural, otro	2	2	-	1.Taller 2.necesidad	financiamiento (+necesidad)
L Mapa Verde	construcción, otro	2	-	1	1.autoridades 2.Taller	líder
L Casa Cederista	social, cultural	3	-	-	1.Taller 2.líder	financiamiento
P Viviendas en la Isla del Polvo	construcción	3	2	4	1.Taller 2. financiamiento)	autoridades (+necesidad)
L Círculo Cultura Indígena	social, cultural,	-	-	-	1. Taller pocos participantes	-
L Centro de Prevención	social, otro	-	-	-	1.autoridades	-

254

Ver ejemplo de Justo Torres, capítulo de T.T.I.El Canal

de SIDA					2.Taller	
1 = sí; 2 = sí con algunas dificultades; 3 = sí con muchas dificultades; 4 = no C = El Canal; L = La Lisa; P= Pogolotti;						

En general se puede ver que una estrecha relación al Taller no tiene efectos negativos en el desarrollo de una iniciativa, sino más bien se desarrolla como una fase de capacitación a la que le sigue una fase de establecimiento. Aparte de los proyectos que no se vinculan desde su inicio, existe el ejemplo del grupo Alafia en Pogolotti, donde la colaboración laboral terminó por causas de malentendidos personales.

En la mayoría de las iniciativas de personas aisladas, el aporte de los líderes al Taller es muy positivo e importante: el Taller toma la tarea de legalización de un proyecto primero ante el Consejo Popular y luego ante la comunidad. Es decir, que una vez que una iniciativa está "aprobado" por el Taller pueden desarrollarse sus acciones. Los factores del Facilitador, como parte general, es aplicable a todas las iniciativas de la comunidad. El Promotor toma el rol más general, porque el Taller, como tarea fundamental, promueve y cuida todas las actividades comunitarias. El aspecto de la promoción juega un papel importante para esas iniciativas que necesitan del impacto del Taller para no caer en su etapa inicial. Un ejemplo que nacieron con el Taller es el del grupo Fantasía. La mayoría de las iniciativas recibe *más o menos parte* del factor Promotor.

El aspecto del Organizador no tiene tanta importancia para las iniciativas de afuera, pues él actúa más bien en los proyectos internos del Taller. Pero para las iniciativas comunitarias sería deseable que los Talleres ampliaran su campo de acción respecto a la búsqueda de posible apoyo material y financiero, además de contactos. Esto requiere más independencia del GDIC, y necesitaría un equipamiento adecuado especialmente, por ejemplo para comunicarse con organizaciones en el extranjero.

El factor del Capacitador es, al lado del Mediador, el aspecto más significativo para el desarrollo de una iniciativa nueva. El Taller presta apoyo a los planos y es consejero cercano. Respecto al ser Capacitador, el Taller es en muchos casos "la madre" de las iniciativas y da apoyo metodológico y mental, a través de lo que consigue otras fuentes de capacitación. Pero para seguir esta relación adelante, el trabajo del Taller como Mediador sirve a la cantidad de iniciativas para diferentes etapas de su creación. Cuando el Taller intercede a favor de un posible líder nuevo, ejemplo de Yeni con el grupo Fantasía, o también en el caso de organizar contactos administrativos para permisos etc.. Esto es muy importante para los líderes naturales / comunitarios, porque aquí el Taller toma la función de ser una unidad institucional con posibilidad de facilitarles relaciones teóricas y fuentes materiales. Respecto al Prestador de Servicios, el Taller actúa según sus posibilidades materiales, el consenso de parte de las iniciativas comunitarias era porque la verdadera capacidad del Taller sufría de permanente escasez de recursos.

Para la relación entre todas las iniciativas en los diferentes barrios el factor del Coordinador podría desarrollarse. Por un lado habría más cooperación entre las iniciativas y por otro lado sería deseable que el Taller amplíe su radio de acción en su trabajo, para que la mayoría de la comunidad lo conozca. De este modo la gente podría interesarse más en la temática del trabajo "socio-comunitario".

Es evidente que el Taller hace una buena parte de apoyo para el establecimiento de actividades comunitarias dentro de la sociedad cubana, y en muchos casos su trabajo puede cubrir partes sociales que realmente están en el campo del Estado. De este modo funciona en la mayoría de las veces como catalizador de ideas y dentro de las iniciativas como componente para exigir paciencia y hacer de mediador armonioso entre la población y Estado.

La mayoría de líderes naturales que tienen muy estrechas relaciones con el Taller, fueron buscados para encontrar apoyo y colaboración. Hay casi tres variantes de como relacionarse con el Taller. Algunos, como en el caso del proyecto "Por quién merece Amor" de la Doctora Socarrás León en El Canal, buscan una cooperación constructiva; ahora manejan Doctora y Taller el proyecto en partes equivalentes. Otros obtienen una fuerte capacidad personal, despiertan el interés de la gente por sus ideas, y no trabajan con el Taller o lo hacen solamente en proyectos aislados. Sus proyectos se aceptaron por parte de la comunidad antes de ser oficializados por el Taller. Finalmente existen proyectos que son desarrollados en el Taller, y que crecen en "dependencia natural". Por último se puede resumir que la relación de dependencia entre verdaderas iniciativas comunitarias y el Taller es una conexión que se buscó conscientemente, incluso si se encuentran formas de adopción después, se pueden identificar provechos por ambos lados.

6.6 Cultura, religión e identidad

El factor cultura se propuso como uno de las temas de la investigación, porque el discurso profesional propone que: un fortalecimiento de la cultura propia del barrio puede estabilizar la comunidad y aumentar la autoestima de sus vecinos a través de su propia identidad. El factor "cultura" se interpretó como instrumento que apoya el proceso de mejoramiento de un barrio. Los resultados empíricos confirman una cierta importancia, no solo del tema cultural sino también de la religión. La siguiente tabla muestra que de un 65% de las iniciativas con un enfoque en temas culturales o religiosos, solo un 20% se dan con ambos temas a la vez. Por tal motivo se incluyó en el proyecto de investigación, el factor religión junto al de cultura.

Sin embargo, no se puede establecer un vínculo claro entre estos intereses y el éxito de la iniciativa. Aunque la presencia de los dos temas es impresionante, no fue posible establecer una relación linear en las iniciativas y su éxito o fracaso. Al contrario, respecto a la distribución de estos dos factores aparecen, los dos repartidos entre los proyectos con y sin éxito de forma homogénea.

ÉXITO Y ENFOQUES CULTURALES & RELIGIOSAS DE 37 INICIATIVAS EN LA COMUNIDAD								
	INICIATIVAS (37 PROYECTOS)	3 iniciativa terminada	4 EXITO Corto plazo	5 EXITO Largo plazo	4 & 5 SUMA	6 REPLI- CACION	8 enfoque cultural	9 enfoque religioso
1	L Coloreando mi Barrio	-	1	1	1	1	Pintura	-
2	C Comparsa "El Alacrán"	-	1	1	1	1	Tradición del barrio	Símbolos de religión africana
3	C Jardín Comunitario / Agenda 21	-	1	1	1	1	-	-
4	F Mercado de Santa Fe	-	1	1	1	2	-	-
5	C Encuentro con la Esperanza	-	1	1	1	4?-	-	-
6	S Barrio Chino	-	1	1	1	4	Tradición étnica	-
7	S Grupo en San Isidro	-	1	1	1	4	Baile	Afrocubano
8	S Callejón del Hamel	-	1	1	1	4	Pintura, rumba	Afrocubano
9	L Tropicalle	-	1	2?	1,5	4	Teatro	-
10	C Cambalache	-	1	2?	1,5	1	-	-
11	P Reciclaje de desechos sólidos	-	1	2	1,5	2	-	-
12	L La Ceiba	-	1	2	1,5	4	Local cultural	Árbol sagrado
13	C Fortalecimiento del trabajo social con niños,	-	2	2	2	2?-	¿?	-
14	L Investigaciones religiosas	-	2	2?	2	4	-	Investigación
15	P Conservación de alimentos	-	1	3	2	1	-	-

16	F Clubes de Horticultores	X	1	3	2	1	-	-
17	P Alumbrado público	X	1	3	2	3	-	-
18	P Conjunto artístico “Alafia”	-	1	3	2	3	Baile	Afrocubano
19	L Grupo Infantil Fantasía	-	1	3	2	4	Baile	Afrocubano
20	P Conjunto infantil “Mayanabo”	-	2	-	(2)	1	Baile	Afrocubano
21	L Casa Cederista	-	3	2?	2,5	2?	-	-
22	P Viviendas en la Isla del Polvo	X	3	2	2,5	4	-	-
23	C Programas Iglesia Católica Local	-	2	3	2,5	3	-	Organizado por iglesia
24	L Finca de Frank	-	2	3	2,5	4	-	-
25	S Espada 411/414	X	2	3	2,5	4	-	-
26	C Casa de Verano	X	1	4	2,5	3	-	-
27	L Disco Cima 73	X	1	4	2,5	4	-	-
28	C La llave 40	X	1	4	2,5	4	-	-
29	P Bosque de Pogolotti	X	4	2	3	2	-	Santuario
30	L Circulo de abuelos / Celia Sánchez Manduley	-	3	3	3	2	-	Elementos de religión
31	L Mapa Verde	-	2	4?	3	1	-	-
32	L Grupo Haralaya	X	2	4	3	3	Baile, Cultura precolonial	-
33	L Casa de Recreo “Miguelito Cuní”	X	2	4	3	4	Actividades culturales	
34	L Casa Comunitaria	-	3	-	(3)	1	-	-
35	S Producción de materiales de construcción	X	3	4	3,5	4	-	-
36	L Círculo de amigos por la Cultura Indígena	-	-	-	¿?	-	Cultura Indígena	-
37	L Centro de Prevención de SIDA	-	-	-	¿?	-	-	-
	Total cultural o religioso						13 (35%)	11 (29%)
	Suma cultural o religiosa						24 (65%)	
	Suma cultural y religiosa						7 (19%)	
Leyenda: 1= exitoso; 2= exitoso con algunas limitaciones; 3= exitoso con muchas limitaciones; 4fracaso								

Para entender mejor la importancia de los factores cultura y religión, hay que analizar las experiencias concretas de manera cualitativa y no solo cuantitativa.

6.6.1 Factor Cultura

Una iniciativa con objetivos estrictamente culturales es el **Grupo Promotor del Barrio Chino**, descrito en el capítulo sobre este barrio. Su objetivo principal es salvar y revitalizar la cultura indígena de la minoría china en La Habana. Sin embargo, hay otras asociaciones étnicas en la Habana, como el club Araba o las sociedades de las diversas provincias españolas en la Capital. Lo específico de la sociedad china es su definición por el barrio como terreno geográfico, que resultó una transformación física del barrio completo y la oferta de muchos servicios a la comunidad, como templos, consultorios de medicina china, clases de idioma, exposiciones etc. En este caso son claramente las raíces étnicas de los vecinos las que aportan el éxito a la iniciativa, y la búsqueda de una pérdida tradición en común.

Encontramos el factor cultura como arte en la iniciativa ‘coloreando mi calle’ en el municipio La Lisa. Aunque los participantes activos de la iniciativa son pintores como en cualquier parte del mundo, en este caso lo específico es la definición del barrio como sitio geográfico del cual no pueden separarse por la propia naturaleza de los murales. Sin embargo, la idea se repitió en otros lugares con apoyo ideológico de alto nivel político. El tema de la iniciativa se explica por la pasión o profesión de sus integrantes – igual que la selección del sitio geográfico que coincide con la residencia del líder.



Obra de la iniciativa ‘Coloreando mi Barrio’

*Una tercera iniciativa puramente cultural es **Tropicalle** en el barrio Novoa. Se trata de una combinación entre el teatro de la calle y el trabajo social, en el cual se organiza una actividad siempre en diferentes lugares del Barrio. El elemento cultural en este ejemplo se puede interpretar como instrumento, en primer plano, para interesara los vecinos y en segundo para desarrollar la zona. Conforme con la hipótesis inicial respecto al factor Cultura o Identidad parece muy exitoso en el tiempo limitado en el que ya existe.*

Hay dos iniciativas con enfoque cultural que fracasaron: el *Grupo Haralaya* – interesado en la cultura cubana indígena antes de la colonización española, y la *Casa de Recreo Miguelito Cuni*. Ambas aparecieron exitosas en su fase de operación, y se pudo establecer que fracasaron por problemas de liderazgo y no por el enfoque cultural.

6.6.2 Factor Religión

Como segundo elemento de Cultura e identidad se presenta la Religión en una gran parte de las iniciativas. Esta observación nos motivó a incluirlo en el proyecto de investigación. Básicamente se puede distinguir entre iniciativas que se concentran en temas con interés científico, o que se juntaron en la iniciativa practicando la religión o la aplicaron como puerta de entrada para otros fines.

*En el barrio Novoa / Balcon Arimao, municipio la Lisa, existe, desde 1994, una iniciativa alrededor de **investigaciones en la religión y la salud**. No se limitan a una sola religión, sino que incluyen todas las que encuentran. Mantienen una biblioteca y a veces producen una publicación. Hoy en día conforman el grupo 32 personas, todas ellas trabajan en este proyecto de manera voluntaria, y cuentan, en su mayoría con otro trabajo, lo que muchas veces dificulta las tareas del grupo por la falta de tiempo.*

Es casi evidente que el tema central del grupo también es el factor más fuerte de cohesión, pero tampoco es un caso muy común o representativo.

El caso más impresionante de una iniciativa alrededor de una actividad religiosa, que al mismo tiempo contribuyó al mejoramiento ambiental del barrio, se formó alrededor del santuario en el bosque de Pogolotti, Municipio de Marianao. Algunos miembros de la Iniciativa recuerdan el inicio del proyecto:

El proyecto nació en la comunidad por la iniciativa de los vecinos hombres, en su mayoría residentes en Isla del Polvo, cuyo interés principal era revivir el carácter religioso del bosque existente que se encontraba físicamente muy deteriorado. El proyecto estaba conectado con otro de reciclaje de desechos domésticos que se realizaba con los vecinos en un grupo de edificios colindante con la Isla del Polvo y el bosque mismo. Este proyecto incorporaba a 120 familias, a las que se entregaba un cubo para recoger restos orgánicos de comida y hojas, la materia prima para la preparación de abono que se usaba luego en la reforestación. Los miembros de la iniciativa, que se llamaban Amigos del Bosque, desarrollaban una serie de actividades y charlas con jóvenes y niños, siembras y un grupo de jóvenes en el sitio hasta que debió interrumpirse por objeción de autoridades superiores al énfasis en actividades y significados religiosos. Esto provocó el retiro de la comunidad original y la instauración de un nuevo proyecto con objetivos y participantes diferentes – hoy en día funcionando como sub-proyecto ecológico del Parque Metropolitano de la Habana.

“Surge la idea del bosque de Pogolotti por un grupo de religiosos en la Isla del Polvo, de la religión Yoruba, afrocubana. Porque antiguamente, cuando éramos muchachos, allá abajo existía un bosque muy grande, antes de que la cantera lo ocupara. ¿Qué pasó? que ese bosque se fue perdiendo debido a que empezaron a tumar los árboles para hacer carbón y desapareció. En ese bosque cada vez que un religioso iba a hacer un trabajo de santería pagaba y enterraba sus prendas ... pero al desaparecer dondequiera que tú te encontrabas cualquier número de prendas... Cuando se anuncia el proyecto del Bosque de Pogolotti... logramos sembrar las primeras matas, limpiamos todas las áreas. Después cuando empezamos la reforestación le dieron hasta candela al bosque, aquel trabajo que teníamos muy hermoso...”

“... como está de hermoso que se unió al de Iluminada y a se ha convertido en un bosque gigante...”

Este entusiasmo de la iniciativa se difundió por completo con la incorporación completa del bosque cuando se responsabilizó a la administración del Parque Metropolitano de supervisar la área de bosque. Un miembro del Concejo popular explica la situación:

“En el 50 % de este consejo, se encuentran las tierras del parque metropolitano de la Habana. Abarca 4 municipios: Cerro, Plaza, Playa y Marianao. El 50% está en Marianao. ¿Qué pasa? que este bosque al que hace referencia Ramoncito está dentro de las áreas del parque metropolitano de La Habana; el parque Metropolitano tiene un grupo que se dedica a la parte agroforestal y son los que dirigieron técnicamente ese proyecto...”

Nuevamente expone el compañero de iniciativa:

“Las primeras proyecciones del bosque eran que se iban a sembrar determinadas yerbas medicinales para con esas yerbas medicinales se pueda rentarlo y costear

parte de ese bosque. Esa era la idea de lo que se buscaba ahí... Cuando se fue a hacer eso (.) Pasó lo mismo que con el proyecto Reciclaje y nosotros lo discutíamos que los chinos que vivían allá abajo se mantenían ellos rentablemente vendiendo lechuga, frijoles, arroz, de allá bajo. Todas esas ideas fueron chocando y yo fui uno de los primeros líderes que hice así y me retiré porque incluso no contaban ni con nosotros para hacer cosas... venía el parque.. hacía lo que le daba la gana. Y entonces era líder para un acosa y para otras no. Y fue lo que pasó. Ahora le tocó eso a Mayito y le tocó a él, cuando venía a ver a él me lo querían botar, me lo botaron como dos veces, tenía que ir para allá a fajarme”

El hecho de que el grupo se haya desintegrado en el momento en el que se llevó el significativo de la religión, demuestra el poder que este aspecto puede tener para mover o parar una iniciativa.

Utimamente, hay que considerar las actividades sociales organizados por las instituciones religiosas mismas, en este caso la iglesia católica ubicado en el barrio el Canal. Existen en esta institución programas con madres solteras y ancianos. Además se organizan reuniones de la Asociación de Alcohólicos Anónimos (AAA), para los alcohólicos y sus familias. Se ofrecen cursos de computación en todos los niveles y existe un coro junto a otra cantidad de actividades. Como estas iniciativas no participaron en nuestros Talleres de Reflexión, no sabemos mucho sobre ellas, pero parece que – aparte tal vez de los Alcohólicos Anónimos - dependen de la iglesia a tal grado que es difícil imaginarlas activas sin su apoyo.

6.6.3 Combinación de ambos Factores:

Sin embargo, una parte de las iniciativas combinan aspectos de la religión y de la cultura como parte integral y natural de sus actividades e intereses. Algunas de las iniciativas que combinan actividades culturales con fuertes elementos religiosos, son los *grupos de baile afrocubanos* como “Fantasía” en el Balcón Arimao, “Mayanabo” y “Alafia” en Pogolotti. También se puede mencionar dentro de este género a los “Odan Ocarra” en el barrio San Isidro y el “arreglo” alrededor del sagrado árbol La Ceiba en el barrio Balcón Arimao, municipio La Lisa. Ramón, actual coordinador del conjunto “Alafia”, comentó: *“aún muchos jovencitos entran en el grupo sin ningún interés en la religión, casi todos empiezan a dedicarse a este tema luego de algunos meses bailando en el grupo”*. Sin embargo, la combinación entre música y religión también aparece, aunque mas oculta. Un ejemplo para ello es el de “Alacrán”, una asociación muy popular que fue introducida en “El Canal” en los años ‘30.

De todas las diferentes asociaciones del Cerro, ninguna logró tanta popularidad como la “Comparsa del Alacrán”. El origen de la comparsa está en la religión Yoruba, en el Abakuá, la cual es una de las tantas expresiones religiosas afrocubanas, el objetivo de la comparsa era y es representar la época colonial de Cuba, el recuerdo de la esclavitud – la vida de sus antepasados y así poder mantener sus raíces, mantener la rumba. Los “representantes” de la religión, están directamente traducidos en las farolas, cada una representa un dios, un orisha, como Eggun, o Ipú, que quiere decir la muerte o el muerto, hasta Shangó, Obbatalá, que son orishas del panteón Yoruba de la Regla de Ocha. Para la gente vieja del barrio es muy importante que sus hijos y nietos sean miembros de la comparsa, porque refleja al mismo tiempo una tradición barrial y familiar, atestiguando también el sentimiento de pertenencia a este territorio. Existen actividades especiales como una sección para los nonos nada más, llamado el Alacrancito.



La comparsa 'El Alacran'

6.6.4 Interpretación

Es sorprendente el gran número de iniciativas con intereses culturales y religiosos. Intentos de explicar tal fenómeno son aún bastante especulativos: una causa podría ser que en el ámbito de la cultura pueden realizarse muchas actividades con relativamente poco dinero – sobre todo si se lo compara con proyectos de inversión, como la construcción o el mejoramiento de viviendas. También sucede que los valores culturales pueden ser una ayuda en el mantenimiento de la autoestima de la comunidad en situaciones de crisis económica.

La iniciativa por parte de la sociedad civil en asuntos religiosos aparece como una “tarea evidente”, en países donde el estado se abstiene de tal responsabilidad, como en la Cuba revolucionaria. Sin embargo, lo más importante para esta investigación es la evidente influencia de la posible incorporación de ciertos aspectos y prácticas tradicionales o religiosas en la estabilización de una iniciativa comunitaria. Aún a primera vista no es evidente una importancia numérica de las iniciativas culturales para el éxito de una iniciativa. Al menos se percibe una importancia respecto a la durabilidad en las iniciativas con un fuerte elemento religioso. A parte de una sola iniciativa – el bosque sagrado de Pogolotti - que quebró en consecuencia de una intervención estatal – las 10 restantes siguen funcionando hasta hoy en día.

6.7 FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Cada iniciativa debe contar, con cierta anterioridad, que su actividad requiera de recursos financieros, y ser consciente de que mientras más abundantes sean los fondos, más rápido podrán realizarse los objetivos. La tabla muestra que de las 37 iniciativas unas 24 identifican el financiamiento como el primer o segundo problema más grande – y entre ellos casi todos los proyectos son los más exitosos. De forma paradójica, los proyectos fracasados tuvieron un gran apoyo financiero. ¿Significan las cifras que un financiamiento asegurado es contra productivo?

Apoyo y freno por financiamiento listado según éxito a corto plazo						
INICIATIVAS (37 PROYECTOS)	Actividades	Causa Terminación	EXITO Corto plazo	EXITO Largo plazo	Primer (y segundo) factor de apoyo	Primeros (y segundo) Factor de freno
P Conservación de alimentos	cultural, ecología, social	-	SI	algunas dificultades	(+financiamiento)	(+financiamiento)
P Conjunto artístico "Alafia"	social, cultural	-	SI	algunas dificultades		(+financiamiento)
L Grupo Infantil Fantasía	cultural, divertimento	-	SI	algunas dificultades		(+financiamiento)
C Casa de Verano	cultural, ecología	Financiamiento	SI	NO		Financiamiento
C Jardín Comunitario / Agenda 21	social, ecología	-	SI	SI		Financiamiento
C Encuentro con la Esperanza)	Otro	-	SI	SI		Financiamiento
S Grupo en San Isidro	cultural, divertimento	-	SI	SI		financiamiento
P Conservación de alimentos	cultural, ecología, social	-	SI	algunas dificultades	(+financiamiento)	(+financiamiento)
P Conjunto artístico "Alafia"	social, cultural	-	SI	algunas dificultades		(+financiamiento)
L Grupo Infantil Fantasía	cultural, divertimento	-	SI	algunas dificultades		(+financiamiento)
L Coloreando mi Barrio	cultural, otro	-	SI	SI		
C Casa de Verano	cultural, ecología	financiamiento	SI	NO	financiamiento	Financiamiento
C Jardín Comunitario / Agenda 21	social, ecología	-	SI	SI		Financiamiento
C Encuentro con la Esperanza)	Otro	-	SI	SI		Financiamiento
S Grupo en San Isidro	cultural, divertimento	-	SI	SI		financiamiento
L Casa de Recreo "Miguelito Cuní"	Social	financiamiento	2	NO		
L Finca de Frank	divertimiento, comercial, otro	-	2	algunas dificultades		Necesidad

L Investigaciones religiosas	social, cultural	-	2	-		Financiamiento
C Fortalecimiento del trabajo social c. niños	social, cultural, otro	-	2	2		Financiamiento
S Espada 411/414	Construcción		2	algunas dificultades	financiamiento	
L Casa de Recreo "Miguelito Cuní"	Social	Financiamiento	2	NO		(+financiamiento)
L Finca de Frank	divertimiento, comercial, otro	-	2	algunas dificultades		(+financiamiento)
L Investigaciones religiosas	social, cultural	-	2	-		Financiamiento
C Fortalecimiento del trabajo social c. niños,	social, cultural, otro	-	2	2		Financiamiento
S Espada 411/414	Construcción	Otro	2	algunas dificultades	financiamiento	
P Viviendas en la Isla del Polvo	Construcción	Financiamiento	algunas dificultades	2	(+financiamiento)	
L Casa Cederista	social, cultural, otro	-	algunas dificultades	-		Financiamiento -
L Casa Comunitaria	Social	-	algunas dificultades	-		Financiamiento
S Producción de materiales de construcción	Construcción		algunas dificultades	NO	financiamiento	
P Viendas en la Isla del Polvo	Construcción	financiamiento	algunas dificultades	algunas dificultades	(+financiamiento)	
L Casa Cederista	social, cultural, otro	-	algunas dificultades	-		Financiamiento -
L Casa Comunitaria	Social	-	algunas dificultades	-		Financiamiento

Dada la situación crónica de falta de dinero, los líderes y miembros se ponen en marcha para buscar nuevas fuentes de financiamiento, preferiblemente de donantes extranjeros, pues son estos quienes disponen de más recursos. Sin embargo, el problema es que tales organizaciones internacionales financian normalmente proyectos con una duración limitada, razón por la cual puede ser difícil llegar a una solución 'durable'. La filosofía de los donantes supone que con un primer aporte o a veces con un "aporte rotativo" (significa un fondo semilla en lo cual el monto permanece, pero con lo cual se trabaja), la iniciativa beneficiada pueda lograr una estabilidad financiera que le permita luego seguir por sí misma de manera exitosa. Tal visión puede aceptarse como un objetivo teórico que en la práctica todavía no siempre se realiza.

Sin embargo, el financiamiento internacional no es la única fuente de fondos posible para cubrir los gastos de una iniciativa. Como alternativas, se ofrece un financiamiento de fuente nacional o intentos de autofinanciamiento.

6.7.1 Fuentes de financiamiento: Internacional

En la introducción del informe hemos presentados dos hipótesis opuestas respecto al financiamiento internacional de iniciativas:

(a) En la situación económica floja de los barrios con muchas necesidades se requieren fondos importantes para establecer condiciones dignas de vida. Estos fondos no están disponibles localmente.

(b) La llegada de fondos extranjeros, como solución rápida paraliza los esfuerzos de los vecinos por que nunca pueden acumular ni una fracción de estos fondos con sus propios esfuerzos. Sin embargo, considerando la infinidad de las necesidades, ningún financiamiento externo puede llegar a una solución generalizada.

Entre las iniciativas visitadas, varias consiguieron realizar proyectos, casi siempre de inversión, con ayuda proveniente de otros países. En Pogolotti, por ejemplo, el Taller de Transformación, con sus iniciativas de participación comunitaria, estimuló a la comunidad a buscar fondos con el fin de instalar el alumbrado público en el barrio.

*Para el proyecto de **alumbrado público** en las calles de Pogolotti, se consiguió financiamiento de una ONG holandesa a través del Centro Martín Luther King, residente en la misma zona. El Taller de Transformación se ocupaba del seguimiento y manutención del sistema de alumbrado. Una vez instalado, la comunidad sigue con su papel administrativo a través del 'grupo gestor'. Al mismo tiempo, muchas otras necesidades del barrio quedan sin solución: el mecanismo implementado de esta iniciativa no se pudo replicar en otro proyecto de inversión parecido.*

Bastante similar es el caso del proyecto de mejoramiento de un solar de viviendas que se encontraban en mal estado, en el barrio Cayo Hueso de Centro Habana, calle **Espada 411**.

*La reconstrucción de la ciudadela **Espada 411** fue realizada entre los años 1994 y 1996 por iniciativa del Taller de Transformación Integral Cayo Hueso. La ONG internacional Oxfam Canadá contribuyó con una donación de US\$ 22,000 a través de la ONG Centro Martín Luther King. Al parecer, esta donación extranjera fue el factor clave que posibilitó la puesta en marcha de las iniciativas. Otra ciudadela de condiciones bastante similares, ubicada al frente en la Calle Espada 414, suspendió su remodelación después que Oxfam Canadá retiró su oferta de financiamiento.*

El proceso de renovación del barrio paró allí, a pesar de que aún muchos solares requieren ser renovados.

*En el mismo barrio Cayo Hueso, se instaló un **proyecto de reciclaje de materiales de construcción** con fondos provenientes de España. La idea era producir bloques de cemento a base de materia prima proveniente de demoliciones y derrumbes en la zona. La idea era convincente, pero al parecer la disponibilidad de fondos resultó en una ejecución prematura del proyecto sin previo estudio de factibilidad, razón por la cual el proyecto nunca alcanzó la productividad prevista. Cuando se acabó el apoyo financiero externo, se terminó también el proyecto, con la perspectiva de que lo pondrían en marcha de nuevo, en otro lugar con condiciones más favorables; sin embargo hasta ahora nadie sabe si tal promesa se llevó a cabo, y de ser así, cómo y dónde.*

Además, una vez que se consigue el apoyo, hay que tener en cuenta las condiciones que vienen ligadas al mismo. Como ejemplo de dependencia del financiamiento externo, mencionaremos la experiencia de la **agricultura urbana en el Pueblo Santa Fe**.

En un principio, este proyecto fue declarado como la muestra de una iniciativa local y autóctona; llegó a ser una iniciativa bastante exitosa e incluso famosa en el contexto internacional. Primero llegaron visitantes y fondos de muchos países; se acudió al apoyo de varias ONGs nacionales e internacionales, para realizar un cierto número de las iniciativas planeadas. Sin embargo, podría decirse que el acudir a tales fondos, redujo la creatividad de la población para "inventar soluciones", con los

medios disponibles dentro de la comunidad misma. Por tal razón, cuando las ONGs involucradas continuaron con su habitual ritmo de “rotación de proyectos” en otros barrios y municipios, la dinámica de esta iniciativa de agricultura urbana se vio bastante afectada, debido a la carencia de medios propios, “creativos”, para autofinanciarse. Hoy en día, es un lugar poco interesante, comparado con otros sitios en la Provincia de la Habana.

Es claro que el “empuje” de los fondos internacionales es uno de los factores que influye en el éxito o fracaso de una iniciativa como de la Agricultura Urbana en Santa Fe. Es también posible acudir al financiamiento de una institución nacional, aunque en el caso de Cuba, el dinero donado por tal entidad sería mucho menos, debido a la situación económica actual del país.

Con la aceptación de capital extranjero se creó también una dependencia en las decisiones sobre el tipo de la iniciativa apoyada. Es evidente, por ejemplo, que hubo una influencia en la decisión de la renovación de la ciudadela de centro Habana. Además el tema de la “permacultura” fue un proyecto importado por gente extranjera de visita²⁵⁵. La influencia en las decisiones no fue percibida como un aspecto de freno a la iniciativa o negativa por parte de los habitantes de los barrios. Lo que sí fue considerado como crítico es el tema del mantenimiento, el cual en el caso del alumbrado público del Barrio Pogolotti no está asegurado²⁵⁶.

Al otro lado existe el caso del Taller del Barrio El Canal, que recién hace poco obtuvo apoyo financiero internacional. Este caso demuestra que a pesar de la falta de financiamiento internacional cuenta con iniciativas bastante exitosas. Para resumir, podría decirse que el financiamiento internacional facilita mas no asegura el éxito de una iniciativa.

6.7.2 Fuentes de financiamiento nacional

En la introducción se presentó una hipótesis respecto al ingreso nacional, formulado en base teórica:

- (a) Dentro del proceso de democratización y descentralización el estado debe dejar las decisiones sobre el uso de fondos acumulados de la población a los barrios y pueblos. Un ejemplos famoso de esta estrategia es el presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil. La participación de las iniciativas cívicas solo funciona, si tienen presupuesto y pueden decidir sobre algo.
- (b) Una vez que una iniciativa acepta financiamiento del estado (o en realidad de cualquier parte externa) pierde su autonomía y se vuelve dependiente. Pasa entonces a no poseer diferencia fundamental con lo que hace el estado de toda manera.

En la realidad no pudimos encontrar muchos casos en Cuba. Porsupuesto que de forma indirecta, si hubo apoyo a través del taller, que se financia básicamente del presupuesto municipal. El estado esta financiando obras y servicios a la población todo el tiempo, pero al igual que lo hizo en el pasado, lo hace sin involucrar tipo alguno de iniciativa civil. Los mecanismo de presupuesto participativo que se conocen desde Porto Alegre, Brasil, por ejemplo, no llegaron a Cuba todavía. El único índice con referencia a esta pregunta son opiniones expresados por parte de los líderes naturales durante los Talleres de Reflexión (como en el caso del proyecto ‘Colorando mi Barrio’ en el Balcón Arimao), en donde se dijo, que mientras pudieran, evitarían depender de los fondos del municipio.

²⁵⁵ Véase capítulos sobre El Canal y Santa Fé.

²⁵⁶ Ver talleres de reflexión de todos los barrios estudiados, La Habana, Marzo 2003.

6.7.3 Auto-financiamiento

Nuestras dos hipótesis respecto a la autoayuda son:

- (a) Planificar y realizar mejoras en el barrio ya es un esfuerzo considerable, y se contribuye normalmente de forma voluntaria. Invertir más tiempo y energía arriba para ganar los fondos necesarios para esta mejora excede la capacidad de la mayoría de las iniciativas.
- (b) Solo cuando una iniciativa confía en sus propios recursos puede llegar a una situación sustentable e independiente de presiones externas.

Varias iniciativas buscan sobrevivir con sus propios recursos, por decisión voluntaria o porque se ven forzadas a ello; tales iniciativas se autofinancian a través de una actividad extra que les reporte ganancias o acudiendo a los medios de los propios integrantes del grupo. La ventaja es que estas iniciativas pueden conservar su independencia de cooperaciones internacionales o nacionales, y que no dependen cada vez, de la coyuntura de proyectos con un plazo de pocos a años. Nuestras observaciones empíricas indican que las iniciativas que logran una permanencia en el tiempo, o al menos aquellas de las cuales podría decirse que son más durables, son las que sobreviven de forma más modesta pero creativa, a partir de fondos locales. Muchas iniciativas estudiadas, como el grupo *Alafia* en Pogolotti, el *Grupo de investigaciones religiosas* en el Balcón Arimao, la iniciativa cultural *Okan Oddara* en San Isidro, entre otras, existen desde hace mucho tiempo y lograron su estabilidad a pesar de las dificultades que enfrentan.

Por último, hay que señalar que varias de las iniciativas más exitosas de las mencionadas anteriormente, como el *Barrio Chino*, el *Callejón de Hamel* en Cayo Hueso o la *Disco Cima 72* en el barrio Novoa, generan fondos propios e incluso empleo para los vecinos. De este tipo, en algunos casos, estas iniciativas manejan dólares pero en otros no.

Un proyecto de carácter independiente y que tuvo gran éxito es el de “Conservación de alimentos”. Se trata de una iniciativa proveniente de un matrimonio de profesionales jubilados, residentes en Pogolotti, autodidactas en el campo de la conservación de alimentos. La iniciativa es independiente económicamente, a través de la venta de sus productos.

En los Barrios El Canal, La Lisa, Pogolotti, Santa Fé y Cayo Hueso, el autofinanciamiento es considerado como una posibilidad viable²⁵⁷, siempre y cuando “...el cobro de una acción se realice sólo para sostener esa acción y otras de otros proyectos, necesarios para mejorar la calidad de vida de todos los habitantes”²⁵⁸.

*En el Taller de Cayo Hueso se encuentra una iniciativa autofinanciada directamente en moneda nacional -por ejemplo con el **Videoclub**, que se desarrolló en un tiempo, con el patrocinio del Instituto Cubano de Arte y Cinematografía de Cuba (ICAIC), y que en parte se sostuvo con el cobro de entrada en pesos cubanos. En el Barrio Pogolotti se encuentra otro ejemplo: El Círculo de Abuelos, en el que cobran entre 40 centavos y 1 peso por una tasa de café. Este dinero lo recibe la Asociación de Fundadores y Descendientes Vecinos del Barrio Obrero de Pogolotti, que tiene “personalidad jurídica” y por tanto un tesorero. En el caso de Santa Fé se practicó lo que podría llamarse un “impuesto social” o voluntario a favor de acciones sociales, combinado con el sistema de cuenta propistas, donde se maneja una cuenta corriente a nombre de un Grupo Gestor y no de una persona individual.*

²⁵⁷ Ver talleres de reflexión en todos los barrios estudiados, La Habana, Marzo 2003

²⁵⁸ Ver Díaz, Joel (2001), p.20

*Otro ejemplo es el de la **discoteca Cima 73** de la casa CDR en la Lisa, que “no duró” porque implementaron un sistema de autofinanciamiento directo. Con las entradas recaudaron fondos, con los que pudieron pagar los gastos corrientes, pero luego surgieron problemas que causaron el cierre. Además “los CDR no permiten el autofinanciamiento”²⁵⁹. Uno de los problemas fundamentales es que el CDR como organismo, no es una organización social y no tiene el poder de recaudar o controlar fondos. De esta manera el autofinanciamiento de las actividades del CDR es imposible.*

Sin embargo, es cierto que tales iniciativas se ven beneficiadas por circunstancias únicas, como la ubicación central en una zona turística o el estar compuestas por una minoría étnica muy activa. Por tal razón, son iniciativas difícilmente replicables.

En resumen podría decirse que los casos estudiados no corroboran la hipótesis de que una inyección inicial de fondos extranjeros contribuye al sostenimiento de una iniciativa comunitaria. Al contrario, nos confirman que las iniciativas más durables y exitosas sobreviven a partir de recursos propios y locales, en muchos casos, bastante escasos. Por su puesto, el tener problemas financieros no significa que a largo plazo se obtendrán resultados exitosos, pues varios proyectos que disponían de muy pocos fondos tuvieron que ser igualmente suspendidos. Sin embargo, si las iniciativas autofinanciadas encuentran soluciones y condiciones favorables que les permitan generar fondos, a través de una actividad económica, se pueden lograr resultados increíbles. De todos modos esto no es garantía de que no se presentarán problemas administrativos, como en el caso de la *Disco Cima 73*.

El factor financiamiento no es tan relevante cuando una iniciativa surge o crece, en cambio puede considerarse como un factor importante, si se analiza como una dificultad que hay que superar. La falta de financiamiento puede frenar una iniciativa desde el inicio. Esto es especialmente el caso de las iniciativas de carácter físico o arquitectónico, que implican una mayor inversión.

Si se analizan las iniciativas, se comprobará que es justo al revés. Esto sucede porque existe una relación extremadamente notable entre iniciativas exitosas y autofinanciamiento informal. Las iniciativas que surgieron y se mantuvieron con esfuerzo propio de contribución son las más exitosas y durables. Cuando se trató de convertir el autofinanciamiento informal en un financiamiento formal y a mayor escala, se han causado problemas.

²⁵⁹ Ver talleres de reflexión, La Lisa, La Habana, Marzo 2003.

7 REFLEXIONES E INTERPRETACIONES

La gran variedad de experiencias observadas -iniciativas de la comunidad formadas en los barrios habaneros- demuestra que el avance, freno o suspensión total de una iniciativa, depende de una combinación de diferentes factores; esto quiere decir que no se observó ningún caso, en cual hubiera un solo factor determinante en el desarrollo de la iniciativa. Sin embargo, algunos de los factores parecen, con mucha frecuencia, tener más peso en tal desarrollo, en muchos casos de forma sorprendente.

Considerando tan sólo las iniciativas de mayor éxito, se observa el papel del líder como el factor más fuerte para el avance del proyecto a corto plazo (este fenómeno se encuentra en 14 entre los 20 casos), y como segundo factor de importancia en dos casos más. De los nueve casos que demostraron un éxito a largo plazo, puede observarse que en seis, el líder fue el factor más influyente. Podría argumentarse que estos son casos únicos, con poca posibilidad de repetirse, pues un líder tiene una capacidad única, mas la observación empírica no corrobora tal hipótesis: Entre las 10 iniciativas ya replicadas o replicables, el líder aparece de igual forma como el factor más fuerte. Es necesario apuntar que valdría la pena reflexionar sobre la posibilidad de ofrecer cursos técnicos de preparación para el liderazgo de iniciativas sociales y locales.

Los otros factores observados son, estadísticamente, insignificantes comparados con el factor motor "líder". Evidentemente, los talleres están involucrados y ayudan al progreso de muchas iniciativas, sin embargo algunas de las iniciativas más exitosas no tienen vínculo con Taller alguno. Al parecer varias de las iniciativas menores no podrían continuar sin la ayuda del Taller, por tanto puede afirmarse que la existencia de un Taller de Transformación contribuye significativamente a la multiplicación de iniciativas en un barrio. Parece entonces recomendable, por un lado, establecer nuevos Talleres en otros barrios, mas al mismo tiempo podría decirse que es necesario preparar a las iniciativas para llegar a un nivel de estabilidad en el que no dependan mucho de la ayuda del Taller. De esta forma los Talleres tendrían más capacidad para dedicarse a las iniciativas que recién nacen.

La gran mayoría de las iniciativas expresaron la importancia del papel de las organizaciones de masas para el éxito de su trabajo, mas un análisis más profundo no nos corrobora tal observación como hipótesis general. En los casos, en los cuales pude reconocerse el impacto de tales organizaciones, puede observarse un balance entre el efecto de "ayuda" y de "freno".

Evidentemente, el factor financiamiento es vital para cada iniciativa, sobre todo en proyectos de inversión. En los casos donde existe una ayuda o donación internacional, se producen resultados positivos, mas en todos los casos se observó un freno luego de acabada la donación. En los casos de las iniciativas que buscaron autofinanciarse - muchas veces con cantidades de dinero más modestas-, se evidencia por el contrario una mayor estabilidad y durabilidad de sus actividades: El grupo Odan Okara, en el Barrio San Isidro, ya lleva doce años de actividad, al igual que Alafia en Pogolotti. Otras iniciativas exitosas que consiguieron autofinanciarse, incluyen: la Conservación de Alimentos en Pogolotti, El Callejón de Hamel y El Barrio Chino. Sería útil si se pudiera establecer un mecanismo administrativo simple, que permita a los Talleres generar sus propios fondos y prestar un servicio similar al de las iniciativas en su barrio.

La mayor sorpresa encontrada en el estudio de las iniciativas barriales de la Habana fue el descubrimiento de otro factor muy fuerte de motivación, que no estaba incluido en la hipótesis inicial del Proyecto de investigación. Se trata del factor "religión". En casi todas las iniciativas ligadas a las raíces afrocubanas, sobre todo donde el baile y la música juegan un papel importante, el factor religión está muy presente y aglutina los integrantes. Tal fenómeno pudo observarse en los grupos artísticos Alafia, Haralaya, Fantasía o Odan

Ocara, en las fiestas del callejón de Hamel, en las actividades alrededor de la Ceiba o en el grupo de estudios religiosos, donde se incorpora la religión como elemento central que les otorga una cierta continuidad. El proyecto del bosque de Pogolotti floreció en la época en que mantuvo una filiación religiosa muy clara, mas perdió vida cuando por decisiones administrativas, se eliminó el enfoque religioso. La cultura y la tradición local se reconocen como elementos estabilizadores en el caso del Alacrán, en el barrio el Canal, al igual que en los carnavales en Pogolotti y en otros lugares. Al parecer, a parte del factor de liderazgo, el reconocimiento de la religión y de la cultura juega un papel clave en el éxito de una iniciativa local, al menos en los barrios visitados en la Habana.

8 BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES

8.1 BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, I; TULLOCH D.2000.** *Housing and social exclusion: context and challenges.* Coventry: Chartered Institute of housing and Housing Studies Association.
- ASSIES, Willem, 1990.** Of Structured Moves and Moving Structures. An Overview of Theoretical Perspectives on Social Movements. In: Assies, Willem; Burgwal, Gerrit; Salman, Ton, *Structures of Power, Movements of Resistance. An Introduction* Amsterdam: CEDLA. 9-98.
- BURCHARDT, Hans-Juergen, 1996 :** *Kuba. Der lange Abschied von einem Mythos,* Stuttgart.
- BARTLETT, S; HART, R; SATTERTHAITE, D; DE LA BARRA, X, 1999.** *Cities for Children - Children=s Rights, Poverty and Urban management.* London: Eartscan
- BASANES, F et al (eds) 1999.** *Can Privatization deliver Infrastructure for Latin America?* Washington DC: BID.
- BERNFELD, DAN; MABARDI, JEAN FRANCOIS, 1984:** *L=Habitat Groupe Autogeré.* Bruxelles: Habitat et Participation
- BORJA, Jordi; Castells, Manuel, 1997.** *Local and Global. Management of Cities in the Information Age.* London: Eartscan.
- BRUNO, Eugen; MATHÉY, Kosta, KÖRTE, Arnold (eds), 1984:** *Umgang mit städtischen Wohnquartieren unterer Einkommensgruppen in Entwicklungsländern* Darmstadt: Archimed
- BURCHARDT, Hans-Jürgen:** Kubas langer Marsch durch die Neunziger-eine Übersicht in Etappen en Ette, Ottmar y Franzbach, Martin (ed.) *Kuba heute, Politik, Wirtschaft, Kultur,* Frankfurt/Main, 2001, pp. 313-335
- BURGESS, Rod, 1978.** Petty Commodity Housing or Dweller Control? A Critique of John Turner's View on Housing Policy. *World Development no 9/10.vol 6.* London: Pergamon.
- CAMACHO, Daniel; MENJIVAR, Rafael (eds) 1985:** *Movimientos Populares en Centro America.* San José: FLACSO.
- CARLEY, Michael, JENKINS, Paul, SMITH, Harry (eds).** *Urban Development and Civil Society. The Role of Communities in Sustainable Cities.* London: Earthscan
- CARRIÓN, Fernando (ed.) 1996;** *Servicios Públicos Urbanos - Privatisación y Responsabilidad Social.* Quito: GTZ/PGU.
- CASTELLS, Manuel, 1983:** *The City and the Grassroots.* London: Edward Arnold.
- CORCORAN-NANTES, Y, 1990.** Women and Popualr Urban Social Movements in Sao Paulo. *Bulletin of Latin American Research* 9 (2) 249-64.
- CHAPPOTIN ARANGUREN, Susana.** *El taller de transformación integral. Una alternativa más de desarrollo comunitario en Cuba.* pp. 105-109
- DAVALOS DOMINGUEZ, Roberto y BASAIL RODRIGUEZ, Aláin (comp.), 1997 :** *Desarrollo Urbano. Proyectos y experiencias de trabajo,* ed. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, La Habana.

- DAVALOS DOMINGUEZ, Roberto (comp.), 1998 :** *Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano*, ed. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, La Habana.
- DAVALOS DOMINGUEZ, Roberto (comp.), 1999 :** *Ciudad y cambio social en los 90*, ed. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, La Habana.
- DECKER, Bernd, UNCHS, 1999.** Urban Planning and Management through a Gender Responsive Approach, *TRIALOG* 60, 7-11.
- DÍAZ CARBÓ, D., URIARTE, M. y DÁVALOS, R., 1998 :** *Participación comunitaria en cuatro experiencias de los órganos locales de gobierno en Cuba*, en : *Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano*. Roberto Dominguez, comp.. III Taller de Desarrollo Urbano y Participación. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia. Departamento de Sociología.
- DÍAZ GUTIERREZ, Joel, 2001:** Cayo Hueso - un proceso de mejoramiento en un contexto urbano, participación y protagonismo de los actores comunitarios, prepared for the delivery at the 2001 meeting of the Latin American Studies Association, Washington DC, September 6-8.
- DILLA ALFONSO A., FERNANDEZ SORIANO, A. y CASTRO FLORES, M., 1996:** *Movimientos barriales en Cuba: un análisis comparativo*, en: *Participación social. Desarrollo urbano y comunitario*. Vazquez Penelas y Roberto Dávalos, comp.. I Taller de Desarrollo Urbano y Participación. Universidad de La Habana. Facultad de Filosofía e Historia. Departamento de Sociología.
- DOUGLAS BUTTERWORTH, 1974:** Grass-Roots political organization in Cuba: a case of the committees for the defense of the revolution, en: *Latin American Urban Research* vol. 4. London: SAGE.
- EASTMAN, Alberto Concha et al (eds)., 1994:** *Ciudad y Violencias en America Latina*. Quito: PGU
- ENGELS, Friedrich,** Grundsätze des Kommunismus, verfasst 1847, Erstveröffentlichung 1914, pp. 57-79
- ESTEVA, Gustavo, 1985.** Beware of Participation. *Development: Seeds for Change*, No 3/85 Rome: SID.
- FICHTER, R.; TURNER, John F.C., 1972.** *Freedom to Build*. New York: Collier & McMillan.
- FREIRE, Mila; STREN, Richard (eds), 2001:** *The Challenge of Urban Government*. Washington, DC: World Bank Institute
- GARCIA, J., 1996:** *Cinco Tesis sobre los Consejos Populares*, en: *Revista Cubana de Ciencias Sociales* Nro 31.
- GILBERT, Alan & WARD, Peter, 1984.** Community Participation in Upgrading Irregular Settlements: The Community Response. *World Development* No 9, vol. 12. 913-922.
- GILBERT, Alan; 1994 (?)**, *The Latin American City*. London: Latin American Bureau
- GLUTZ VON, BARBARA, 2002:** *Mi Barrio como un sol, Nutzung von Entscheidungsräumen in der kubanischen Gemeinwesenarbeit zur Verbesserung der Lebensqualität*, Diplomarbeit erstellt an der Philosophisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, Bern, unveröffentlicht.
- HAMBERG, Jill, 1986.** The Dynamics of Cuban Housing Policy. In: Bratt et al: *Critical Perspectives on Housing*, Philadelphia: Tempel
- HAMDI, Nabeel; Goethert, Reinhard, 1997:** *Action Planning for Cities*. Chichester: Wiley.

- HARMS, Hans, 2001:** Probleme der Stadterneuerung in Kuba en Ette, Ottmar y Franzbach, Martin (ed.) Kuba heute, Politik, Wirtschaft, Kultur, Frankfurt/Main, pp. 101-150
- HARRIS, Nigel (ed.), 1992:** *Cities in the 1990s. The Challenge for Developing Countries.* London:
- HASAN, S; Adil Khan, 1999** Community based Environmental Management in a Megacity. *Cities* 11 (3), 195-200.
- INERARITY, M. C. y LOPEZ MC BEAN, M., 2000:** *La Ceiba de Haralaya*, en : Los barrios hacen la ciudad. Rosa Olivera Gomez, comp.. Ed. Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC), La Habana.
- INERARITY, M. C. y LOPEZ MC BEAN, M., 2001:** *Proyecto Educativo Cultural Comunitario Fantasía*, en: Con las Fortalezas del Barrio. Rosa Oliveras Gómez, comp.. Ed: Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC), La Habana.
- JOHANNSSEN, Bo; Astrand, Jonny, 1990.** *11 Successful Housing Projects. An Inventory of implemented housing projects in the Third World.* Lund: LCHS.
- KATAN, Roger, 1988:** *Bâtir ensemble.* Paris: Conseil International de la Langue Francaise.
- KNOX, Paul; Tylor, Peter (eds), 1995.** *World Cities in a World System.* Cambridge: CUP
- KOLODNY, Robert, 1986:** The Emergence of Self-Help as a Housing Strategy for the Urban Poor. In: Bratt, Rachel et al. *Critical Perspectives on Housing.* Philadelphia: Temple University Press
- LEINAUER, IRMA; HUNKENSCHROER, BIRGIT; WOLFF, KATRIN; HEERDE, STEFAN; STILO, MARKUS, 1994A:** Stadtentwicklung und Stadterneuerung in La Habana en Mathéy, Kosta (ed.): *Phänomen Cuba, Alternative Wege in Architektur, Stadtentwicklung und Ökologie:* 63-82
- LEINAUER, IRMA; HUNKENSCHROER, BIRGIT; WOLFF, KATRIN; HEERDE, STEFAN; STILO, MARKUS, 1994B:** Cayo Hueso, Erneuerung eines Barrios in La Habana en Mathéy, Kosta (ed.): *Phänomen Cuba, Alternative Wege in Architektur, Stadtentwicklung und Ökologie:* 99-121
- MARCUSE, Peter, 1998:** Historic Preservation, Cultural Tourism and Planning. *TRIALOG* 58, 4-12
- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich, 1969 y 1999:** Manifest der Kommunistischen Partei, Grundsätze des Kommunismus, Erstaussgabe 1848, Reclam, Stuttgart, pp. 19-56
- MATHÉY, Kosta, 1986:** Neuere Tendenzen in der Wohnungsbaupolitik Nicaraguas in: Ramalho, Luis et al (eds): *Die verplante Wohnmisere: urbane Entwicklung und "armutsorientierter" Wohnungsbau in Afrika und Lateinamerika*, Breitenbach Verlag, Saarbrücken
- MATHÉY, KOSTA, 1994:** Microbrigaden - Die Lösung der Wohnungsnot oder ein Beschäftigungsprogramm? en Mathéy, Kosta (ed.): *Phänomen Cuba, Alternative Wege in Architektur, Stadtentwicklung und Ökologie:* 133-147
- MATHEY, K. (ed.), 1992a.** *Housing Policies in the Socialist Third World* 345 pp, ISBN 0 721 2049 7, 1990. London & New York: Mansell (Casell inprint); München: Profil
- MATHÉY, Kosta, 1992b.** Self-Help Housing Policies and Practices in Cuba. In: Mathéy, K. (ed.). *Beyond Self-help Housing.* London: Mansell;. 181-218.
- MATHÉY, K. (ed.) 1992c** *Beyond Self-Help Housing: Participation, Self-help Housing, and Devolution Policies in different Social Formations*, London & New York: Mansell.

- MATHÉY, K., 1993a** (PhD. Dissertation): Kann Selsbthilfe-Wohnungsbau sozial sein? Erfahrungen aus Cuba und anderen Ländern Lateinamerikas. Münster:LIT
- MATHÉY, K. (ed.), 1994** *Phänomen Cuba. Alternative Wege in Architektur, Stadtplanung und Ökologie*. 304 S., ISBN 3-930092-01-8. Publikationen ORL Karlsruhe.
- MATHÉY, K. 1995a** Community Participation in the Upgrading of the *barrio* Isla de Polvo, Pogolotti. In Schaur, Eda (ed.), *Intelligent Bauen - Building with Intelligence*. IL41. Stuttgart: Karl Krämer Verlag. P. 106-113.
- MATHÉY, K. 1995b.** *Participative Urban Planning. Alun-Alun in Bandung*. In: Trialog 44: 34-39.
- Traducción española: *Informe de Proyecto Bandung 2000: La visión de la gente, una experiencia en el planeamiento urbano participativo*. In: Mesías González, Rosendo (comp.): *Tecnologías para la producción y rehabilitación del hábitat participativo y autogestionable*, II parte. La Habana: IPF/CYTED. 66-81.
- MATHÉY, K. 1997A.** Self-help Housing Strategies - An Alternative to Conventional Wisdom? In: Potter, Robert; Conway, Dennis, *Self-Help Housing, the Poor and the State in the Carribean*. Knoxville: Univ. Of Tennessee Press, 164-187.
- MATHEY, K. 1997b.** Self-help Approaches to the Provision of Housing: The Long Debate and a Few Lessons. In: Gugler, Josef (ed.). *Cities in the Developing World. Issues, Theory and Policy*. Oxford: Oxford University Press, 280-290.
- MATHÉY, Kosta, 2001:** Wandel in der Wohnungspolitik Kubas en Ette, Ottmar y Franzbach, Martin (ed.) *Kuba heute, Politik, Wirtschaft, Kultur*, Frankfurt/Main.
- MATHÉY, K; 2001:** Wohnungsbau und Stadtentwicklung in Cuba. In: *Lateinamerika Nachrichten*, Oct. 2001.
- MATHÉY, K.; Ribbeck, E. (1993),** *Architektur, Wohnungs- und Städtebau in Lateinamerika. Überblick und Bibliographie zur wissenschaftlichen Forschung im deutschsprachigen Raum*. Karlsruhe: ORL, Lehrstuhl für Städtebau und Entwerfen.
- MARTIN, 2001** (ed.): *Kuba heute, Politik, Wirtschaft, Kultur*, Frankfurt/Main, pp. 83-100.
- MOLINA, Humberto, 1987:** *Colombia: Autoconstrucción y Participación*. Bogotá: CPU/ENDA/SENA
- MORALES, Carlos (ed.) 1990:** *Centros Historicos - America Latina*. Bogotá: Escala
- MOSER, Caroline, 1993:** *Gender Planning and Development*. London: Routledge
- MULLER, Maria S.; Plantenga, D., 1990.** *Women and Habitat: Urban Management, Empowerment and Women's Strategies*. Amsterdam: Royal Tropical Institute.
- OCHOLA, Lynette et al.** *Streetchildren and Gangs in African Cities*. Nairobi: UMP/UNCHS
- OLIVERAS GÓMEZ, R, COYULA, M y CABRERA, M., 1993 :** *Los Talleres de Transformación Integral de Barrios. Una experiencia de planeamiento sustentable y participativa en La Habana*. Ed : Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC), La Habana.
- PAYNE, Geoff (ed.).** *Making Common Ground for Public-Private Partnerships in Land for Housing*. London: ITDG
- PEATIE, Lisa, 1990.** Participation: a Case Study how invaders Organize, Negotiate and Interact with Government in Lima. In *Environment and Urbanization* 2 (1), 19-30.
- PEREZ ALVAREZ, Mayda, 1998.** *El Diseño participativo comunitario, Manual Metodológico*, Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital. Experiencia de los

- Talleres de transformación integral del barrio, pp. 9-10. El diseño participativo, pp. 11-13
- PLUMMER, Janelle, 2000.** *Municipalities and Community Participation. A Sourcebook for Capacity Building.* London: Eartscan
- POTTER, Robert.** *The Urban Caribbean in an Era of Global Change.* Aldershot: Ashgate
- PRIETO, Marta y PEREZ, Lisset, 1995:** *Validación del funcionamiento de los Consejos Populares.* Facultad de Derecho, Universidad de La Habana.
- RAKODI, Carole, 1991.** Developing Institutional Capacity for Meeting the Housing Needs of the Urban Poor. In: Skinner, R. (ed.), *Shelter, Settlements, Policy and the Urban Poor.* London: Intermediate Technology Publications. 9-14
- ROJAS, E. et al. (Eds), 1999.** *La Ciudad en el Siglo XXI. Experiencias exitosas en Gestión del Desarrollo Urbano en America Latina.* Washington DC: BID.
- RAUBER, Isabel, 1995:** *Cuba: Revolución y Poder desde el Barrio.* MEPLA.
- RAUHUT, CLAUDIA, 2003:** Zum Umgang mit afrikanischem Kulturerbe auf Kuba, ein Beispiel auf lokaler Ebene: Das Proyecto Sociocultural Comunitario Okan Oddara in San Isidro, Havanna, Magisterarbeit erstellt an der Universität Leipzig, Fakultät für Geschichte, Kunst- und Orientwissenschaften, Institut für Ethnologie, Leipzig, unveröffentlicht.
- RUTHEISER, Charles, 2000.** Capitalizing on Havana. The Return of the Repressed in a Late Socialist City. In: Bridge, Gary; Watson, Sophie (eds.). *A Companion to the City.* Oxford: Blackwell, 224-236.
- SANTOS, Paula dos, 1999:** *Stadtplanung von unten. Die Landbesetzung Filhos da Terra in Sao Paulo.* Berlin: Technische Universität
- SCHURMAN, F; Naerssen, T:** *Urban Social Movements in the Third World.* London: Routledge
- SERAGELDIN, Ismil, 1997:** *The Architecture of Empowerment.* London: Academy
- SERVER, O. 1996.** Corruption: A major Problem for Urban Management. *Habitat International* 20 (1), 23-41
- THRIFT, Nigel, 2000:** With Child to See Any Strange Thing: Everyday Life in the City. In: *The City Companion.* Oxford: Blackwell. 398-409
- TOSCO TELLERIA AMAURY:** El Barrio Chino de la Habana, Pasado y Presente. Una Mirada de Futuro, paper presentado durante la conferencia de Centros Históricos, La Habana, sin año.
- TURNER, Berta (ed.) 1988,** *Building Community. A Third World Case Book.* London: Building Community Books.
- TURNER, John F.C., 1976.** *Housing by People. Towards Autonomy in Building Environments.* London: Marion Boyars.
- URIARTE, Miren, 2001:** PHD: *Social Development, Community Development: After economic crisis, Cuba looks forward.* University of Massachusetts.
- VAZQUEZ PENELAS, Aurora y DAVALOS DOMINGUEZ, Roberto (comp.), 1996:** *Participación social, desarrollo urbano y comunitario,* ed. Universidad de La Habana, Facultad de Filosofía e Historia, La Habana.
- WALTON, John (ed.), 1985:** *Capital and Labour in the Urbanized World.* London: Sage.

WATES, Nick, 1999. *The Community Planning Handbook. How People can shape their Cities, Towns and Villages in any Part of the World.* London: Eartscan

WIDDERICH, Sönke, 1997: Möglichkeiten und Grenzen der Sanierung des Historischen Zentrums von Havanna, Cuba, Kieler Arbeitspapiere zur Landeskunde und Raumordnung, Nr. 36, Kiel.

ZUNES, Stephen et al. (eds.), 1999. *Nonviolent Social Movements.* Oxford: Blackwell

8.2 OTRAS FUENTES

8.2.1 Barrio Balcón Arimao

Planeamiento Estratégico Comunitario de Balcón Arimao.

Proyectos del TTIB, formulados para la presentación ante el GDIC.

Recorte periodístico: *Haralaya: a los aborígenes cubanos les llega su día.* Por Ron Ridenour, en Semanario de Información Turística de Cuba y del Mundo. 22 de noviembre de 1995.

Video sobre Novoa, realizado por Sr. Acevedo Fals, de MEPLA.

Entrevistas : en 09-10/2002

Taller de Reflexión en Balcón Arimao : 03/2003.

8.2.2 Barrio El Canal

Informaciones laborales del Taller de Transformación Integral de "El Canal", así como publicaciones sobre el trabajo del Taller por el GDIC o el Taller mismo:

Planeamiento Estratégico Comunitario de El Canal

Propuesta de proyecto de colaboración: "La Permacultura como vía de gestión ambiental y mejoramiento de la calidad de vida en el barrio El Canal del Cerro"

Coordinadores del Proyecto: Francisco Luis Paz Barada, Justo Rafael Torres

Entrevistas en 09 – 10 / 2002

Taller de reflexión en "El Canal", 03 / 2003

Las integrantes del Taller de Transformación Integral del Barrio (T.T.I.B.):

- Esperanza Cantillo Mestre, Jefa y Trabajadora social
- Ana Rosa Osenes Cordero, Socióloga
- Sahily Enrique Martínez, Ingeniera civil

Líderes naturales / comunitarios / religiosos:

- Justo Torres, Promotor de la Permacultura
- Francisco Paz Barada, amigo de Torres y integrante de los proyectos "Patio Comunitario" y "Agenda 21"
- la Doctora Migdalia Soccarás León, Médico de la Familia, proyectos : "La Peña de Migdalia", "Encuentro con la Esperanza", "Por quien merece amor"
- Santos Ramírez, director artístico de la "Comparsa del Alacrán"

- Gilberto Carballosa Carballosa, promotor de la iniciativa "Unión de Cerro", director del Museo del Cerro
- Umberto y Bertolome, historiadores en el Museo de Cerro
- Andrés Díaz Casañas, promotor del grupo de RAP "Descarga menor", comprador en la Oficina del historiador de la ciudad
- Mercedes Rodríguez Castillo, proyecto "La llave 40", cuadro profesional de la Casa de Orientación a la mujer y la familia, instructora del consejo Canal
- Umberto Bellon, promotor del grupo de baile con niños y adolescentes (miniproyecto)
- Jorge, Secretario de la Parroquia de la Iglesia Católica "El Salvador del Mundo"

Representantes de entidades administrativas:

- Rogelio López Martínez, antiguo vicepresidente, hoy Presidente del Consejo Popular de "El Canal"
- Margarita Monjiotti, la secretaria de la organización del bloque 50 de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC)
- Mireya Nistal Rodríguez, representante de la zona CDR, secretaria de la FMC Cepero

8.2.3 Barrio Pogolotti

Entrevistas en 09 – 10 / 2002

Taller de reflexión en "Pogolotti", 03 / 2003

8.2.4 Pueblo de Santa Fe

Entrevistas en 09 – 10 / 2002

Taller de reflexión en con los agricultores, 03 / 2003.

8.2.5 Centro Habana y Habana Vieja

Entrevistas, 03/ 2003.

Taller de Reflexión: 03/2003.

FOLLETO del Taller de Transformación Cayo Hueso, La Habana, sin fecha.

FOLLETO del Taller de Transformación San Isidro, La Habana, sin fecha.

9 ANEXO 1: TABLAS DE EVALUACION

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CASA DE LA FAMILIA CEDERISTA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Acercar la población a los CDRs. Contar con un lugar de reunión para los cederistas y de recreación para el barrio. Convertirlo en un centro de actividades sociales y de encuentro.	Social	2	La Casa Cederista se crea como consecuencia del trabajo voluntario con la comunidad que se estaba llevando a cabo desde los años 87/88. Propulsores de este trabajo social fueron tres cederistas, motivados por los altos índices delictivos del barrio Novoa.
2	Año de nacimiento			1995	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún continúa funcionando.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Se trata de una propuesta de los CDR a nivel nacional, quién convoca a crear este nuevo sistema de la Familia Cederista. La primera en crearse fue esta en el barrio Novoa en un local que ya estaba funcionando desde años anteriores como lugar de encuentro y recreación.	Programa de los organismos de masa	6	El hecho de que se creara aquí la primera Casa de este tipo se debió a los siguientes factores: a) el hecho de que ya tenían un local, b) por los logros obtenidos en el barrio con el trabajo comunitario.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	El incansable trabajo de los líderes.	Iniciativa del líder	4	La posibilidad de crear aquí la primera Casa Cederista fue sin duda un reconocimiento al trabajo realizado, que fortaleció la voluntad a continuar.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	El buen recibimiento de los vecinos reflejado en la participación a las actividades allí convocadas.	Voluntad de participantes	2	

8	Dificultad encontrada (más importante)	Falta de financiamiento para el mantenimiento del local.	Falta de financiamiento	3	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Deterioro del equipamiento que poseen e incapacidad económica para renovarlo.	Falta de financiamiento	3	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			25	Estimación personal.
12	Número aprox. de miembros pasivos (p.ej. espectadores) de la iniciativa		30-100	4	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			38	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	En la relación Taller – Casa Cederista se distinguen tres etapas diferentes: a) la Casa Cederista ha sido totalmente independiente ya que el taller aún no existía; b) en 1998 el taller busca contacto con la Casa Cederista, pero se ve rechazado pues no veían ningún beneficio en esta relación; c) Desde hace aprox. dos años el Taller asesora a la Casa Cederista en aspectos metodológicos para la obtención de financiamiento y aporta ideas para lograr la motivación de los vecinos y el mantenimiento de las actividades.	Independiente pero asistido por el taller	2	A fines de los años noventa uno de los líderes, Saborit, se aleja del trabajo voluntario. Como consecuencia, las actividades pierden seguidores, y algunas de ellas se terminan.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	Ambos sexos, no puedo establecer la proporción.
16	Existencia de un	Los líderes actuales con dos: Rolando Monterrey y	Si	1	

	líder	Eusebio Céspedes. Anteriormente también José Saborit.			
17	Género del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno		Otro	9	Como institución estatal, ha estado en contacto la Facultad de Arquitectura, que ha realizado allí estudios. El único aporte ofrecido fue el reconocimiento por los logros obtenidos.
19	Aporte por Organizaciones de masa	El CDR a nivel nacional les aportó equipamiento: un televisor, un equipo de audio.	Dependiente de una organización de masas	1	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Han recibido visitas de extranjeros en varias oportunidades, que llegan al barrio atraídos por la reputación obtenida luego de los logros en la disminución de la delincuencia. En todos los casos han recibido el reconocimiento y la felicitación por el trabajo realizado.	Casi absolutamente independiente	4	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Dependiente de fondos de una ONG	1	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Otro	9	No han obtenido ningún aporte de este tipo.
24	Auto-financiamiento		Medios propios de los miembros Colecta entre vecinos	3 4	Cuando realizan actividades, entre todos aportan algo para la merienda.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Algunos de los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron logrados.	Con algunas limitaciones	2	

27	Opinión sobre éxito a largo plazo	La popularidad y reconocimiento logrados produjo un mayor sentido de pertenencia e identidad con el barrio, un mayor respeto entre los vecinos y disminución de la delincuencia.	Con algunas limitaciones	2	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares		Si	1	Por tratarse de un programa nacional de los CDR, la experiencia se ha replicado en otros lugares.
29	Fuente de Información	1= Eusebio, Rolando y otros compañeros cederistas. 2= Isabel Rauber, "Cuba: Revolución y poder desde el barrio". 2= Luis Fals, video sobre Zona 73.	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación	1 2 3	
30	Nombre de contacto	Rolando Monterrey y Eusebio Céspedes.			
31	Dirección	Calle 91 entre 206 y 210 – Barrio Novoa			
32	Telefono	261 4142 / 261 4141 (teléfonos part. ambos líderes)			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CASA COMUNITARIA (base del Taller de Transformación Integral del Barrio – TTIB)			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Contar con un espacio propio del taller para reuniones, trabajo administrativo y actividades comunitarias. Poder ofrecer talleres de diferentes tipos para beneficio de la comunidad del barrio.	Social	2	
2	Año de nacimiento			2002	Año en que reciben la vivienda que deberá ser acondicionada para su optima utilización según los fines buscados.
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Necesidad del equipo técnico del Taller.	Promoción por autoridades Otro	5 9	Desde el GDIC se incita a los Talleres a obtener un lugar de funcionamiento propio. Necesidad de los miembros del Taller que durante los primeros cuatro años tuvieron un lugar en el edificio municipal.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Apoyo del Municipio para la obtención de la vivienda; y del GDIC para la obtención del financiamiento para su reparación y acondicionamiento.	Oferta de financiamiento Promoción por autoridades	5 3	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	- Inexistencia en el barrio de un local abierto a la comunidad para fines socio-recreativos	Necesidad urgente	1	
8	Dificultad encontrada (más		Falta de financiamiento	3	Una vez encontrada la vivienda, el principal problema fue el conseguir

	importante)				el financiamiento necesario. Se obtuvo de una ONG extranjera, se planeaba para el segundo semestre el inicio de las reformas.
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			10	Estimación personal, considerando el equipo técnico del Taller y los colaboradores externos.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		101-1000	5	Estimación personal, considerando las actividades planeadas una vez en total funcionamiento.
13	Edad promedio de los participantes			0	
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller participa en el planeamiento y organización de las actividades que se llevarán a cabo en el local.	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Mas mujeres que hombres	2	
16	Existencia de un líder	El equipo técnico del Taller.	Si	1	
17	Genero del líder		Femenino	1	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	El Municipio les cedió la vivienda.	Dependiente de un organismo	1	
19	Aporte por Organizaciones de masa		Casi absolutamente independiente	4	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.

21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No
23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Dependiente de fondos extranjeros	1	Financiamiento para remodelación de la vivienda y compra de equipamiento.
24	Auto-financiamiento		Otro	9	No tienen permiso para un autofinanciamiento.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo		Con muchas limitaciones	3	Exito en la obtención del lugar con limitaciones económicas y financieras.
27	Opinion sobre exito a largo plazo		Ninguna idea	0	No es posible, por el corto tiempo de vida de la iniciativa, medir el éxito a largo plazo.
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		Si	1	Existen en la mayoría de los barrios que poseen un Taller.
29	Fuente de Información		Entrevista Taller participativo de evaluación Observación directa	1 3 5	
30	Nombre de contacto	Caridad y Maritza			
31	Dirección	TTIB - Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	261 4094 y 260 9383 (particulares)			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CIRCULO DE ABUELOS: CELIA SANCHEZ MANDULEY			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Realizar actividades de recreación, culturales y de educación física para la tercera edad.	Social	2	
2	Año de nacimiento			0	Dato impreciso
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Programa nacional	Promoción por autoridades	5	Están implicados el INDER (Instituto Nacional de Deportes y Recreación), Salud (a través de los Médicos de la Familia) y Educación.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Necesidades de entretenimiento y recreación en la tercera edad.	Necesidad urgente	1	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Trabajo coordinado que engloba diferentes aspectos: recreación, educación, salud, etc..	Otro	9	Trabajo conjunto de diferentes áreas: Deporte, Salud, Educación.
8	Dificultad encontrada (más importante)		Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de		Ninguna idea	0	

	la iniciativa.				
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			25	
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		11-30	3	Principalmente familiares que apoyan a las actividades que se realizan. Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			+ 65	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller toma parte en algunas actividades, cuando se le es requerido.	Casi absolutamente independiente	4	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	
16	Existencia de un líder		No	2	
17	Genero del líder				
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	El INDER les aporta los profesores de educación física para los ejercicios físicos diarios. Salud, a través de los Médicos de la Familia controla el estado de cada uno antes y después de los ejercicios. Educación, les da charlas sobre temas de interés.	Dependiente de un organismo	1	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Apoyan en lo que se les solicita.	Independiente pero asistido	2	Principalmente los CDR y la FMC. Es importante considerar que casi todos los abuelos forman parte de estas organizaciones.
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No

23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Otro	9	No
24	Auto-financiamiento		Medios propios de los miembros	3	El pago de las excursiones, visitas a museos y otros lugares de interés, se hace con el dinero de los propios implicados.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre éxito a corto plazo		Con muchas limitaciones	3	Teniendo en cuenta que un 10% (aprox. 1700 personas) de la población de estos barrios es mayor a 65 años y, que posiblemente los implicados no lleguen a ser más de un 7% de aquellos (entre los tres círculos del barrio), puede hablarse de un éxito muy limitado.
27	Opinion sobre éxito a largo plazo		Con muchas limitaciones	3	
28	Opinion sobre éxito en terminos de replicación en otros lugares		Con algunas limitaciones	2	Es un programa nacional que se repite en otros barrios, con similares características y limitaciones.
29	Fuente de Información		Taller participativo de evaluación	3	
30	Nombre de contacto	Arquímedes Hernández			
31	Dirección	TTIB - Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		COLOREANDO MI BARRIO			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Transformar estética y ambientalmente la comunidad y fomentar la identidad y pertenencia local. Incentivar la participación de algunos alumnos en el pintado de los murales.	Cultural Otro	3 9	Tiene un componente cultural a través de la pintura, pero principalmente de mejoramiento del ambiente urbano.
2	Año de nacimiento			2000	
3	Año de terminación (si se aplica)				Continúa todavía.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	La voluntad del líder.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Apoyo de autoridades: de Fidel Castro y del Municipio de la Lisa. Apoyo del Taller.	Promoción por autoridades	5	Esta iniciativa se mantiene, a pesar de no estar reconocida como un proyecto oficial por parte de Cultura del municipio. Esto se debe a que ha recibido la aprobación y reconocimiento personal de Fidel Castro y a la voluntad y personalidad del líder. Las actividades de este tipo, que tienen cierta continuidad, son consideradas en Cuba como "Asociación" (esto implica la obligación del pago de impuestos anuales) y, por ley, los proyectos culturales no deben ser asociativos. Este es un motivo de

					la falta de reconocimiento en cultura.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Aporte financiero francés.	Oferta de financiamiento	3	
8	Dificultad encontrada (más importante)	Trabas por parte de Cultura del Municipio que no lo considera un proyecto.	Dificultades con autoridades	5	Son problemas de tipo burocrático.
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Otro	9	Si bien la iniciativa está en marcha, puede verse como posible factor que dificulte su sobrevivencia, la centralidad del líder. Manifiesta en su forma de hablar, su propia apreciación como que la iniciativa le pertenece y "se acabará cuando alguien quiera imponerle un tema para un mural".
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			16	Estimación personal. Aprox. 10 artistas más los niños que colaboran. En sus orígenes los artistas eran 45, pero no había ningún tipo de participación de la comunidad.
12	Número aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		Más de 1000	6	Estimación personal, teniendo en cuenta que sirven para el gozo de toda la comunidad y visitantes.
13	Edad promedio de los participantes			28	Estimación personal.
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller de Transformación facilitó la formación del líder a través de diferentes cursos de capacitación: en educación popular y comunicación social, en el centro Martin Luther King. Actualmente le asesora metodológicamente para la	Nacido y dependiente del taller	1	

		obtención de financiamiento y en la evaluación del desarrollo de la iniciativa.			
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	Ambos sexos, no puedo establecer la proporción.
16	Existencia de un líder	El líder, Jorge Jorge, pintor profesional.	Si	1	
17	Género del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	A través del gobierno municipal han podido obtener las donaciones provenientes de un municipio francés y el permiso para viajar a Francia.	Independiente pero asistido	2	En Cuba la única posibilidad de obtener donaciones es a través del departamento de Colaboración Internacional del gobierno municipal correspondiente.
19	Aporte por Organizaciones de masa	La Federación de Mujeres Cubanas y los pioneros: difusión de las actividades, organización de un concurso de dibujo en una oportunidad. CDR: difusión, pintado y picado de paredes, actividades complementarias: servicio a los pintores (agua, merienda, etc.)	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No ha obtenido aporte de este tipo.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No ha obtenido aporte de este tipo.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Recibe el material necesario (pinturas, brochas, pinceles) desde Francia. Además ha recibido una cámara de video para documentación de la iniciativa y el convertidor de video correspondiente.	Dependiente de fondos extranjeros	1	
24	Auto-financiamiento	20% correspondiente a lápices, papel para los bocetos, algunas brochas y pinceles.	Medios propios de los miembros	3	
25	Viajes al extranjero	Jorge Jorge, el líder, ha viajado varias veces a Francia.	Si	1	
26	Opinion sobre éxito a corto plazo	Los objetivos planteados fueron, en el corto plazo, logrados.	Si	1	

27	Opinion sobre exito a largo plazo	A largo plazo se ha logrado el mejoramiento de las fachadas en ciertos lugares públicos (principalmente escuelas) y el respeto hacia ellos.	Si	1	
28	Opinion sobre exito in terminos de replicación en otros lugares	Hasta el momento, no hubo replicación de la actividad.	No	4	
29	Fuente de Información	1= Jorge Jorge y equipo técnico del taller. 2= Proyecto elaborado por el taller. 2= Video de la memoria de la iniciativa. 5= visitas a dos escuelas con mural.	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación Observación directa	1 2 3 5	
30	Nombre de contacto	Jorge Jorge González			
31	Dirección	Calle 35 A Edif 1-6 Apto A entre 240 y 244			
32	Telefono	260 2639			
33	Correo electronico	susyed@giron.sld.cu sussette.mtnz@infomed.sld.cu			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CIRCULO DE AMIGOS POR LA CULTURA INDIGENA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Fortalecer la identidad del barrio a través de la promoción de la cultura indígena. Integrar a todos los vecinos con interés en conocer, profundizar y divulgar la cultura indígena.	Social Cultural Otro	2 3 9	9= educativo
2	Año de nacimiento			2000	Estimación personal.
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del equipo técnico del taller.	Diagnóstico del taller	7	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Voluntad de los participantes.	Voluntad de participantes	2	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad encontrada (más importante)		Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	

11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			0	
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		Ninguna idea	0	
13	Edad promedia de los participantes			0	
14	Aporte por el Taller de Transformación	Nació por idea de las integrantes del taller. Continúa bajo su control y evaluación.	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	
16	Existencia de un líder		Si	1	
17	Genero del líder		Ninguna idea	0	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno		Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa		Ninguna idea	0	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales			0	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Otro	9	
24	Auto-financiamiento		Ninguna idea	0	

25	Viajes al extranjero		Ninguna idea	0	
26	Opinion sobre exito a corto plazo		Ninguna idea	0	
27	Opinion sobre exito a largo plazo		Ninguna idea	0	
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		Ninguna idea	0	
29	Fuente de Información	1= con equipo técnico del taller 2= Proyecto del taller	Entrevista Documentación	1 2	
30	Nombre de contacto				
31	Dirección				
32	Telefono				
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		DISCO CIMA 73			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Lugar de recreación para jóvenes en el barrio Autofinanciar tareas comunitarias (mantenimiento de lugares públicos, recolección de basura, etc.) Dar empleo a vecinos desocupados en el mismo barrio	Social Divertimiento Comercial	2 5 6	
2	Año de nacimiento			1994	
3	Año de terminación (si se aplica)			1997	
4	Causa de terminación (si se aplica)	Intervención por parte de las autoridades. Imposibilidad de las organizaciones de masas (por estatuto) de recibir dinero por las actividades comunitarias. No es posible el autofinanciamiento.	Dificultades con autoridades Dificultades con organismos de masa	5 6	En la época en que funcionó la discoteca aún no estaba creado el trabajo por cuenta propia. Para toda actividad cultural el único que puede realizar ventas o cobros es el estado a través de Gastronomía o Comercio.
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	El grupo líder conformado por tres cederistas fue el que ideó e implementó esta iniciativa.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	La falta de recreación para los jóvenes del barrio por inexistencia de locales apropiados en los alrededores y problemas de transporte público para desplazarse a otras zonas de la ciudad.	Necesidad urgente	1	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Posibilidad de dar empleo a algunos vecinos del barrio y, a su vez, lograr el mantenimiento de las áreas públicas.	Otro	9	La posibilidad de dar empleo a algunos vecinos después del periodo especial prácticamente acabó con la garantía del estado de dar empleo
8	Dificultad encontrada (más importante)	Imposibilidad de lograr un cambio en el estatuto de la organización de masas que permitiera actividades de autofinanciamiento en beneficio de la comunidad	Dificultades con organismos de masa	6	

		del barrio.			
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	El no cumplimiento del estatuto, generó presiones desde las autoridades municipales para el cierre de la discoteca y la consiguiente finalización de las actividades.	Dificultades con autoridades	5	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	No se conocen.	Ninguna idea	0	
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			30	Estimación personal.
12	Número aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		101-1000	5	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			18	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller de Transformación se creó dos años más tarde de la finalización de la iniciativa.	Taller no existe en el barrio	5	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Los líderes: solo hombres. Los empleados: algunas mujeres, mayoritariamente hombres	Más hombres que mujeres	4	
16	Existencia de un líder	Se trató de un grupo de líderes conformado por tres personas: Rolando Monterrey, Eusebio Céspedes y José Saborit.	Si	1	
17	Genero del líder	Todos masculinos.	Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	La asistencia obtenida: el lugar, dónde funcionaba el mercado del barrio; buses, para otras actividades complementarias.	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Si bien no se trató de una iniciativa creada por el CDR como tal, el hecho de que los tres líderes eran cederistas, produjo una relación muy estrecha entre esta organización y la disco.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No obtuvo ningún aporte.

21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No obtuvo ningún aporte.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No recibió aporte financiero internacional.	Otro	9	
24	Auto-financiamiento	100 %	Colecta entre vecinos Cobro de entradas	4 6	4= para algunas actividades complementarias
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron, en el corto plazo, ampliamente logrados.	Si	1	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	La imposibilidad de continuación es una muestra de la falta de éxito a largo plazo, siendo que las necesidades de recreación y mejoramiento en el barrio siguen existiendo.	No	4	
28	Opinión sobre éxito in términos de replicación en otros lugares	No hubo replicación de la actividad de ningún tipo.	No	4	
29	Fuente de Información	1= con Céspedes y Rolando. 2= Isabel Rauber, "Cuba: revolución y poder desde el barrio".	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación	1 2 3	
30	Nombre de contacto	Céspedes / Rolando – Casa Cederista			
31	Dirección	Calle 91 entre 206 y 210 – Barrio Novoa – La Lisa			
32	Telefono	261 4141 / 261 4142 (particulares)			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		GRUPO INFANTIL FANTASIA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Mejorar la conducta de los niños del barrio a través del trabajo artístico. Ofrecer una nueva manera de entretenimiento a los niños.	Cultural Divertimiento	3 5	
2	Año de nacimiento			1998	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	La voluntad y carisma del líder.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	El apoyo directo al líder por parte del delegado de la circunscripción, Orestes García, quien la presenta al Taller de Transformación Integral del Barrio en busca de apoyo. Apoyo del taller.	Diagnóstico del taller Otro	7 9	En el diagnóstico del Taller había quedado indicado el problema de conducta de los niños de esta zona y la falta de recreación.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	El entusiasmo de los niños del barrio para participar en esta iniciativa.	Voluntad de participantes	2	
8	Dificultad encontrada (más importante)	La imposibilidad de obtener un lugar físico protegido para los ensayos. Falta de apoyo de Cultura del municipio, por los problemas personales de Yeni y por no ser profesional en la materia.	Falta de financiamiento Dificultades con autoridades	3 5	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Carencia de los equipos de música y vestuario adecuados.	Problemas técnicos	1	

10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	- Problemas personales del líder.	Otro	9	Los problemas personales del líder repercuten directamente en la oscilación de la iniciativa.
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			23	
12	Número aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		101-1000	5	Estimación personal
13	Edad promedia de los participantes			13	
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller del Transformación facilitó la formación del líder a través de diferentes cursos de capacitación en el centro Martín Luther King. Actualmente la orienta y alienta a coninuar con la actividad.	Nacido y dependiente del taller	1	Si bien el origen de la iniciativa fue fuera del taller, desde su comienzo está ligado al mismo.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Sólo dos niños son miembros del grupo, el resto son niñas.	Mas mujeres que hombres	2	
16	Existencia de un líder	El líder, Yeni.	Si	1	
17	Genero del líder		Femenino	1	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno		Otro	9	No.
19	Aporte por Organizaciones de masa	La Federación de Mujeres Cubanas ayudaron a Yeni en la promoción y divulgación, así como apoyo moral y acompañamiento. Los pioneros realizaron una convocatoria para aumentar el número de integrantes del grupo.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.

22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No recibió aporte financiero internacional.	Otro	9	
24	Auto-financiamiento	100 %	Medios propios de los miembros	3	Recibieron los trajes del grupo Haralaya.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron, en el corto plazo, logrados. Esto pudo comprobarse con el mejoramiento de la conducta de los niños y el involucramiento de los padres y la comunidad.	Si	1	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	A largo plazo se ha logrado la orientación de algunos niños hacia actividades culturales y su posterior dedicación a ellas desde lo profesional ya que cuatro de ellos concurren actualmente a la escuela de Instructores de Arte.	Con muchas limitaciones	3	Aún cuentan con muchas dificultades por la falta de un financiamiento. Esto influye en la aparición de períodos de decaimiento.
28	Opinion sobre exito in terminos de replicación en otros lugares	No hubo replicación de la actividad de ningún tipo.	No	4	
29	Fuente de Información	1= con Yeni y las integrantes del Taller 2= Publicaciones del GDIC 5= Asistencia a presentaciones del grupo.	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación Observación directa Otro	1 2 3 5	
30	Nombre de contacto	Yeni			
31	Dirección	TTIB – Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		FINCA DE FRANK			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Fuente de trabajo para Frank (iniciativa particular) Lugar físico-natural para la recreación y educación de niños y jóvenes (objetivo posterior).	Divertimento Comercial Otro	5 6 9	9= educativo
2	Año de nacimiento			1992	Estimación personal.
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación y necesidad de trabajo de Frank, que por problemas de salud había perdido su trabajo como contador.	Necesidad urgente Iniciativa del líder	1 4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Necesidad en el barrio de lo que allí se produce (mayoritariamente flores, legumbres y algunas frutas).	Necesidad urgente	1	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Promoción lograda a través de la combinación con actividades para niños: presentación de títeres, educación sobre la naturaleza.	Otro	9	Promocionado principalmente por el equipo técnico del taller y la Casa Cederista.
8	Dificultad encontrada (más importante)	Falta del equipo necesario para poder continuar ampliando la superficie utilizada. Principalmente una bomba para riego.	Problemas técnicos	1	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Imposibilidad de lograr un financiamiento.	Falta de financiamiento	3	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de		Ninguna idea	0	

	la iniciativa.				
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			8	Estimación personal.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		30-100	4	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			36	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller del Transformación se creó con posterioridad, pero asiste a Frank a través de la promoción de su actividad.	Independiente pero asistido por el taller	2	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Más hombres que mujeres	4	Como mujeres tenemos a las dos integrantes del equipo del taller. El resto son hombres.
16	Existencia de un líder	El líder: Frank, dentro de su finca. En cuanto a las actividades recreativo-educativas, los compañeros de la Casa Cederista.	Si	1	
17	Genero del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	El gobierno de la Lisa cedió las tierras para su explotación.	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Los CDR promueven actividades recreativas y culturales en la finca, a través de los compañeros de la Casa Cederista.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes	No recibió aporte financiero internacional.	Otro	9	

	internacionels				
24	Auto-financiamiento	100 %	Medios propios del líder Actividad comercial	2 7	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron, en el corto plazo, logrados.	Con algunas limitaciones	2	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo		Con muchas limitaciones	3	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares		No	4	
29	Fuente de Información	1= con Frank, las integrantes del Taller y los compañeros de la Casa Cederista. 5= visita a la Finca.	Entrevista Observación directa	1 5	
30	Nombre de contacto	Frank			
31	Dirección	Finca: Calle 206 y Av. 103, Novoa, La Lisa.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		GRUPO FOLKLORICO HARALAYA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Utilización del tiempo libre disponible en actividades culturales Conformar una agrupación artística dedicada a la realización de representaciones genuinas de los rituales de los antepasados del lugar.	Cultural Divertimiento	3 5	
2	Año de nacimiento			1993	En pleno período especial, cuando por falta de transporte muchas mujeres (sobretudo) debían quedarse en la casa por falta de trabajo.
3	Año de terminación (si se aplica)			1997	
4	Causa de terminación (si se aplica)	Incomprensión por parte de las autoridades municipales, del área de Cultura. Cansancio del líder. Frustración resultado de limitaciones vinculadas con el hecho de que los integrantes no eran profesionales, motivo por el que no se les permitió viajar al extranjero.	Salida del líder Dificultades con autoridades	4 5	
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del líder y los participantes.	Necesidad urgente Voluntad de participantes Iniciativa del líder	1 2 4	La disponibilidad de tiempo libre por la falta de trabajo, la falta de transporte y la carencia de ofertas culturales en el barrio fueron los principales factores de motivación.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Apoyo institucional de la Academia de Ciencias.	Promoción por autoridades	5	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad	Falta de reconocimiento del área de Cultura del	Dificultades con autoridades	5	

	encontrada (más importante)	Municipio por no haber miembros profesionales en ninguna de las áreas de actividades del grupo, y la consiguiente negativa de apoyo financiero.			
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Problemas internos en el grupo, debido a que algunos integrantes querían profesionalizarse, no existiendo un mecanismo (por lo menos en ese momento) que permitiera la profesionalización de un grupo de barrio que no cuenta con un profesional que los dirija. Los músicos del grupo lograron presentarse durante 9 meses en la sala multiespacio de Macumba Habana y esto provocó celos entre los que cobraban y los que no.	Desinterés de los participantes	2	En este caso debe considerarse este “desinterés” provocado por celos entre los integrantes del grupo.
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Falta de sustento económico para ropa, instrumentos, etc..	Falta de financiamiento	3	
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			25	
12	Número aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		101-1000	5	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			18	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller de Transformación se creó dos años más tarde de la finalización de la iniciativa.	Taller no existe en el barrio	5	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Se trató de una iniciativa que intentó, mayoritariamente, dar una actividad a las mujeres desocupadas del barrio. No obstante hubo participación de algunos hombres, principalmente en instrumentos y pintura.	Más mujeres que hombres	2	
16	Existencia de un líder	El líder: Maritza López (luego conformará el equipo técnico del Taller de Transformación).	Si	1	
17	Genero del líder		Femenino	1	

18	Aporte por Instituciones de Gobierno	La Academia de Ciencias los apoyó, como asesora, en la investigación sobre la cultura indígena del lugar. Tema de trabajo del grupo. Además sirvió de puente para poder acceder a otros institutos de investigación: la Facultad de Estudios del Caribe y la Fundación Fernando Ortíz.	Independiente pero asistido	2	Teniendo en cuenta el carácter estatal de las instituciones cubanas, se considera a la Academia de Ciencias una Institución del Gobierno.
19	Aporte por Organizaciones de masa	La Federación de Mujeres Cubanas les dio apoyo en la promoción, los llevó a eventos, hizo de intermediario con algunos organismos de gobierno y les consiguió telas y trajes.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Obtuvieron el aporte de la Caravana de los Pastores por la Paz, cuya donación la usaron para comprar vestuario e instrumentos.	Independiente pero asistido por ayuda	2	
24	Auto-financiamiento	90 %	Medios propios de los miembros	3	
25	Viajes al extranjero	Si bien tuvieron la meta de llegar a presentarse en el extranjero, no lograron el permiso por no tratarse de profesionales.	No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron, en el corto plazo, logrados.	Con algunas limitaciones	2	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	La imposibilidad de continuación es una muestra de la falta de éxito a largo plazo.	No	4	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	La experiencia acumulada fue transmitida al grupo infantil Fantasía, del mismo barrio.	Con muchas limitaciones	3	
29	Fuente de Información	1= con Maritza 2= recorte periodístico	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación	1 2 3	

30	Nombre de contacto	Maritza López McBean			
31	Dirección	Calle 214 A Nro 7328 entre 81 y 73			
32	Telefono	260 9383			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		LA CEIBA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Mejorar el aspecto físico del lugar. Contar con un espacio público al aire libre para actividades recreativas y culturales.	Construcción Social Cultural Divertimiento	1 2 3 5	
2	Año de nacimiento			1996	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Necesidades convergentes: a) un grupo que necesita un lugar dónde presentarse, el grupo folklórico Haralaya y b) de los vecinos del barrio por erradicar focos de enfermedades (basurales) y lugar propicio para actos delictivos.	Necesidad urgente	1	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Apoyo de las autoridades Municipales.	Promoción por autoridades	5	En la limpieza y acondicionamiento del lugar con: - restaurant en moneda nacional y, - tienda de venta en dólares.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad encontrada (más importante)		Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada		Ninguna idea	0	

	(suplementaria)				
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			30	Estimación personal, considerando al grupo Haralaya y el grupo gestor del área.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		Más de 1000	6	Estimación personal, considerando que no sólo se benefician aquellos que participan en las actividades que se realizan, sino todo el barrio y los visitantes que allí se acercan.
13	Edad promedio de los participantes			30	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller participa en la organización de actividades en el área.	Independiente pero asistido por el taller	2	El Taller comienza a participar como tal a partir de su creación en 1998. Anteriormente Maritza, actual integrante del Taller, estaba implicada a esta iniciativa a través del grupo Haralaya.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	
16	Existencia de un líder		Si	1	
17	Genero del líder		Femenino	1	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno		Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Toman participación en la organización de las actividad, en el mantenimiento del lugar: limpieza y orden.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.

22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No
23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Otro	9	No
24	Auto-financiamiento		Medios propios de los miembros Fondos del gobierno	3 8	En principio las transformaciones físicas se realizaron con fondos del gobierno. Actualmente las actividades, en su mayoría se realizan con los fondos propios de los vecinos (principalmente para merienda, en los casos que se ofrece).
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	El éxito puede medirse en renovación del área, en la disminución de la delincuencia en el barrio y en la gran cantidad de actividades recreativas que allí se realizan.	Si	1	
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Se continúa utilizando el área para variedad de actividades y para paseo y descanso de los vecinos.	Si	1	
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		No	4	
29	Fuente de Información	Entrevista con equipo técnico del Taller y con Myrta, vecina del barrio.	Entrevista Taller participativo de evaluación Observación directa	1 3 5	
30	Nombre de contacto	Delsy y Daisy (Grupo Gestor La Ceiba) y Myrta, madrina de La Ceiba.			
31	Dirección	Intersección calles 212, 67, 210, 67A y 218			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		MAPA VERDE			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Educación medioambiental a los niños del barrio. Concientización sobre problemas del Medio Ambiente. Mejoramiento del Medio Ambiente local.	Construcción Otro	19	Tiene un objetivo de largo plazo que implica la mantención del espacio público de una forma medioambiental más “amigable”. Un fuerte componente educativo.
2	Año de nacimiento			2000	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Promoción y formación otorgada por la ONG Felix Varela, quien toma conocimiento en 1998 de la existencia a nivel mundial del “Green Map System” y propone que la ciudad de la Habana se sume al movimiento, convocando a los interesados en temas medioambientales.	Promoción por autoridades	5	La ONG Felix Varela toma conocimiento de esta iniciativa que existe a nivel mundial y la adapta a la realidad de La Habana promocionándola para su realización.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Motivación del equipo técnico del taller	Diagnóstico del taller	7	Si bien la iniciativa es externa al taller y el barrio, las deficiencias y problemáticas en el Medio Ambiente fueron detectadas durante el diagnóstico.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Voluntad de las maestras y alumnos implicados directamente en la iniciativa.	Voluntad de participantes	2	
8	Dificultad encontrada (más importante)	La iniciativa se vio parada durante unos meses por problemas de salud de la docente a cargo.	Otro	9	Imposibilidad de suplantar al líder actual.

9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			43	Son 42 niños y la maestra.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		101-1000	5	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			11	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller de Transformación ideó la puesta en marcha de esta iniciativa en el caso específico de su área de trabajo. Además forma en la temática del Medio Ambiente a la maestra, quién, a su vez, forma a los niños de 5 grado de una escuela de enseñanza básica del Consejo Popular. Realiza el seguimiento de la iniciativa cada 15 días.	Nacido y dependiente del taller	1	La existencia de barrios insalubres en el Consejo, lleva a comenzar el trabajo con los niños que viven en uno de ellos: Corea.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	Se trata de niños y niñas, no me es posible determinar la proporción.
16	Existencia de un líder	En cuanto a la promoción: Maritza y Caridad, del taller. En la puesta en práctica: Lidiana, maestra.	Si	1	
17	Genero del líder		Femenino	1	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	El colegio donde se realiza la actividad no sólo ha apoyado al permitir que se lleve a cabo allí, sino también, con la convocatoria a los padres y la comunidad para tareas específicas relacionadas.	Independiente pero asistido	2	Actualmente el sistema educativo en Cuba está dando mayor importancia a temas del Medio Ambiente. En La Lisa existe un proyecto del departamento de Educación para expandir esta experiencia a todas

					las escuelas del municipio.
19	Aporte por Organizaciones de masa		Ninguna idea	0	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	La ONG Felix Varela se encarga de la formación en Medio Ambiente y en el procedimiento de la técnica de Mapa Verde.	Independiente pero asistido por una ONG	2	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Ninguna idea	0	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	La ONG Felix Varela aporta la cartulina y lápices para que los alumnos puedan trabajar.	Dependiente de fondos de una ONG	1	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No recibió aporte financiero internacional.	Otro	9	
24	Auto-financiamiento	30 % (estimación personal)	Medios propios de los miembros	3	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Los objetivos de corto plazo han sido medianamente cumplidos.	Con algunas limitaciones	2	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo		Ninguna idea	0	La iniciativa es relativamente nueva para hablarse de éxitos a largo plazo
28	Opinion sobre éxito en terminos de replicación en otros lugares		Si	1	Es una iniciativa que se está llevando a cabo en varios barrios de La Habana, independientemente de si estos cuentan o no con un Taller, impulsado por la ONG Felix Varela.
29	Fuente de Información	1= con integrantes del Taller, con Maritza Morión, directora de la ONG. 2= Folletos explicativos de la iniciativa.	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación	1 2 3	
30	Nombre de contacto	Lidiana			

31	Dirección	TTIB - Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CASA DE RECREO MIGUELITO CUNI			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Pasatiempo y recreación para el adulto mayor.	Social	2	
2	Año de nacimiento			1998	
3	Año de terminación (si se aplica)			1999	Está descontinuado por el momento, se tiene intención de reanudarlo.
4	Causa de terminación (si se aplica)	Alejamiento del líder e imposibilidad de lograr financiamiento para mejorar las condiciones físicas del local.	Salida del líder Otro	4 9	El estado físico del local donde se reunían no es apto para continuar con las actividades y no se ha podido obtener fondos para su mejoramiento.
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del líder.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Interés de los participantes.	Voluntad de participantes	2	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad encontrada (más importante)	Alejamiento de uno de los líderes.	Falta de liderazgo	4	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	- Malas condiciones físicas del local.	Problemas técnicos Falta de financiamiento	1 3	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	- Falta de iluminación.	Problemas técnicos	1	

11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			15	Estimación personal.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		30-100	4	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			55	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller del Transformación se creó con posterioridad. En la actualidad busca posibilidades de financiamiento.	Independiente pero asistido por el talle	2	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	Se trató de una actividad en la que participaban ambos sexos. No puedo determinar en qué proporción.
16	Existencia de un líder	Se trató de dos personas.	Si	1	
17	Genero del líder		Ninguna idea	0	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Lograron el permiso de utilizar un local municipal.	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa		Ningunha idea	0	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No recibió aporte financiero nacional.	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionels	No recibió aporte financiero internacional.	Otro	9	

24	Auto-financiamiento	100 %	Medios propios de los miembros	3	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Los objetivos planteados al crearse la iniciativa fueron, en el corto plazo, logrados.	Con algunas limitaciones	2	
27	Opinion sobre exito a largo plazo	La imposibilidad de continuación es una muestra de la falta de exito a largo plazo.	No	4	
28	Opinion sobre exito in terminos de replicación en otros lugares		No	4	
29	Fuente de Información	1= con integrantes del Taller 2= Proyecto del Taller. 5= visita al local	Entrevista Documentación Observación directa	1 2 5	
30	Nombre de contacto	Taller de Transformación Integral del barrio			
31	Dirección	Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CENTRO DE PREVENCION DEL SIDA			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Disminuir los casos de SIDA a través de la educación.	Social Otro	2 9	Fuerte componente educativo.
2	Año de nacimiento			2003	
3	Año de terminación (si se aplica)				
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del Médico de la Familia.	Otro	9	Los principales promotores de esta iniciativa son los médicos del consultorio del barrio.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Interes del Taller de Transformación.	Diagnóstico del taller	7	El Taller de Transformación basa su interés en datos no oficiales (debido al tabú sobre este tema en Cuba) de casos existentes en el barrio.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Falta de educación sobre el tema en la comunidad.	Necesidad urgente	1	
8	Dificultad encontrada (más importante)		Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de		Ninguna idea	0	

	la iniciativa.				
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			5	Actualmente se trata de los médicos y del equipo técnico del Taller, ya que se encuentran en la etapa de redacción y organización.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		30-100	4	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			38	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller participa en la organización y difusión de las actividades.	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Mas mujeres que hombres	2	
16	Existencia de un líder	Si, Eduardo, médico de la Familia.	Si	1	
17	Genero del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	A través del Ministerio de Salud	Dependiente de un organismo	1	
19	Aporte por Organizaciones de masa		Otro	9	Aún no se ha iniciado la actividad. Se espera el aporte de estas organizaciones en la difusión.
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No
23	Aporte financiero por fuentes internacionales		Otro	9	No

24	Auto-financiamiento		Otro	9	No.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo		Ninguna idea	0	Se trata de una actividad que recién se está iniciando.
27	Opinion sobre exito a largo plazo		Ninguna idea	0	
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		Ninguna idea	0	
29	Fuente de Información		Taller participativo de evaluación	3	
30	Nombre de contacto	Eduardo, Médico de la Familia.			
31	Dirección	TTIB - Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		GRUPO DE INVESTIGACIONES DE RELIGIOSIDAD Y SALUD			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Estudiar la interdependencia de la religión (fundamentalmente afrocubana) y la salud. Observación de la sanación de algunas enfermedades a través de la religión. Llevar la experiencia a otros contextos, inclusive internacionales.	Social viejos Cultural	2 3	
2	Año de nacimiento			1994	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del líder.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Interés de otros investigadores y vecinos en el tema.	Voluntad de participantes	2	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad encontrada (más importante)	La imposibilidad de dedicarse profesionalmente a esta investigación produce retrasos, pues todos se dedican a esta actividad de manera voluntaria en sus tiempos libres.	Falta de financiamiento	3	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	- Carencia de local y medios económicos para realizar algunos experimentos.	Problemas técnicos Falta de financiamiento	1 3	
10	Dificultades menores de		Ninguna idea	0	

	sobreviviencia de la iniciativa.				
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			32	De los cuales 12 son investigadores.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		11-30	3	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			0	No me es posible estimarlo.
14	Aporte por el Taller de Transformación	El taller apoya metodológicamente en la elaboración de proyectos y de la documentación.	Independiente pero asistido por el taller	2	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	
16	Existencia de un líder	Si, Secundino.	Si	1	Si bien Secundino ha sido el creador de este grupo, actualmente se trata de una organización en la que él es el director. El motivo de adoptar esta forma ha sido para evitar que el proyecto se desaparezca por retirada del líder. Hay una dirección.
17	Genero del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Tienen apoyo de los departamentos de Antropología y de Etnología de la Academia de Ciencias. Reciben apoyo en la búsqueda de grupos religiosos, documentos, etc.. Por esta relación Secundino pudo asistir a un congreso en Estados Unidos, saliendo por la vía oficial del gobierno.	Independiente pero asistido	2	Los viajes al extranjero están muy controlados en Cuba. Se necesita de una institución reconocida que respalde para obtener el permiso necesario.
19	Aporte por Organizaciones de masa	Los CDR han ayudado en la realización de una encuesta para una investigación específica.	Independiente pero asistido	2	

20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Ninguna idea	0	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No.
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Recibieron una cámara de video de una organización de Nueva York.	Casi absolutamente independiente	4	
24	Auto-financiamiento	100%	Medios propios de los miembros	3	
25	Viajes al extranjero	Secundino participó en un congreso en Estados Unidos.	Si	1	
26	Opinion sobre exito a corto plazo		Con algunas limitaciones	2	
27	Opinion sobre exito a largo plazo		Ninguna idea	0	
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		No	4	
29	Fuente de Información		Taller participativo de evaluación	3	
30	Nombre de contacto	Secundino Aldama Hernández			
31	Dirección	Av. 81 Nro 21630 entre 216 y 218			
32	Telefono	98 5371			
33	Correo electronico	chuchola@infomedslid.cu			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		TROPICALLE			
Barrio		BALCON ARIMAO – NOVOA MUNICIPIO LA LISA			
No de la pregunta		Descripción	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Ofrecer un espectáculo cultural al aire libre para la comunidad. Posibilidad de recreación en el barrio principalmente para el adulto mayor y los niños.	Social Divertimento	2 5	
2	Año de nacimiento			2002	
3	Año de terminación (si se aplica)				Aún está en funcionamiento.
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Primer factor más fuerte de crecimiento	Motivación del líder.	Iniciativa del líder	4	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Necesidad de opciones recreativas en el barrio.	Necesidad urgente	1	Estas necesidades, manifestadas en el diagnóstico participativo, son reconocidas por los vecinos. Miguel nos decía: "vivo allí hace 40 años, sé que falta recreación".
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Trabajo en equipo: líder, organizaciones de masas, taller de transformación; para organizar cada una de las actividades y fechas de realización.	Otro	9	Coordinación y trabajo conjunto de los diferentes Factores de la Comunidad en el barrio.
8	Dificultad encontrada (más importante)		Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)		Ninguna idea	0	
10	Dificultades menores de		Ninguna idea	0	

	sobreviviencia de la iniciativa.				
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			10	Estimación personal.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa		30-100	4	Estimación personal
13	Edad promedio de los participantes			37	Estimación personal
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller participa en las reuniones de organización de las actividades, asesora, aporta ideas.	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Ninguna idea	0	
16	Existencia de un líder	Si, Miguel, licenciado en Cultura Física, promotor cultural.	Si	1	A principios del año 2003, Miguel era el actual vicepresidente del Consejo Popular.
17	Genero del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	A través de Gastronomía y Comercio.	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Toman participación en la organización de la actividad, en el mantenimiento del lugar: limpieza y orden, además, atienden a los artistas que se presentan.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales		Otro	9	No.
21	Aporte ideal por fuentes internacionales		Otro	9	No.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales		Otro	9	No
23	Aporte financiero		Otro	9	No

	por fuentes internacionales				
24	Auto-financiamiento		Colecta entre vecinos Fondos del gobierno	4 8	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	El éxito puede medirse en la satisfacción de los vecinos con las actividades y en el pedido de distintas circunscripciones para que tenga lugar allí.	Si	1	
27	Opinion sobre exito a largo plazo		Ninguna idea	0	No es posible, por el corto tiempo de vida de la iniciativa, medir el éxito a largo plazo.
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares		No	4	
29	Fuente de Información		Taller participativo de evaluación	3	
30	Nombre de contacto	Miguel			
31	Dirección	TTIB - Calle 218 entre 81 y 77.			
32	Telefono	-----			
33	Correo electronico	-----			
34	Tabla completada por	M. Celeste Cuello Otero			

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	ENCUENTRO CON LA ESPERANZA			
	Barrio	EL CANAL DEL CERRO			
No		Descripción verbal	Indicadores	Evaluación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Hacer conciencia en las familias con hijos con deficiencias mentales, que su relacion con la sociedad debe ser sin verguenzas ni sentidos de culpabilidad	Otros	9	Desarrollo de la autoestima social
2	Año de nacimiento			1997	Presento la idea al taller
3	Año de terminación (si se aplica)				
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Factor más fuerte de crecimiento	Necesidad de aceptar al menor dentro del universo familiar	Iniciativa del lider	4	El menor era sentido con mucho dolor
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Necesidad de una aceptacion social del menor	Voluntad de participantes	2	Ver la solidaridad y la aceptacion social
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	Tener acceso a una respuesta medica al problema, el nuevo contexto motivador para los menores ha resultado en un ahorro considerable de medicamentos	Voluntad de participantes	2	Entender el problema y buscar respuestas positivas
8	Dificultad encontrada más importante	Falta de recursos materiales, „por falta de divisas, como juegos didacticos“	Falta de financiamiento	3	Trabajan en el local del taller
9	Dificultad encontrada suplementaria	Falta de espontaneidad de los padres para enfrentar el problema en un primer momento	otros	9	Desconocimiento de su propio problema
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Han sido solucionadas con la ayuda del taller y los implicados directos			
11	Numero aprox. de			50	Los implicados sus

	miembros activos de la iniciativa				familiares y personal medico y paramedico
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa				Casi toda la comunidad
13	Edad promedia de los participantes			15	Hay incluso algunos adultos
14	Aporte por el Taller de Transformación	El taller facilita sus instalaciones y parte del personal, asimismo promueve actividades conjuntas con otros proyectos (jovenes, ancianos, mujeres)	Independiente pero asistido por el Taller	2	El taller esta especialmente implicado
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Femenino, tanto la lider como las responsables del taller	Solo mujeres	1	Tambien participo en la iniciativa 1 medico defectologo
16	Existencia de un líder	Es parte del set de proyectos de una lider excepcional	Si	1	La Dra Migdalia Socarraz
17	Genero del líder	No se si habra un asunto de sencibilidad, aqui si	Femenino	2	Ver 16
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	La participacion de medicos especialistas, solicitados por la Dra y el aval del taller	Independiente pero asistido	2	Ahora hay menos presion en los consultorios
19	Aporte por Organizaciones de masa	El proyecta implica a todos los sectores y las respuestas han sido positivas	Casi absolutamente independiente	4	Han participado en lo que se les ha solicitado
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Ninguno	Otro	9	Habria que ver el concepto de sociedad civil en Cuba
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Ninguno	Otro	9	Seria recomendable producir un encuentro
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Ver mas arriba	Otro	9	Ver numero 20
23	Aporte financiero por fuentes internacionels	Ver numero 21	Otro	9	Ver numero 21
24	Auto-financiamiento	100%, solo solidaridad y trabajo de los voluntarios	Medio propios de los miembros	3	Colecta entre miembro y voluntarios

25	Viajes al extranjero	No, a pesar de ser un proyecto interesante para un simposio	No	2	Esta fuera del circuito de promocion
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Corresponde a una vision social de lo bueno y lo positivo	Si	1	Se presento a un foro medico y fue premiado
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Se debe a su caracter social, al encuentro de familias con problemas similares, al ahorro que procura al estado	Si	1	Cuenta con el apoyo de todo los sectores sociales
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares	No fueron mencionados en la entrevista, no se sabe	Ninguna idea	0	Posiblemente los medicos que colaboran podrian replicarlo
29	Fuente de Información	Conversaciones con la Dra Migdalia y miembros del taller	Entrevista	1	Todo el barrio esta orgulloso del proyecto
30	Nombre de contacto	Migdalia Socarraz			Dra de familia
31	Dirección	Taller de transformacion			Se hizo
32	Telefono	TTI			A travez
33	Correo electronico	TTI			Del TTI
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			Conversaciones en el barrio

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	CASA DE VERANO			
	Barrio	EL CANAL			
No		Descripción verbal	Indicadores	Eval-uación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	organización de un programa veraniego para los niños del barrio oferta de excursiones, por ejemplo a las Playas del Este o el Parque Lenin, y actividades en la calle, entre otras cosas deportivas	Cultural Ecología	3 4	Especialmente exitoso por la peor situación del transporte público
2	Año de nacimiento			1999	
3	Año de terminación (si se aplica)			2000	
4	Causa de terminación (si se aplica)	Limitado financiamiento, el grupo de Cataluña solamente pudo venir éstos dos veranos, 1999 y 2000	Terminación de financiamiento	3	

5	Factor más fuerte de crecimiento	Iniciativa de un grupo extranjero – grupo de jóvenes de Cataluña, España	Oferta de financiamiento	3	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	En este caso el término líder representa el grupo extranjero que vino a la comunidad con una idea fuerte y además útil / deseado	Iniciativa del líder	4	Como proyecto de afuera es promovido por el Taller
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	Oferta de actividades en el tiempo de vacaciones	Necesidad urgente Voluntad de participantes	1 2	
8	Dificultad encontrada más importante	-	Falta de financiamiento	3	
9	Dificultad encontrada suplementaria	-	Otro	9	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Otro	9	
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			-	
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			-	
13	Edad promedio de los participantes			-	
14	Aporte por el Taller de Transformación	Se pudo llevar a cabo solamente con el Taller como intermediario	Independiente pero asistido por el Taller	2	El Taller es el elemento que legalize un proyecto extranjero en la comunidad
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Igual	3	
16	Existencia de un líder	Los jóvenes de Cataluña aparecen como un grupo de liderazgo	No	2	

17	Genero del líder			3=igual	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Indirecto por el GDIC, intermediario para el contacto			En lo general es difícil de hacer un contacto independiente del GDIC
19	Aporte por Organizaciones de masa		Otro	9	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	No	Otro	9	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Tiene su origen en un fuente internacional – grupo Nuevo Barrio, Cataluña, España	Otro	9	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No	Otro	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	fue un fuente internacional	Dependiente de fondos extranjeros	1	
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) No, fue un proyecto determinado para un tiempo limitado	No se necesitan fondos	1	
25	Viajes al extranjero	No	No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Muy exitoso especialmente por las excursiones	Si	1	
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Ningun efecto por la terminación	No	4	
28	Opinion sobre exito in terminos de replicación en otros lugares	Es decir la idea de algunas de las actividades realizadas posiblemente pueden ser copiada en otros lugares	Con muchas limitaciones	3	
29	Fuente de Información	(respuesta multiple) conservación con el TTI	Entrevista Documentación	1 2	
30	Nombre de contacto	TTI			Para información
31	Dirección	Calzada del Cerro # 1853, e. San Cristobal y Peñon			
32	Telefono	Esperanza Cantillo Mestre, part. 545530, Sahily enrique Martinez, part. 8776693			

33	Correo electronico	-			
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	IGLESIA CATÓLICA “EL SALVADOR DEL MUNDO”			
	Barrio	EL CANAL			
No		Descripción verbal	Indicadores	Eval-uación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Para la unión del círculo de los feligreses se está ofreciendo varias actividades como: encuentro de la Asociación de los Anónimos Alcohólicos (AAA) programas para madres solteras y ancianos cursos de computación excursiones actividades espontáneas como la colección de ropa etc. para los víctimas del huracán	Social Cultural Otro	2 3 9=religioso	En el Taller se mencionó que la oferta de actividades sociales se limita al círculo religioso de la comunidad, y hasta ahora no fue posible de organizar una colaboración
2	Año de nacimiento				
3	Año de terminación (si se aplica)			-	
4	Causa de terminación (si se aplica)	-			
5	Factor más fuerte de crecimiento	En los años del Período Especial todas las religiones han experimentado un interés creciente, la inseguridad social conjunto con el “permiso político” han apoyado la solidaridad religiosa, no sólo la católica, sino todas las religiones en Cuba.	Voluntad de participantes Otro	2 9=religioso	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	La religión como factor constante o zona de refugio. El término del líder se refiere a la religión como tal.	Iniciativa del líder	4	
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	En lo general la satisfacción de una necesidad social – con actividades sociales (ver arriba), por supuesto se puede realizar algunas ideas con más facilidad por sus contactos a fuera del país.	Necesidad urgente Oferta de financiamiento	1 3	
8	Dificultad encontrada más importante	todos los recursos (donaciones) están controlado por el estado suspensión de la distribución de medicamentos (aún médicos de la familia y hospitales mandaron la gente para buscar medicamentos en la iglesia)	Dificultades con autoridades	5	Ver número 18
9	Dificultad encontrada		Ninguna idea	0	

	suplementaria				
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			-	
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			-	
13	Edad promedia de los participantes			-	
14	Aporte por el Taller de Transformación	No exista ninguna colaboración con el Taller.	Otro	9	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Más mujeres que hombres	2	
16	Existencia de un líder	El elemento religioso como tal.	Si	1	No hemos conocido a una persona responsable en especial.
17	Genero del líder		Ninguna idea	-	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Independiente hasta las restricciones que prohibieren por ejemplo que la iglesia da medicamentos (obtenido de organizaciones religiosas extranjeras) a la gente	independiente	4	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Eso se lo descarta.	Otro	9	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Existe la colaboración con la Asociación de Anónimos Alcohólicos que como hija de una organización internacional está figurando en varios lugares de La Habana, en la mayoría en iglesias.	Otro	9	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Implica el apoyo de la misión religioso.	Independiente pero asistido	2	Ver número 23
22	Aporte financiero por ONGs	No.	Otro	9	

	nacionales				
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Por ejemplo: organizaciones internacionales de España y Misereor de Alemania han apoyado la remodelación de la parroquia etc.	Independiente pero asistido por ayuda	2	
24	Auto-financiamiento	probablemente no se puede valorar con la colecta de las misas se puede trabajar con donaciones extranjeros (materiales y financieras)	Contribuciones y donaciones	5	Ver número 23
25	Viajes al extranjero		Ninguna idea	0	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Exitoso en el circulo de interés de los feligreses, pero sin primera importancia para toda la comunidad, sin embargo es un factor integrativo	Si	1	
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Sería deseable que la iglesia y el Taller trabajan más en conjunto, la situación es más difícil que en comparación con las "religiones" afrocubanas, que están más integradas en la comunidad (por lo menos en El Canal)	Con muchas limitaciones	3	Ver número 26
28	Opinion sobre exito in terminos de replicación en otros lugares	Si, en cuanto que hay seguramente otras iglesias en La Habana que trabajan en la misma manera, con apoyo de iglesias extranjeras, no es decir que la iglesia católica en El Canal funciona como ejemplo	Si=1 No=4	1/4	
29	Fuente de Información	(respuesta multiple) varias conservaciones con Jorge, el secretario de la parroquia	Entrevista	1	
30	Nombre de contacto	Jorge, Secretario de la parroquia			
31	Dirección	Iglesia Católica "El Salvador del Mundo", Plaza Galicia			
32	Telefono	415772			
33	Correo electronico	-			
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			

<i>Nombre/Identificación de la Iniciativa</i>		FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO SOCIAL CON NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES EN EL BARRIO "EL CANAL"			
Barrio		EL CANAL			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Eval-uación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	Las actividades no solamente se dedican a la planificación del tiempo libre de los niños, sino más bien se requiere formular valores y completar el campo de su educación, por ejemplo al lado de actividades de deporte, artes, y ecología se dedica a la tradición barrial.	Social viejos Cultural Otro	2 3 9	Un cuarto de la población del barrio ocupa la gente más joven,
2	Año de nacimiento			1996	
3	Año de terminación (si se aplica)			-	
4	Causa de terminación (si se aplica)	-			
5	Factor más fuerte de crecimiento	Todavía falta la realización de una cantidad de actividades dentro el programa, sin embargo las que están hechas en el local del Taller están muy concurridas.	Diagnostico del Taller	7	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	La cantidad de niños y jóvenes requiere una oferta de acciones adecuadas, no sólo para promover la identificación social en al comunidad.	Necesidad urgente	1	
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento		Ninguna idea	0	
8	Dificultad encontrada más importante	Lo que falta siempre son los recursos financieros tanto en moneda nacional como en divisas, existen siempre más ideas que pueden ser realizadas. Por ejemplo: ya existe el hogar para los niños pero no existen los recursos para remodelar la casa.	Falta de financiamiento	3	
9	Dificultad encontrada suplementaria	Son los ejemplos donde falta el equipamiento en el Taller y se necesita organizarlo entre los actores mismos, como el gravadora para la actividad del baile etc.	Problemas técnicas	1	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.		Ninguna idea	0	
11	Numero aprox. de			-	

	miembros activos de la iniciativa				
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			-	
13	Edad promedia de los participantes			-	Aprox. 2-16 años
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller busca la gente apropiada para las diferentes actividades y asiste un tiempo, delige su responsabilidad a personas de su confianza las atiende que ellas tienen la capacidad de manejar el proyecto solas.	Nacido y dependiente del taller Independizado del Taller	1 3	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	El grupon de artes marciales es dirigido por un hombre y un grupo de baile también, en las vías no formales trabaja una mujer etc.	Igual	3	
16	Existencia de un líder	Son responsables, no todos tienen esa supuesta cualidad del líder.	No	2	
17	Genero del líder	Los actores en la mayoría son elegidos por el Taller, hay hombres y mujeres, por la composición social deben ser más mujeres.	Feminino Masculino	1 2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Como creaciones del Taller son parte del gobierno local y por su origen en distintos condiciones barriales por parte de "base".	Otro	9	
19	Aporte por Organizaciones de masa	Las organizaciones juveniles como la Organización de Pioneros "José Martí" (OPJM) o UJC(Unión de Jóvenes Comunistas) según el Taller n juegan un papel importante en cuanto a esas actividades.	Casi absolutamente independiente	4	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Ver número 20	Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Existió el ejemplo de la iniciativa Casa de Verano de jóvenes de Cataluña los cuales organizaron y financiaron actividades veraniergos en los 1999 y 2000.	Otro	9	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No conozco un ejemplo, pero en lo general ONGs pueden asistir en más casos con aporte material y moral en vez de financiero.	Otro=9	9	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Ver número 21	Independiente pero asistido por ayuda	2	
24	Auto-financiamiento	Los recursos de los Talleres se alimentan primero de la distribucion del GDIC, luego de donaciones y también de un	Contribuciones y donaciones Fondos del gobierno	5 8	

		parte pequeño por ingresos barriales así por ejemplo del alquiler del local del Taller etc.	Otro	9	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinion sobre éxito a corto plazo	Aunque no se puede realizar por falta de recursos la mayoría de las actividades que están dentro del programa las que funcionan están bien aceptadas.	Si	1	
27	Opinion sobre éxito a largo plazo	Sea importante que se llevará a cabo más de las propuestas.	Con algunas limitaciones	2	
28	Opinion sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	Se puede partir de la base de que en los barrios (con Talleres) existen actividades / ideas similares.		-	
29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) Conversaciones con los integrantes en el TTI, y durante el Taller participativo de evaluación	Entrevista Taller participativo de evaluación	1 3	
30	Nombre de contacto	TTI El Canal			
31	Dirección	Calzada del Cerro #1853, e. Peñón y San Cristóbal, El Cerro			
32	Teléfono	-			
33	Correo electrónico	-			
34	Tabla completada por	Octavio y Petra			

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	PATIO COMUNITARIO / AGENDA 21			
	Barrio	EL CANAL			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Eval-uación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	establecer lo verde en el barrio - idea de agriculutra urbana: cultivar plantas en el propio patio, tanto ornamentales como culturales y medicinales; apoyar el autoconsumo; crear una cultura medio-ambiental; introducir el principio de reciclaje transformar el imagen del barrio	Social viejos Ecología	2 4	
2	Año de nacimiento			1998	
3	Año de terminación (si se aplica)			-	
4	Causa de terminación (si se aplica)			-	
5	Factor más fuerte de crecimiento	grande motivación del líder natural, Justo Rafael Torres, de cambiar el barrio y compartir su experiencia con la gente	Iniciativa del líder	4	Interes desde su niñez, realizo un primero ejemplo de agricultura urbana en su trabajo antiguo, ahora trabaja con los pacientes del Centro Gerontológico del hospital Salvador Allende
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	tanto falta de espacio público verde como jardines / patios verdes (apoyo el autoconsumo en vez de comprar en el agromercado)	Necesidad urgente	1	
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	El proyecto se desarrolla prinipalmente en patios privados, instituciones oficiales como dos escuelas primarias y un cosultorio de médico son involucrado	Voluntad de participantes	2	Un patio arreglado provoca la imitación con el propio patio por el vecino etc., pero todavía hay problemas más urgentes como la organización de la vida cotidiana

8	Dificultad encontrada más importante	falta de herramientas falta de financiamiento para trabajar más efectivo, con computadora etc., para difundir la idea y novedades dentro del proyecto, y realizar el proyecto de la aula ecológica y la cafetería ecológica	Problemas técnicos Falta de financiamiento	1 3	(ver número 18)
9	Dificultad encontrada suplementaria	Hasta ahora queda sin apoyo por parte gubernamental	Dificultades con autoridades	5	(ver número 18)
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	En comparación poco interés por la población (ver número 11)	Desinterés por participantes	2	Sin embargo para un proyecto que está difundido en el tiempo libre de su líder es bastante
11	Numero aprox. de miembros activos de la iniciativa			234	18 jardines/huertos, 15 familias, dos escuelas, un círculo infantil, y un consultorio médico
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			-	-
13	Edad promedio de los participantes			-	De alumnos hasta adultos mayores
14	Aporte por el Taller de Transformación	Apoyo organizativo y capacitativo Difusión de la idea en la comunidad	Independiente pero asistido por el Taller	2	Por ejemplo: Intermediario para contactos con representantes del poder popular
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Igual	3	En el foco están los amas de casa y los adultos mayores
16	Existencia de un líder		Si	1	
17	Genero del líder	Persona muy entusiasta	Masculino	2	Cooperación con un amigo de la misma manera de pensar
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Hubo un financiamiento del Fondo Nacional en el año 2000/2001 que se perdió por desorganización burocrática	independiente	4	El contraparte gubernamental no pudo arreglar un financiamiento

					en divisas para una iniciativa particular (6.000 mil dolares)
19	Aporte por Organizaciones de masa	El proyecto es aceptado como elemento positivo en la comunidad	Otro	9	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Fundación de la Naturaleza y el Hombre Antonio Núñez Jiménez: capacitación con talleres iniciales ACPA, la Asociación Cubana de Producción Animal (agricultura y el manejo de animales), la Asociación Nacional de Aficionados a la Botánica (perteneciente al CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente), y la Asociación de criadores de conejos	Independiente pero asistido de una ONG	2	Apoyo con capacitación (talleres) y pocos recursos materiales (información)
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	aporte informativo /educativo a través de publicaciones	Independiente pero asistido	2	El proyecto creció según la idea de la permacultura elaboró en los años 1970s en Australia
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No	Casi absolutamente independiente	4	Solamente apoyo moral / a veces material (ver número 20)
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No conocido	Casi absolutamente independiente	4	Es difícil de recibir divisas como persona particular para una iniciativa comunitaria, pero hay la posibilidad de donaciones
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) existe la idea de una cafetería ecológica sea en moneda nacional	No se necesitan fondos Contribuciones y donaciones	1 5	Ver número 23
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	embellecimiento del barrio, así despertar el interés de más gente	Si	1	Obtener resultados útiles de su propio patio / jardín
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Efectos positivos al medio-ambiente Apoyar la identificación barrial mejoramiento del imagen del barrio	Si	1	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	ya hay otro ejemplo en el barrio San Isidro en Habana Vieja se plantea difundir la idea al nivel nacional	Si	1	Requiere poco inversión material sino ideal (capacidad estética)

29	Fuente de Información	(respuesta multiple), entrevistas con Torres, conversaciones con su cooperante Paz Barada y las integrantes del TTI	Entrevista Taller participativo de evaluación	1 3	
30	Nombre de contacto	Justo Rafael Torres			
31	Dirección	- ?			A través el TTI
32	Telefono	416223			
33	Correo electronico	- ?			
24	Tabela completada por	Octavio y Petra			

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	LA LLAVE 40			
	Barrio	EL CANAL DEL CERRO			
No		Descripción verbal	Indicadores	Eval-uación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Crear encuentros entre la gente del sector, para arreglar el entorno con plantas, hacer talleres y fiestas, trabajan con todo el mundo de su sector, la llave ciene del paso de agua por la tubería del Canal	Cultural	3	Va dirigido a reforzar la autoestima social
2	Año de nacimiento			1999	El numero 40 corresponde al 40 aniversario de la revolucion
3	Año de terminación (si se aplica)				
4	Causa de terminación (si se aplica)				Ha logrado superar problemas difíciles
5	Factor más fuerte de crecimiento	La calidad de presidenta de la asociacion de mujeres de su lider	Iniciativa del lider	4	Buena relacion con organismos de masas
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	El sentido de pertenencia al barrio, ha logrado hacer superar obtaculos difíciles	Voluntad de participantes	2	El proyecto ha sidi asumido con energia por los participantes
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	Estimulan la autoestima y la pertenencia al lugar	Voluntad de participantes	2	Hubo momentos en que los resultados fueron muy buenos
8	Dificultad encontrada más importante	Lider cambia de domicilio y no puede ocuparse el tiempo que dedicaba anteriormente	Falta de liderazgo	4	Fue difícil pero surgieron nuevos lideres
9	Dificultad encontrada suplementaria	Hubo situaciones de violencia porque el lugar era usado por drogadictos	Otro	9	La situacio se resolvió por la vía del dialogo
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Algunas veces financieros	Falta de financiamiento	3	Fueron superadas con aporte de los vecinos
11	Numero aprox. de			30	Corresponde a un sector

	miembros activos de la iniciativa				pequeno del barrio
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			100	Practicamente la mayoria del barrio, en especial el sector del paso del canal
13	Edad promedia de los participantes			40	Son los vecinos y sus familias, abuelos y menores
14	Aporte por el Taller de Transformación	El taller facilita sus instalaciones y realiza los contactos con capacitadores para los jardines y artistas para las actividades festivas	Independiente pero asistido por el Taller	2	El taller fue importantisimo en los momentos de crisis
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Son especialmente mujeres	Solo mujeres	1	Peso de la asociacion de mujeres
16	Existencia de un líder	Mercedes Rodriguez, presidenta de la asociacion de mujeres cubanas, nivel municipal	Si	1	Es alguien con mucha secibilidad
17	Genero del líder	Femenino, asi mismo sus colaboradoras mas directas	Femenino	1	Viene del partido
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Ninguno el proyecto trabaja con los aportes de los vecinos, su meta no va mas alla de sus posibilidades reales	Casi absolutamente independiente	4	La lider conoce las limitaciones y las maneja muy bien
19	Aporte por Organizaciones de masa	En todo lo que es mobilizacion de personas y acceso a informacion pertinente para sus proyectos	Independiente pero asistido	2	Total, mantiene las mejores relaciones
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	No se conoce, las ONGs nacionales tienen otro ambito de preocupaciones, ligados a intereses para estatales	Otro	9	Habria que ver el concepto de sociedad civil en Cuba
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Nada, las fuentes internacionales no buscan, esperan que las contacten	Otro	9	Hum, las fuentes internacionales
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Ver mas arriba	Otro	9	Ver numero 20
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Ver numero 21	Otro	9	Ver numero 21
24	Auto-financiamiento	100%, es un proyecto que usa el saber hacer y los recursos locales	Medio propios de los miembros	3	Ayuda entre vecinos y el taller

25	Viajes al extranjero	No es necesario viajar para conocer los propios problemas	No	2	Es muy local
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Dado el sitio como punto de drogas, se penso en encontrar dificultades serias	Si	1	Proyecto muy bien manejado
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Ya ha pasdo dos problemas dificiles, el lugar y el alejamiento del lider, la madurez de los vecinos es importante	Si	1	Proyecto con experiencia
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares	El proyecto ha recibido mucha influencia de Justo Torres y la Dra Migdalia, es un proyecto muy replicable por su simplicidad	Si	1	Creo que es un proyecto que se repite, no por influencia, en varios lugares
29	Fuente de Información	El taller y la asociacion de mujeres cubanas	Entrevista	1	Especialmente con Donha Mercedes
30	Nombre de contacto	Mercedes Rodriguez Castillo			Muy militante en el buen sentido
31	Dirección	Taller de transformacion			Se hizo
32	Telefono	TTI			A travez
33	Correo electronico	TTI			Del TTI
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			Conversaciones en el barrio

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	CAMBALACHE			
	Barrio	EL CANAL DEL CERRO			
No		Descripción verbal	Indicadores	Eval-uación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	„Intercambiar las cosas obsoletas que uno tiene en la casa sin que intermedie dinero en ello“	Comercial	6	Descripcion de Paz Barada, inventor de la idea
2	Año de nacimiento			2003	Esta en etapa de puesta en marcha
3	Año de terminación (si se aplica)				
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Factor más fuerte de crecimiento	Necesidades economicas „durante el periodo especial, perdimos la oportunidad de haber hecho un nuevo disenho social“	Iniciativa del lider	4	Son alternativas de ecologistas
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Sobrevivencia, a nivel de viviendas existe la figura de la „permuta“, pero es cada vez mas restringida	Necesidad urgente	1	Expresan el mundo de los deseos del barrio
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	Abren puertas a la iniciativa „hasta la basura es un recurso local“ Justo Torres	Voluntad de participantes	2	Son lideres con ideas alternativas
8	Dificultad encontrada más importante	Convencer a la administracion y organismos para estatales que no estan realizando una accion criminal	Dificultades con autoridades	5	Toda iniciativa privada es sospechosa en Cuba
9	Dificultad encontrada suplementaria	Falta de apoyo para realizar ferias	Dificultades con org. De masa	6	Persiste un bloqueo a ese tipo de cosas
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	No se perciben			
11	Numero aprox. de miembros activos de			4	Esta en sus comienzos y usan el espacio del

	la iniciativa				proyecto patios com.
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			50	Quienes participan el proyecto patios comunitarios
13	Edad promedio de los participantes			30	Son jovenes adultos
14	Aporte por el Taller de Transformación	El taller hace de intermediario con instituciones y org. De masas	Independiente pero asistido por el Taller	2	El taller es una buena muestradel barrio
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	La calidad de solo hombres es solo un hecho del origen, pero en general los usuarios son mujeres	Solo hombres	5	Son muy apreciados por la comunidad
16	Existencia de un líder	2, Paz y Justico	Si	1	Son personas muy especiales
17	Genero del líder	En este caso especial el genero es irrelevante	Masculino	2	Son germenes de sociedad civil
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Ninguno	otro	9	Son alternativos
19	Aporte por Organizaciones de masa	Participacion en algunos encuentros	Otro	9	Se han mantenido lo mas independiente posible
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Tienen relaciones pero de otros proyectos que ellos gestionan	Otro	9	Habria que ver el concepto de sociedad civil en Cuba
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Son demasiado pequenhos para interesar el egocentrismos de las ONG int.	Otro	9	Seria interesante producir un encuentro
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Ver mas arriba	Otro	9	Ver numero 20
23	Aporte financiero por fuentes internacionels	Ver numero 21	Otro	9	Ver numero 21
24	Auto-financiamiento	No necesitan financiamiento, estan fuera de los canales del dinero	Medio propios de los miembros	3	Colecta entre miembro y organismos de cultura
25	Viajes al extranjero	Fisicamente no, virtualmente si	No	2	Son de gran curiosidad

					hacia internet
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Mas discurre un hambriento que 100 letrados	Si	1	La necesidad y el intercambio son importantes
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Estan comenzando, pero es probable si persiste su actitud de busqueda y no confrontacion			Les deseo mucho exito
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares	Existen ideas y acciones parecidas entre algunos productores agricolas	Si	1	En el periodo especial la necesidad empuja este tipo de acciones
29	Fuente de Información	Conversaciones con los lideres	Entrevista	1	Especialmente con Paz
30	Nombre de contacto	Paz Barada y Justo Torres			Creadores de otros proyectos
31	Dirección	Taller de transformacion			Se hizo
32	Telefono	TTI			A travez
33	Correo electronico	TTI			Del TTI
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			Conversaciones en el barrio

	Nombre/Identificación de la Iniciativa	COMPARSA DEL ALACRAN			
	Barrio	EL CANAL DEL CERRO			
No		Descripción verbal	Indicadores	Eval-uación	Comentarios
1	Objetivo de la Iniciativa	Poner de relieve uno de los simbolos del barrio, permitiendo aglutinar en su organizacion a una parte importante de la poblacion y asi ayudar a la autoestima social	Cultural	3	Grupo musical y de danza de gran prestigio a nivel de la ciudad
2	Año de nacimiento			1937	Nunca dejo de funcionar
3	Año de terminación (si se aplica)				A pesar de problemas en un primer momento
4	Causa de terminación (si se aplica)				
5	Factor más fuerte de crecimiento	Sus raíces etnico-religiosas	Iniciativa del lider	4	Coreografías representan su historia
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Su implantacion en el imaginario del barrio	Voluntad de participantes	2	Expresan el mundo imaginario del barrio
7	Tercero factor más fuerte de crecimiento	Estimulan la autoestima y la pertenencia al lugar	Voluntad de participantes	2	Son los favoritos y ganadores del carnaval
8	Dificultad encontrada más importante	Pasar sobre los organismos oficiales de cultura para poder mantener en sus manos la construccion y disenho de determinados elementos simbolicos	Dificultades con autoridades	5	Costruccion de estandartes que representan las deidades sincreticas
9	Dificultad encontrada suplementaria	Los religiosos y los miembros de sectas sincreticas no podian ser miembros del partido, luego, siempre pasaron por coladores muy finos	Dificultades con autoridades	5	La calidad de abakuas no era muy bien vista
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Algunas veces financieros	Falta de financiamiento	3	Los emblemas producidos en la comparsa corria por cuenta de ellos
11	Numero aprox. de miembros activos de			50	Sus lideres son los notables de la etnia y sus

	la iniciativa				miembros los mejores
12	Numero aprox. de miembros pasivos (p.e. espectadores) de la iniciativa			1000	Practicamente la mayoría del barrio
13	Edad promedio de los participantes			28	Son los bailarines y músicos
14	Aporte por el Taller de Transformación	El taller facilita sus instalaciones, esta promoviendo la construcción de un local para sus representaciones y ensayos y es en general un facilitador a todos los niveles	Independiente pero asistido por el Taller	2	Para el taller la comparsa es un elemento base de pertenencia al barrio
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Es un colectivo de danza y musica, no hay restricciones	Igual	3	También entre los miembros como la directiva
16	Existencia de un líder	En general los notables, hombres y mujeres	Si	1	Nieto del fundador
17	Genero del líder	Se ha pasado de padre a hijo	Masculino	2	Casi una dinastia
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Por medio de los organismos de cultura todos los elementos basicos para preparar sus presentaciones, así mismo sus lideres estudiaron, musica, danza y coreografia	Independiente pero asistido	2	No habrian podido existir sin estar afiliados a cultura
19	Aporte por Organizaciones de masa	Participacion durante los carnavales, en especial a titulo individual	Otro	9	Se han mantenido lo mas independiente posible
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Su pertenencia etnoreligiosa los ha mantenido hasta el periodo especial, fuera de los circuitos de ONG nacionales, que en Cuba no son NO gubernamentales	Otro	9	Habria que ver el concepto de sociedad civil en Cuba
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No tienen el saber hacer para ser conocidos por las ONG internacional, especialmente estando fuera del circuito oficial	Otro	9	Seria recomendable producir un encuentro
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Ver mas arriba	Otro	9	Ver numero 20
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Ver numero 21	Otro	9	Ver numero 21
24	Auto-financiamiento	80%, mantienen la ayuda de los organismos de cultura y se autofinancian con autoayuda	Medio propios de los miembros Fondos del gobierno	3 8	Colecta entre miembro y organismos de cultura

25	Viajes al extranjero	Por su caracter religioso no han sido fuertemente promovidos	No	2	
26	Opinion sobre exito a corto plazo	Desde su inicio recibio una enorme acogida de parte de la poblacion	Si	1	El exito con los gobiernos ha sido suave
27	Opinion sobre exito a largo plazo	Hoy es un emblema del barrio, su logo es el del barrio (el alacran) y las autoridades comienzan a preocuparse de ellos, han sido los ganadores historics del carnaval de la habana	Si	1	La muerte del fundador y su hijo, hace que Santos III, recien comience
28	Opinion sobre exito en terminos de replicación en otros lugares	Las comparsas existieron siempre, durante la revolucion decayeron aquellas de caracter marcadamente etno religioso, hoy dia estan volviendo a recuperar todo el caracter religioso de los grupos	Si	1	En el periodo especial comenzaron a crearse grupos de marcado caracter religioso
29	Fuente de Información	Conversaciones multiples con santeros, taller, historiadores y protagonistas del proyecto	Entrevista	1	Especialmente con el nuevo lider del grupo
30	Nombre de contacto	Santos Ramirez			Nieto del fundador
31	Dirección	Taller de transformacion			Se hizo
32	Telefono	TTI			A travez
33	Correo electronico	TTI			Del TTI
34	Tabela completada por	Octavio y Petra			Conversaciones en el barrio

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CONSTRUCCION DE 25 VIVIENDAS EN ISLA DEL POLVO (posteriormente redefinido como Construcción de 63 Viviendas en Pogolotti)			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	- Proporcionar vivienda a familias damnificadas por La Tormenta del Siglo, fuerte huracán en 1993. - Contribuir a mejorar condiciones habitacionales de vecinos en Isla del Polvo, la zona mas precaria de Pogolotti.	Construcción	1	Varios „Talleres de Ideas“ realizados entre 1990-93 evidenciaron urgencia de mejorar condiciones de vivienda. Se hizo proyecto tentativo de construir 25 viviendas en Isla del Polvo, con la participación de los vecinos. Serios daños causados por huracán en 1993 llevaron al Centro Memorial Martin Luther King (CMMLK) a proponer un proyecto de emergencia que contemplaba, asociado al Taller de Transformación, llevar a cabo la construcción de las 25 viviendas.
2	Año de nacimiento			1993	
3	Año de terminación (si se aplica)			2003	En Febrero de 2003 se estaban terminando las últimas 6 viviendas del proyecto final de 63 unidades
4	Causa de terminación (si se aplica)	Término del proyecto	Otro	9	

5	Factor más fuerte de crecimiento	Transformación de un proyecto de construcción basado en la participación activa – como organizadores y constructores – de los vecinos, en un proyecto de construcción de viviendas convencional ejecutado por el Movimiento de Micro-brigadas de la construcción.	Otro	9	Como resultado de ese cambio las 25 familias inicialmente seleccionadas tienen sus viviendas, pero se perdió el carácter de ejercicio comunitario que inspiraba inicialmente esta iniciativa.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Financiamiento internacional obtenido por el CMMLK y su trabajo de organización y gestión, en colaboración con el Taller de Transformación	Voluntad de participantes Oferta de financiamiento	2 3	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	La necesidad urgente de mejorar las condiciones de vivienda en el barrio en su conjunto y en Isla del Polvo especialmente, había sido establecida ya antes de 1993 por los „Talleres de Ideas“ organizados por el Taller de Transformación.	Necesidad urgente Dignóstico del Taller	1 7	
8	Dificultad encontrada (más importante)	- Dificultades técnicas y de gestión del proceso constructivo sobrepasaron la capacidad del Taller, del CMMLK y de la comunidad para llevar adelante el proyecto inicial, basado en la participación de los residentes como constructores, diseñadores, gestores, etc. - Obstáculos reglamentarios con Isla del Polvo (asentamiento espontáneo, sin redes de saneamiento, con futuro desarrollo diferente contemplado por programas de planificación urbana de la ciudad.	Problemas técnicos Dificultades con autoridades	1 5	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Características del sistema nacional no permitía a los residentes la producción descentralizada de sus viviendas, por ejemplo cerrándoles acceso al mercado de materiales de construcción	Dificultades con autoridades	5	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la	Conflictos personales en la selección comunitaria de las familias beneficiadas y en el orden inicial de prioridades en la asignación de las viviendas construidas	Otro	9	El largo tiempo que ha durado el proyecto a contribuido a estos

	iniciativa.				problemas
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			63 familias	25 familias inicialmente asignadas, 25 brigadista, 13 asignadas por CMMLK
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			-- --	Imposible estimar
13	Edad promedio de los participantes			-- --	Imposible estimar
14	Aporte por el Taller de Transformación	Taller identificó inicialmente necesidad de viviendas como primera prioridad del barrio y definió proyecto tentativo de 25 viviendas. Taller trabajó en conjunto con CMMLK en definir y llevar a cabo el proyecto definitivo. Su contribución ha sido principalmente en la organización de reuniones y discusiones con vecinos y técnicos y en la movilización de la comunidad en apoyo del proyecto y de las obras	Independiente pero asistido por el Taller	2	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa	Hombres y mujeres	Igual	3	Estimación personal
16	Existencia de un líder	Ingeniero Felix Yanez, miembro del CMMLK	Si	1	No hay información sobre la Micro-Brigada
17	Género del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Municipalidad aporta terrenos en barrio y redes de servicios	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por Organizaciones de masa	CDRs, Federación de Mujeres, Consejo Popular, Partido Comunista, aportan en términos de la movilización de vecinos. Movimiento de Micro-Brigadas aporta asistencia técnica, materiales nacionales de construcción, trabajadores especializados y trabajadores brigadistas	Dependiente de una organización de masas	1	La versión final del proyecto lo ha hecho totalmente dependiente del Movimiento de Micro-Brigadas
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	El CMMLK ha sido y es el inspirador central del proyecto, tratando de enfatizar los aspectos comunitarios, la participación del Taller y de los residentes	Nacido y dependiente de una ONG	1	
21	Aporte ideal por fuentes	No se indican	Ninguna idea	0	No parece haber ningún aporte internacional de

	internacionales				esta naturaleza.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Información disponible indica que el CMMLK hace un aporte considerable en términos del tiempo de su personal técnico, espacio para reuniones, etc. Pero no en términos financieros. En esa materia el CMMLK actúa como gestor del aporte financiero internacional	Ninguna idea	0	No parece haber ningún aporte de esta naturaleza.
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	El proyecto ha recibido un aporte considerable (US\$1.100 por vivienda) de la institución „Pan para el Mundo“. Este aporte está destinado a cubrir todos los gastos en divisas (compras internacionales) del proyecto	Independiente pero asistido por ayuda	2	
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) Compras, importaciones y gastos internacionales, financiados por fondos internacionales Compras de materiales nacionales, uso de equipos, personal técnico, financiados por Movimiento Micro-Brigadas. Salarios de brigadistas, pagados por sus centros de trabajo regulares.	Otro	9	
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	El proyecto inicial, basado en participación comunitaria en la construcción de 25 viviendas en Isla del Polvo, debe considerarse fracasado. La provisión de viviendas a esas 25 familias como parte de un proyecto mayor - departamentos en Pogolotti pero fuera de Isla del Polvo, con limitada participación - puede considerarse minimamente satisfactorio.	Con muchas limitaciones	3	El tiempo pasado entre la concepción y finalización del proyecto – 10 años – es un fuerte factor negativo. Parte de la responsabilidad se encuentra en bloqueo de USA.
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Proyectos de vivienda basados en participación comunitaria requieren de definiciones conceptuales y sistemas institucionales aún ausentes en Cuba. Proyectos convencionales que requieran 10 años para construir 63 viviendas no son sostenibles en el largo plazo.	No	4	Evaluación personal
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	Proyectos participativos de vivienda no son replicables sin las definiciones conceptuales y sistemas institucionales adecuados. Proyectos convencionales requieren de sistemas institucionales que permitan alcanzar niveles de eficiencia y productividad aceptables, para ser replicados con éxito.	No	4	Evaluación personal

29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) Félix Yanez (CMMLK) (Entrevista) Raul Suarez (CMMLK) (Entrevista) Noemí Reyes (TTIP) (presentación del Taller y del Barrio) Taller Participativo de Evaluación Observación directa	Entrevista Taller participativo de evaluación Observación directa	1 3 5	
30	Nombre de contacto	Ingeniero Félix Yanes			
31	Dirección	Centro Memorial Martin Luther King Jr. Ave. 53 No. 9609 e. 96 y 98 Marianao 11 400. Ciudad de La Habana. Cuba			
32	Telefono	(537) 203940 209731			
33	Correo electronico	Felixyanes@cmlk.co.cu			
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CONJUNTO FOLKLORICO ALAFIA			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evalua- ción</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	* Ofrecer una actividad atractiva a muchachos que pasaban su tiempo en la calle sin saber en que gastar su tiempo. * Rescatar jóvenes con problemas serios de conducta, en algunos casos con prontuario delictivo. * Crear una actividad cultural que expresara los valores del barrio.	Social viejos Cultural	3 2	2 jóvenes líderes locales crearon, con apoyo institucional, un club juvenil y llamaron a jóvenes del barrio a integrarse. Participantes decidieron por mayoría dedicarse al desarrollo de música y baile. Rescate de valores culturales llevó a enfatizar componentes religiosos de origen africano. ALAFIA es un conjunto de artistas aficionados considerablemente exitoso en tres áreas: recuperación de jóvenes con problemas sociales, alta calidad artística internacionalmente reconocida y elevación de la auto-estima del barrio.
2	Año de nacimiento			1991	
3	Año de terminación (si se aplica)			-----	Proyecto en curso
4	Causa de terminación (si se aplica)	No se aplica, proyecto en curso.		-- --	
5	Factor más fuerte de crecimiento	Correspondencia con valores, intereses culturales y preferencias tanto de la juventud local como del barrio en su conjunto. Alta calidad artística ofrece oportunidades para continuar carrera como artistas profesionales.	Voluntad de participantes	2	Los elementos previamente descritos otorgan una gran autenticidad al conjunto ALAFIA. Su éxito contribuye al orgullo local y a despertar las aspiraciones de su juventud. Estatus "aficionado" refuerza sus lazos con población local
6	Segundo factor más fuerte de	Calidad artística y organizativa de sus dos líderes.	Iniciativa del líder	4	Los dos líderes principales son un matrimonio residente localmente. El

	crecimiento				es profesor de deportes y promotor cultural, nacido y crecido en el barrio. Ella es profesora de baile.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Apoyo institucional y de ONGs nacionales e internacionales ALAFIA ha contado con ambiente nacional favorable, expresado en prioridades de sucesivos Diagnósticos y traducido en diversas formas de apoyo de organismos estatales (eg. Secretaría de Cultura, Poder Popular), del Taller de Transformación, de ONGs tales como el CMLK , los Pastores por la Paz, y otras instituciones.	Oferta de financiamiento Promoción por autoridades Dignóstico del Taller Otro	3 5 7 9	
8	Dificultad encontrada (más importante)	Falta de financiamiento continuo para mantener un conjunto de considerable tamaño, cuyo carácter no profesional lo obliga a actuar gratis.	Falta de financiamiento	3	Aún cuando ALAFIA ha recibido aportes financieros y en materiales en el pasado, estos han sido esporádicos y últimamente escasos.
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Crisis de crecimiento y madurez. En la medida que ALAFIA ha crecido, ha tenido éxito y algunos de sus miembros mas destacados se han hecho profesionales en Cuba y en Europa, pareciera estar enfrentando un dilema: continuar como un conjunto aficionado estrechamente ligado a su comunidad pero con casi insalvables problemas financieros, o pasar al sector profesional, cobrar por actuaciones, resolver el financiamiento pero romper sus lazos locales al verse obligado a cobrar por sus presentaciones en Pogolotti	Problemas técnicos	1	Interpretación personal basada en la presentación de Ramón Cruz, uno de los líderes de ALAFIA, a la última reunión de análisis del Taller de Transformación Integral de Pogolotti
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Roces personales entre líderes de ALAFIA y el Taller de Transformación Integral.	Dificultatades con Taller	7	Interpretación personal.
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			25	Se citan otros números: 52 al comienzo y 38 algunos años atrás
12	Número aprox. de miembros pasivos			-- --	Imposible establecer

	de la iniciativa (ej. espectadores)				
13	Edad promedio de los participantes			25	Estimación personal. Ingresan muy jóvenes (15 a 20 año) pero muchos permanecen varios años. ALAFIA existe desde 1991.
14	Aporte por el Taller de Transformación	El Taller reconoce ALAFIA como un proyecto de la comunidad de Pogolotti, le da seguimiento, lo relaciona con instituciones estatales, con ONGs y con posibles fuentes de financiamiento	Independiente pero asistido por el Taller	2	La asistencia del Taller no tiene una forma precisa.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Igual	3	Estimación personal
16	Existencia de un líder	Los líderes son Ramón Cruz (Ramoncito) y su esposa Elda	Si	1	
17	Género del líder		Femenino Masculino	1 2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	- Secretaría de Cultura: reconocimiento oficial y apoyo técnico. - Delegado Consejo Popular, Taller, Medico Familia: participaron en reuniones iniciales y estimularon iniciativa. - Consejo Popular ha buscado incorporación miembros de ALAFIA a cursos de capacitación y a empleo.	Independiente pero asistido	2	Aporte ha sido principalmente moral y en términos de legalización. Instituciones del Gobierno no han proporcionado apoyo financiero ni de equipo ni locales.
19	Aporte por Organizaciones de masa	PC, Juventudes Comunistas, Federación de Mujeres, CDRs, participaron en reuniones iniciales y estimularon iniciativa. CDR proporcionó primer local provisorio para ensayos. PC proporcionó primeros instrumentos musicales y grabadora. Los vecinos de Pogolotti proporcionaron telas, vestidos y numerosos elementos para caracterización de bailarines y decoraciones.	Independiente pero asistido	2	Organizaciones de masas han proporcionado apoyo moral y mediante equipos. No han proporcionado apoyo financiero. Apoyo práctico inicial ha casi desaparecido últimamente.
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Centro Memorial Martín Luther King participó en reuniones iniciales y estimuló la iniciativa ALAFIA. El proyecto estuvo	Casi absolutamente independiente	4	

		incluido inicialmente en el programa de proyectos del Centro pero ya no es parte de ese programa.			
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No se indican	Ninguna idea	0	No hay información sobre esta materia. Dados los viajes internacionales de ALAFIA y la presencia de algunos de sus integrantes iniciales en conjuntos europeos, sería interesante profundizar en este tema con Ramón Cruz.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	Centro Memorial Martín Luther King ha contribuido con ropas y elementos útiles para caracterización de bailarines y escenarios.	Casi absolutamente independiente	4	Hay información muy vaga de Ramón Cruz acerca de alguna contribución financiera del CMLK, sin embargo puede referirse a su rol en transferir la donación de los Pastores por la Paz.
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Pastores por la Paz hizo una contribución financiera inicial, a través del Centro Memorial Martín Luther King	Casi absolutamente independiente	4	Se trató de una sola contribución no repetida. Hay también información muy vaga de Ramón Cruz acerca de una contribución en ropa, hecha por una ONG Italiana
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes). El origen de los fondos de ALAFIA son, en teoría: fondos del gobierno, a través de la Secretaría de Cultura, Colectas entre Vecinos, y Contribuciones y Donaciones. La Secretaría de Cultura no está en condiciones de proporcionar fondos, por lo que el 100 % se originan en las dos últimas fuentes. No es posible establecer el porcentaje de cada una de estas fuentes.	Colecta entre vecinos Contribuciones y donaciones	4 y 5	Dada la definición nacional de Alafia como un grupo de artistas aficionados, no les está permitido cobrar entradas ni realizar ninguna actividad comercial.
25	Viajes al extranjero	Giras en Francia, Dinamarca y Finlandia	Si	1	No es seguro que la lista de países esté completa.
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	ALAFIA ha sido y es un proyecto de éxito en tres aspectos: recuperación de jóvenes con problemas sociales, alta calidad artística internacionalmente reconocida y elevación de la auto-estima del barrio.	Si	1	Estas tres dimensiones fueron anotadas en el punto 1 de la tabla.
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Depende de cómo se resuelvan las limitaciones mencionadas en los puntos 8, 9 y 10 de la tabla	Con muchas limitaciones	3	

28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	El proyecto está siendo replicado a una escala mas modesta, básicamente local. La idea de muchos conjuntos similares, jerarquizados de acuerdo a sus méritos relativos a distintas escalas (internacional, nacional, regional, ciudad, barrio) puede contribuir a alcanzar objetivos similares a los mencionados en el punto 26 de la Tabla.	Con muchas limitaciones	3	
29	Fuente de Información	(respuesta multiple) Ramón Silverio Cruz (Ramoncito). Promotor Cultural, Subdirector del Centro Jesús Menéndez y Director del Conjunto ALAFIA. Taller Participativo de Evaluación, 2003	Entrevista Taller participativo de evaluación	1 3	
30	Nombre de contacto	Ramón Silverio Cruz			
31	Dirección	Taller de Transformación Integral de Pogolotti Av. 57 esq.928 Marianao La Habana			Contacto a través del Taller de Transformación Integral
32	Telefono	(del Taller) (+) 260 6083			
33	Correo electrónico				
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		PROYECTO COMUNITARIO CONSERVACION DE ALIMENTOS			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	* Integrar la agricultura urbana, la conservación de alimentos y la cultura alimenticia de población Cubana mediante la experimentación técnica, capacitación de promotores y difusión de información. * Promover la conservación de alimentos para enfrentar la escasez de productos. * Proyecto consiste en educar a la población mediante la publicación de libros, folletos, videos, afiches, programas en radio y TV nacionales y capacitando promotores.	Social viejos=2 Cultural=3 Ecología=4	3 4 2	Busca cambiar la cultura alimenticia de población. Promueve incorporación de patios urbanos a actividad agrícola. Responde a problema social permanente, agudizado por período especial
2	Año de nacimiento			1996	
3	Año de terminación (si se aplica)			-----	Actividad está en curso
4	Causa de terminación (si se aplica)	No se aplica. Actividad está en curso.			
5	Factor más fuerte de crecimiento	Calidad y dedicación de los líderes	Iniciativa del líder	4	El proyecto es liderado por un matrimonio de profesionales jubilados, autodidactas en el campo de la conservación de alimentos. Empezaron experimentando en su casa en 1987. Muestran gran capacidad organizativa, poder de convocatoria y talento para establecer vínculos

					nacionales y mundiales.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Creación de red de apoyo que incluye instituciones del gobierno cubano (ej. Ministerio de Agricultura, Asociación Nacional de Agricultores Pequeños ANAP), organizaciones de masa (ej. CDR), y ONGs en países de América Latina y Europa (ej. Pan para el Mundo, Alemania)	Oferta de financiamiento Promoción por autoridades	3 5	Apoyo de ONGs internacionales ha consistido en financiamiento de componentes específicos y transferencia de conocimientos.
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Coyuntura internacional combinando dos componentes: colapso de la Unión Soviética traducido localmente en el "período especial" con escasez generalizada de bienes, incluidos los alimentos, y estímulo – especialmente por parte de instituciones internacionales progresistas – a nuevas formas de producción agrícola, tales como la agricultura urbana y los métodos orgánicos	Necesidad urgente Otro	1 9	
8	Dificultad encontrada (más importante)	Informante no mencionó dificultades importantes en la realización del proyecto, sin embargo es posible identificar dificultades originadas principalmente por la cultura alimenticia del pueblo cubano y la tradicional ausencia de alimentos conservados y con alto valor nutritivo,	Desinterés por participantes	2	Interpretación personal
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Falta de financiamiento adecuado. Cada una de las actividades del Centro, por ejemplo la publicación de un libro o un folleto, se considera como un (sub) proyecto subordinado al proyecto principal, y deben ser financiadas específicamente.	Falta de financiamiento	3	Interpretación personal
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Derivado de lo anterior surge como importante limitación la dificultad de avanzar mas rápido en la producción de conocimientos técnicos resultantes de programas experimentales, los que pueden requerir instrumentos y tecnologías actualmente inalcanzables.	Problemas técnicos	1	Interpretación personal. El trabajo experimental del proyecto utiliza tecnologías muy básicas, mostrando así a los posibles participantes que esto no constituye una barrera para la conservación de alimentos.
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			4	Núcleo principal: matrimonio a cargo del proyecto y colaboradores
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			----	Imposible establecer. Incluye numerosos promotores y participantes en diversos países

13	Edad promedio de los participantes			50 +	Estimación relativa al núcleo principal.
14	Aporte por el Taller de Transformación	Relaciones son informales. Se hacen algunas actividades conjuntas, por ejemplo charlas sobre temas de conservación de alimentos, nutrición y huertos urbanos, que se han llevado a cabo en el Taller de Transformación	Independiente pero asistido por el Taller	2	Asistencia del Taller ha sido por el momento mas formal que real.
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Igual	3	
16	Existencia de un líder	Matrimonio que originó y desarrolla el proyecto: José Lama y Vilda Figueroa	Si	1	Ver punto 5 de la Tabla
17	Género del líder		Femenino Masculino	1 y 2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Ministerio de Agricultura, Ministerio de Industria Alimenticia, Ministerio de Salud Pública, Instituto de Investigación de Nutrición, Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria, Municipio de Marianao. Aporte consiste principalmente en dar reconocimiento oficial al Proyecto y validar sus proposiciones.	Casi absolutamente independiente	4	No ha habido aporte financiero
19	Aporte por Organizaciones de masa	CDR les facilita la casa en Pogolotti donde funciona el Centro (incluye pequeña biblioteca pública) y el Municipio de Marianao les ha entregado un pequeño terreno al frente, junto a una de las escuelas del barrio, donde realizan trabajos agrícolas. Organizaciones de masas (ej. ANAP) participan en charlas, envían miembros a capacitarse como promotores.	Independiente pero asistido	2	
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Informante no menciona aportes específicos. Menciona en cambio numerosas colaboraciones e intercambios con 14 cooperativas agrícolas.	Casi absolutamente independiente	4	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	Líderes del proyecto han participado en reuniones internacionales, congresos, seminarios y talleres en Europa y América Latina, cuyos objetivos han sido el intercambio de ideas e información.	Independiente pero asistido	2	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No existe	Dependiente de fondos de una ONG	1	
23	Aporte financiero por fuentes	Cada una de las actividades específicas del proyecto, tales como la publicación de un libro o un folleto, es financiada por	Dependiente de fondos extranjeros	1	Esos financiamientos pueden incluir materiales y equipos

	internacionels	la contribución de ONGs internacioales			que pasan a constituir el patrimonio del Centro. No incluyen pagos de honorarios.
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) Iniciativas específicas del proyecto son totalmente financiadas por contribuciones internacionales. Miembros del núcleo básico del Centro son totalmente auto-financiados por medio de sus pensiones, trabajos de tiempo parcial (uno de los miembros permanentes) y - últimamente - honorarios recibidos por apariciones regulares en radio y TV.	Medio propios de los miembros Contribuciones y donaciones	3 5	
25	Viajes al extranjero	Participación en reuniones internacionales en Europa y América Latina y asistencia técnica a algunas cooperativas agrícolas en el continente	Si	1	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Altamente exitoso, especialmente en su labor educativa	Si	1	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Posible contradicción: mientras Centro se mantenga en su nivel actual: tecnología básica, medios de difusión limitados, cercanía a su base social, podría continuar con éxito. En la medida que su éxito actual demande mayores desarrollos tecnológicos y de gestión, podría enfrentar problemas de tamaño, gestión y financiamiento que lo hicieran inviable.	Con muchas limitaciones	3	Interpretación personal
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	El Centro y el proyecto, tal como están definidos, son altamente replicable tanto en Cuba como en otros países en desarrollo. De hecho esto ha ocurrido y está ocurriendo, con diversas adaptaciones, en otros países como resultado del trabajo de difusión del proyecto	Si	1	Interpretación personal
29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) José Lama, promotor del proyecto. Diversas publicaciones (folletos) del Centro	Entrevista Documentación Taller participativo de evaluación	1 2 3	
30	Nombre de contacto	José Lama			
31	Dirección	Calle 96, No.5501 e/ 55 y 57 Marianao. Apartado Postal 14039. Código Postal 11400			

		Ciudad de La Habana. Cuba			
32	Telefono	(+) 260 4499			
33	Correo electronico	conserva@cenial.inf.cu			
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		PROYECTO DE ALUMBRADO PUBLICO			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	- Satisfacer una necesidad material sentida por la comunidad del barrio e identificada en el Diagnóstico Participativo. - Promover la participación comunitaria en la definición del proyecto, su gestión y ejecución.	Construcción Social viejos	1 2	Cooperación Internacional holandesa ofreció financiar proyecto de impacto rápido, que respondiera a una necesidad sentida por comunidad de Pogolotti-Finlay-Curazao-Belén-Husillo y solicitó al Centro Memorial Martin Luther King Jr identificar y gestionar el proyecto. CMMLK y Taller identificaron alumbrado de calles y lugares públicos en base a Diagnóstico existente. Proyecto coincide con decisión del CMMLK de introducir participación comunitaria como componente educativo de transformaciones físicas.
2	Año de nacimiento				No hay información disponible
3	Año de terminación (si se aplica)			2002	
4	Causa de terminación (si se aplica)	Término del proyecto	Otr0	9	
5	Factor más fuerte de crecimiento	Financiamiento ofrecido por Cooperación Internacional Holandes	Oferta de financiamiento	3	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	La necesidad de iluminación de calles y lugares públicos era una necesidad urgente definida por las comunidades locales y recogida por el Taller de Transformación en sus Diagnósticos Participativos anuales	Necesidad urgente Dignóstico del Taller	1 7	
7	Tercer factor más fuerte de	La gestión participativa de organizaciones locales y vecinos promovida y puesta en práctica por el Centro Memorial Martin	Voluntad de participantes Iniciativa del líder	2 4	Participación incluyó: todos los delegados elegidos al Consejo

	crecimiento	Luther King Jr.			Popular, líderes informales, representantes de organizaciones de masas: CDR, Partido Comunista, Federación de Mujeres, miembros del Taller de Transformación
8	Dificultad encontrada (más importante)	Dificultad de definir y comprender un concepto de participación comunitaria basada en representantes de masas que asumen responsabilidades de comunicación – hacia arriba y hacia abajo – y de movilización de sus representados.	Otro	9	El CMMLK buscó reemplazar un concepto de participación masiva y no estructurada por una participación responsable.
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Dificultad de organismos técnicos de aceptar opiniones, iniciativas y cambios sugeridos, y en algunos casos impuestos, por participantes.	Dificultades con autoridades	5	En general organismos técnicos aceptaron esas iniciativas. Un ejemplo muy citado fue el cambio de cronograma requerido por la comunidad para dar prioridad a iluminación de zonas donde se celebraría la fiesta anual del barrio.
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Mantenimiento técnico del sistema de iluminación. Aún cuando esta actividad es posterior a la terminación del proyecto no puede considerarse como una dificultad menor, ya que la sustentabilidad del proyecto depende de su mantenimiento técnico.	Problemas técnicos Falta de financiamiento	13	Sistema de iluminación pública necesariamente requerirá de mantenimiento técnico y reemplazo de componente. Aunque el proyecto cuenta con base de repuestos, esta es limitada y no se anticipa financiamiento posterior.
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			50	Aproximación que incluye 16 delegados al Consejo Popular, los participantes mencionados en punto 7 de esta Tabla. No incluye a los trabajadores de la empresa nacional de electricidad
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			26.000	Número de personas que se benefician con esta iniciativa

13	Edad promedio de los participantes			- - - -	Imposible estimar
14	Aporte por el Taller de Transformación	Taller de Transformación jugó rol principal en identificar la iniciativa y organizar la participación comunitaria	Independiente pero asistido por el Taller	2	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Igual	3	Estimación personal
16	Existencia de un líder	Proyecto fue liderado por el Centro Memorial Martin Luther King Jr. Dentro del Centro, por el ingeniero Félix Yáñez	Si	1	
17	Género del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Empresa Nacional de Electricidad contribuyó con trabajo técnico y de montaje. Delegados al Consejo Popular participaron en la gestión y seguimiento del proyecto	Independiente pero asistido	2	La Empresa Nacional de Electricidad no estaba en condiciones financieras para construir con materiales, equipos y lámparas.
19	Aporte por Organizaciones de masa	CDRs, Partido Comunista, Federación de Mujeres, Federación de Combatientes y otras organizaciones participaron en la gestión y seguimiento del proyecto, y especialmente en crear en la comunidad un sentido de pertenencia de los logros y beneficios del proyecto y la subsecuente protección de las obras	Independiente pero asistido	2	Aparte de lo mencionado, las organizaciones de masas organizaron actividades de apoyo a los trabajadores durante ejecución de las obras (café, agua, vigilancia, etc)
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	Centro Memorial Martin Luther King Jr. tuvo rol central en la identificación y definición de los principios técnicos y, principalmente, sociales y participativos del proyecto	Nacido y dependiente de una ONG	1	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No se indican	Ninguna idea	0	Probablemente ningún aporte específico, aún cuando puede mencionarse un ambiente intelectual favorable a la participación comunitaria
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	No se ha mencionado ninguna contribución financiera
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	US\$ 60.000 para cubrir la compra e importación de materiales componentes y equipos, contribución de Cooperación Internacional Holandesa.	Dependiente de fondos extranjeros	1	
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes)	Contribuciones y donaciones Fondos del gobierno	5 8	Información disponible no permite estimar cifras ni

		Aún cuando no se ha informado sobre contribuciones nacionales, es posible imaginar contribuciones de la empresa nacional de electricidad (mano de obra y equipos locales), Centro Memorial (personal y locales), Taller de Transformación (personal, local) y contribuciones de vecinos (alimentos, vigilancia)			porcentajes.
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	El proyecto ha sido altamente exitoso en el corto plazo, tanto en términos de proveer iluminación y seguridad al barrio y sus vecinos como en crear un sentido de pertenencia y responsabilidad en la protección y mantenimiento del equipo y luminarias	Si	1	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Depende de la mantención del espíritu de responsabilidad colectiva y de la posibilidad de obtener recursos financieros para el mantenimiento normal de este tipo de servicios. Al momento de hacerse esta evaluación existían dudas acerca de la sustentabilidad a largo plazo del proyecto por falta de financiamiento.	Con muchas limitaciones	3	Depende de cambios positivos en la capacidad financiera de los servicios públicos nacionales
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	La calidad de gestión y la participación de organismos públicos, de masas y residentes, con el apoyo de instituciones locales tales como ONGs, permite la replicación de esta iniciativa, pero su realidad depende de contar con fuentes de financiamiento nacionales, internacionales o ambas.	Con muchas limitaciones	3	
29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) Entrevistas: Félix Yanes (CMMLK); Roberto Oropesa (jubilado, miembro del Partido Comunista zonal) Noemí, Jefa del Taller de Transformación. Documentación: Diagnósticos Participativos 1998, 2002 y 2003. Taller Participativo de Evaluación, 2003. Observación directa	Entrevista=1 Documentación=2 Taller participativo de evaluación=3 Por referencia=4 Observación directa=5 Otro=9		
30	Nombre de contacto	Ingeniero Félix Yanes			
31	Dirección	Centro Memorial Martin Luther King Jr. Ave. 53 No. 9609 e. 96 y 98. Marianao 11 400. Ciudad de La Habana.			

		Cuba		
32	Telefono	(537) 203940. 209731.		
33	Correo electronico	Felixyanes@cmlk.co.cu		
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez		

Nombre/Identificación de la Iniciativa		PROYECTO BOSQUE SAGRADO DE POGLOTTI (posteriormente redefinido como Bosque de Pogolotti)			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	- Recuperar antiguo bosque existente en la zona de Isla del Polvo y parte del Parque Metropolitano de La Habana (PMH), el que habían transformado en macrovertedero de basura y estaba perdiendo sus árboles. - Recuperar el carácter religioso del bosque, históricamente usado como lugar de ritos de religiones afro-cubanas. - Contribuir al Programa de Reforestación del PMH a través de restauración de un bosque ancestral que sirviera de marco para fomentar actividades culturales del barrio. - Vincular reforestación con trabajo socio-cultural del Consejo Popular. - Mantenimiento y protección del bosque vinculado a plan similar del PMH.	Cultural Ecología	3 4	Iniciativa surgió de comunidad de vecinos (hombres, viejos) residentes en Isla del Polvo cuyo interés principal era revivir carácter religioso del bosque. Iniciativa contó con apoyo del Taller de Transformación y del Consejo Popular
2	Año de nacimiento			1995	
3	Año de terminación (si se aplica)			-- --	Fecha de término del Bosque Sagrado (información pendiente) El proyecto "Bosque de Pogolotti" se encuentra en curso.
4	Causa de terminación (si se aplica)	Para los efectos del análisis se consideran dos proyectos sucesivos. El "Bosque Sagrado de Pogolotti" terminó cuando autoridades superiores – probablemente el Poder Popular – objetaron el énfasis en actividades y significados religiosos, recomendando objetivos mas amplios vinculados al plan de reforestación del PMH y al desarrollo de actividades culturales del barrio, cambiando el nombre original por el de "Bosque de Pogolotti". Esto provocó el retiro de la comunidad que había originado y desarrollado el	Dificultades con autoridades	5	El proyecto "Bosque de Pogolotti" se encuentra en curso.

		proyecto inicial, incluido su líder que era al mismo tiempo delegado al Consejo Popular local. El nuevo proyecto se encuentra en curso, con la participación de otros miembros de la comunidad, alumnos de una escuela local y el apoyo de Taller de Transformación, con contenido diferente al inicial.			
5	Factor más fuerte de crecimiento	- Voluntad de los participantes en construir un foco territorial para sus ritos religiosos afro-cubanos. - El factor mas fuerte de crecimiento del proyecto en su segunda etapa ha sido el apoyo y promoción institucional a través del PMH y del Taller de Transformación Integral de Pogolotti	Voluntad de participantes Promoción por autoridades	2 5	La presencia y rol de las religiones afro-cubanas es particularmente importante en Cuba entre los sectores sociales mas pobres y de origen étnico africano.
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Reforestación, desarrollo y mantención del bosque han sido identificados en los sucesivos Diagnósticos Participativos del Taller de Transformación desde 1998 como necesidades del barrio.	Dignóstico del Taller	7	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Apoyo económico inicial para el Bosque Sagrado, otorgado por un benefactor individual extranjero.	Oferta de financiamiento	3	
8	Dificultad encontrada (más importante)	Conflicto entre residentes que iniciaron el proyecto con un énfasis en su significado religioso y como parte de sus ritos, y las autoridades – probablemente del Poder Popular y del PMH – que decidieron cambiar su objetivo.	Dificultades con autoridades	5	Ver punto 4 de la Tabla. Interpretación personal.
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	- Inestabilidad en la participación de la comunidad. - atrasos y dificultades en provisión de plantas que comunidad deseaba plantar (medicinales y otras)	Desinterés por participantes Otro	2 9	Estas dificultades aparecen citadas en informe de Dulce Virginia Almonte y Narcisa Sánchez, 1999. (Ver fuentes)
10	Dificultades menores de	Dificultades en proteger el bosque contra la invasión de ganado, vandalismo, fuegos y basureros clandestinos	Problemas técnicos	1	Estas dificultades aparecen citadas en

	sobreviviencia de la iniciativa.				informe de Dulce Virginia Almonte y Narcisa Sánchez, 1999. (Ver fuentes)
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			-- -- 24	No hay información sobre participantes en proyecto inicial. N'umero de participantes en continuación del proyecto
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			-- --	Imposible establecer
13	Edad promedio de los participantes			-- --	Imposible establecer
14	Aporte por el Taller de Transformación	Iniiciativa del Bosque Sagrado es anterior al primer Diagnóstico Participativo del Taller, sin embargo este proporcionó desde su comienzo apoyo institucional al proyecto: relaciones con Consejo Popular, movilización de residentes, etc. Posterior al Diagnóstico este proyecto forma parte de los objetivos y programas del Taller.	Nacido y dependiente del taller=1 Independiente pero asistido por el Taller=2	2 1	Esta evaluación se refiere a la iniciativa de Bosque Sagrado. Esta evaluación se refiere a la continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Más mujeres que hombres=2 Solo hombres=5	5 2	Esta evaluación se refiere a la iniciativa de Bosque Sagrado Esta evaluación se refiere a la continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti
16	Existencia de un líder		Si=1 No=2	1 2	Iniciativa de Bosque Sagrado. Continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti
17	Género del líder		Masculino=2	2	Iniciativa de Bosque Sagrado
18	Aporte por	No se informa sobre aportes en la primera etapa del Bosque	Independiente pero asistido =2	4	Iniciativa de Bosque

	Instituciones de Gobierno	Sagrado. En la segunda etapa se mencionan contribuciones del PMH en términos de asistencia técnica y provisión de plantas.	Casi absolutamente independiente=4	2	Sagrado Continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti
19	Aporte por Organizaciones de masa	No se mencionan aportes en la primera etapa del Bosque sagrado. En la segunda etapa se mencionan CDRs, Federación de Mujeres Cubanas, organizaciones de niños y de jóvenes.	Independiente pero asistido =2 Casi absolutamente independiente=4	4 2	Iniciativa de Bosque Sagrado Continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	Solo se menciona la contribución inicial de un visitante italiano que permitió empezar el proyecto del Bosque Sagrado.	Independiente pero asistido por ayuda	2	Iniciativa de Bosque Sagrado
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) - No hay información que permita establecer estos porcentajes. - Se menciona imposibilidad de llevar adelante iniciativas de auto-financiamiento – ventas de yerbas y otros productos agrícolas – debido a regulaciones del acceso a mercados.	Contribuciones y donaciones	5	Iniciativa de Bosque Sagrado
25	Viajes al extranjero		No	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	La iniciativa del Bosque Sagrado, con la participación de una parte importante de la comunidad, puede considerarse fracasada como consecuencia de diferencias políticas e ideológicas con autoridades. La continuación del proyecto ha tenido un éxito relativo en la recuperación y ampliación del bosque.	Con algunas limitaciones=2 No=4	4 2	Iniciativa de Bosque Sagrado Continuación del proyecto como Bosque de Pogolotti Interpretación personal
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Éxito a largo plazo dependerá del apoyo prestado por el Parque Metropolitano de La Habana y de la capacidad del	Con algunas limitaciones		Interpretación personal

		Taller de Transformación Integral, organizaciones de masas y Consejo Popular para motivar la participación de la comunidad		2	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	Proyectos similares cuentan con un contexto nacional e internacional favorable que debe ser explotado para asegurar sus éxitos. Al mismo tiempo se enfrentan en Cuba y en muchos otros países con falta recursos, indiferencia de comunidades y burocracia.	Con algunas limitaciones	2	
29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) Taller Participativo de Evaluación, 2003 Dulce Virginia Almonte y Narcisa Sánchez: "Reforestación Comunitaria: El Bosque de Pogolotti en el Parque Metropolitano de La Habana", en "Comunidades que se Descubren y se Transforman", GDIC, La Habana, 1999	Documentación Taller participativo de evaluación	2 3	
30	Nombre de contacto	Ramón Silverio Cruz y Noemí Reyes			
31	Dirección	Taller de Transformación Integral de Pogolotti Av. 57 esq. 928 Marianao La Habana			
32	Telefono	(del Taller) (+) 260 6083			
33	Correo electronico				
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		CONJUNTO ARTISTICO INFANTIL “MAYANABO”			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	- Incorporar niños con problemas de conducta a la sociedad, mediante actividades artísticas. - Desarrollar en los niños procesos conocitivos, tales como el lenguaje y la memoria, actitudes y habilidades. - Integrar otros niños que no presentan problemas de conducta pero que tengan aptitudes artísticas y deseen desarrollarlas. - Ofrecer espectáculos de calidad.	Social viejos Cultural Divertimiento	2 3 5	Acrividad surgió de la iniciativa de un maestro de escuela local, quién es también promotor cultural y director artístico, fuertemente apoyado por el Taller de Transformación Integral del Barrio
2	Año de nacimiento			2000	
3	Año de terminación (si se aplica)			-- -- --	Actividad está en curso
4	Causa de terminación (si se aplica)	No se aplica, actividad está en curso.		-- -- --	
5	Factor más fuerte de crecimiento	Trabajo del Taller de Transformación: identificación de problema social de niños con conducta difícil producto de situaciones familiares conflictivas; identificación de necesidad de crear actividades y espacios donde niños – con y sin problemas sociales - pudieran desarrollar actitudes y habilidades; capacidad de conectar especialistas, escuelas, instituciones sociales y de gobiernos.	Dignóstico del Taller	7	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Interés personal y capacidad profesional del Director Artístico del conjunto	Iniciativa del líder	4	
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Cultura del barrio: tradición musical, interés por participar en conjuntos de música, baile y teatro.	Oferta de financiamiento	3	Existen en el barrio otros conjuntos parecidos
8	Dificultad encontrada (más importante)	Muchas de las actividades del Conjunto se realizan mediante trabajo voluntario y apoyo de vecinos, familiares e instituciones, especialmente en términos de materiales básicos, telas, transporte, etc. Sin embargo existen	Falta de financiamiento	3	

		necesidades que requieren financiamiento en dinero, para lo cual ni en Conjunto ni sus patrocinadores están en condiciones de contribuir.			
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Complejidad del trabajo, que combina manifestaciones artísticas tales como actuación dramática, la danza, el canto y la plática, con juegos didácticos y de participación que contribuyen a la educación y a la ejercitación física y mental	Problemas técnicos	1	
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	No se mencionaron		-- -- --	
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			60	56 niños, el resto instructores y personas de apoyo
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			-- -- --	Imposible establecer
13	Edad promedio de los participantes			5 a 11	Edades de los niños participantes en proyecto
14	Aporte por el Taller de Transformación	Ver punto 5 de la Tabla	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Más mujeres que hombres	2	Estimación personal
16	Existencia de un líder	Es el Director Artístico, al mismo tiempo autor de la idea original y promotor cultural	Si	1	
17	Género del líder		Masculino	2	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Secretaría de Cultura ha dado carta de reconocimiento al Conjunto, con lo que este cuenta con apoyo – formal – de todas las instituciones del Gobierno, tales como el Consejo Popular y la Secretaría de Cultura misma. No se incluye financiamiento directo al Conjunto pero sí el acceso a algunos equipos: videos, luces.	Independiente pero asistido	2	Profesionales que trabajan para el Conjunto reciben su sueldo de otras fuentes, por ejemplo: escuelas, Secretaría de Cultura y otras.
19	Aporte por Organizaciones de	CDR local y Taller de Transformación le han proporcionado local para ensayos. En ambos casos el apoyo de estas	Independiente pero asistido	2	En general el apoyo material a este conjunto

	masa	instituciones contribuye a estimular el apoyo de los vecinos del barrio			es muy limitado
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No se indican directamente, pero al parecer el Conjunto no tiene apoyos o vinculaciones internacionales.	Independizado del aporte internacional	3	Estimación personal
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No se indican, pero al parecer el Conjunto no tiene aportes financieros de ONGs nacionales	Otro	9	No existe apoyo financiero de ONGs nacionales. Estimación personal.
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No se indican, pero al parecer el Conjunto no tiene aportes financieros de fuentes internacionales	Otro	9	No existe apoyo financiero de fuentes internacionales. Estimación personal
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) No existe información que permita establecer estos porcentajes	Medio propios de los miembros Colecta entre vecinos Contribuciones y donaciones	3 4 5	Estimación personal del origen posible de fondos
25	Viajes al extranjero	No existen	No=	2	
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	El proyecto ha logrado el mejoramiento del índice escolar, mejoramientos de conducta, vinculación de padres al proyecto y su preocupación por desarrollo del mismo, contribución de otros profesionales, relaciones con maestros de diferentes escuelas locales	Con algunas limitaciones	2	Evaluación hecha por el Taller de Transformación. Las limitaciones son principalmente financieras.
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	No se cuenta con suficiente información para dar una opinión	Ninguna idea	0	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	El Conjunto opera en una escala relativamente modesta, muy local y sin demanda excesiva de financiamiento, dependiendo principalmente del compromiso de sus especialistas locales. Esto lo hace replicable en condiciones similares, probablemente muy repetidas en el país	Si	1	Estimación personal
29	Fuente de Información	(respuesta múltiple) Manuel Antonio Arroyo Perez, Director Artístico del Conjunto. Taller Participativo de Evaluación, 2003 Documento: "Proyecto Comunitario MAYANABO", editado por el Taller de Transformación Integral de Pogolotti	Documentación Taller participativo de evaluación	2 3	

30	Nombre de contacto	Manuel Antonio Arroyo Perez, Director Artístico de Mayanabo			
31	Dirección	Taller de Transformación Integral de Pogolotti. Avenida 57 esq. 928 Marianao La Habana			Contacto a través del Taller de Transformación Integral de Pogolotti
32	Telefono	(Del Taller) (+) 260 6083			
33	Correo electronico				
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

Nombre/Identificación de la Iniciativa		PROYECTO DE RECICLAJE			
Barrio		POGOLOTTI			
No		<i>Descripción verbal</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Comentarios</i>
1	Objetivo de la Iniciativa	- Contribuir al saneamiento ambiental mediante el reciclaje de la basura, la que era anteriormente arrojada en numerosos microvertederos espontáneos. - Lograr la participación de la comunidad en el saneamiento ambiental del territorio.	Social viejos Ecología	2 4	- Problema de recolección y uso de la basura fue reconocido en Diagnóstico Participativo. - Especialistas en proyecto nacional (Parque Metropolitano de la Habana) participaron en talleres comunitarios en el barrio y contribuyeron a definir la iniciativa.
2	Año de nacimiento			1998	
3	Año de terminación (si se aplica)			-- --	Proyecto en curso
4	Causa de terminación (si se aplica)	No se aplica, actividad está en curso		-- --	
5	Factor más fuerte de crecimiento	Necesidad urgente de la comunidad, registrada en el Diagnóstico Participativo de 1998.	Necesidad urgente Dignóstico del Taller	1 7	
6	Segundo factor más fuerte de crecimiento	Iniciativa, capacidad organizativa y perseverancia de la dirigente responsable	Iniciativa del líder	4	La dirigente responsable del proyecto no responde a las características de un líder. Fue elegida por el Taller de Transformación y por los especialistas del Parque Metropolitano
7	Tercer factor más fuerte de crecimiento	Apoyo técnico y logístico del proyecto Parque Metropolitano de La Habana	Promoción por autoridades	5	

8	Dificultad encontrada (más importante)	No se mencionaron dificultades importantes	Ninguna idea	0	
9	Dificultad encontrada (suplementaria)	Un componente del proyecto incluía la venta de algunos componentes de la basura recogida y el uso de esos recursos financieros para mejorar los edificios en que viven las familias participantes. Esto no se pudo llevar a cabo debido a reglamentos que limitan actividades de mercado y el manejo de dinero.	Dificultades con autoridades	5	Por ejemplo, ni el proyecto ni el taller pudieron abrir una cuenta bancaria que les permitiera operar financieramente.
10	Dificultades menores de sobrevivencia de la iniciativa.	Posible estancamiento y rutina. El proyecto lleva varios años reducido a una pequeña parte de Pogolotti y a un grupo limitado de familias.	Desinterés por participantes	2	Estimación personal. En este momento no se registra tal desinterés.
11	Número aprox. de miembros activos de la iniciativa			5	Dirigente, mas un joven y tres niños
12	Número aprox. de miembros pasivos de la iniciativa (ej. espectadores)			173 familias	Familias beneficiadas, ubicadas en 5 edificios de departamentos y una cuadra de casas.
13	Edad promedio de los participantes			-- --	No es posible establecerla
14	Aporte por el Taller de Transformación	El proyecto nació en el Taller de Transformación de Pogolotti y está regularmente apoyado por este en materias de representatividad, contactos nacionales e internacionales, local de reuniones y asistencia clerical básica.	Nacido y dependiente del taller	1	
15	Sexo de los miembros de la iniciativa		Más mujeres que hombres	2	Estimación personal
16	Existencia de un líder	Ver punto 6 de la Tabla, incluido comentario	No	2	Estimación personal
17	Género del líder	Ver punto 6 de la Tabla, incluido comentario	Femenino	1	
18	Aporte por Instituciones de Gobierno	Asistencia técnica y contribuciones limitadas (cubos plásticos para recoger materia prima - botellas, tarros, cartones - materia orgánica y basura) provenientes del Parque Metropolitano de la Habana, que es un proyecto nacional.	Independiente pero asistido	2	
19	Aporte por	Fuerte apoyo de los CDR en la movilización de la comunidad	Independiente pero asistido	2	

	Organisaciones de masa	para actividades específicas.			
20	Aporte ideal por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
21	Aporte ideal por fuentes internacionales	No se indican	Otro	9	No puede ignorarse la influencia indirecta mundial de numerosas organizaciones internacionales que abogan por la defensa del medio ambiente.
22	Aporte financiero por ONGs nacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
23	Aporte financiero por fuentes internacionales	No se indican	Ninguna idea	0	
24	Auto-financiamiento	(approx. Porcentajes) No existe información que permita establecer estos porcentajes	Ninguna idea	0	
25	Viajes al extranjero	No	No	2	Estimación personal
26	Opinión sobre éxito a corto plazo	Se han eliminado los micro-vertederos de basura que existían en el territorio cubierto por el proyecto. Se ha logrado la participación de la comunidad que habita en el mismo territorio. Estos logros se han difundido al conjunto del barrio. No se ha podido establecer la capacidad de operar financieramente y usar recursos originados por el proyecto en mejoras habitacionales.	Si	1	
27	Opinión sobre éxito a largo plazo	Depende de la capacidad de las instituciones nacionales y locales, incluido el Taller de Transformación, para ampliar el proyecto al conjunto del barrio. (Ver punto 10 de la Tabla)	Con algunas limitaciones	2	
28	Opinión sobre éxito en términos de replicación en otros lugares	El proyecto es replicable en otros lugares posiblemente con el mismo éxito a corto plazo y las mismas condiciones requeridas para su éxito de largo plazo que se han mencionado en los puntos 26 y 27 de la Tabla	Con algunas limitaciones	2	
29	Fuente de	(respuesta múltiple)	Entrevista	1	

	Información	Iluminada ,Dirigente del Proyecto (entrevista) Noemí Reyes e Ileana La Hoz, ensayo titulado "Vamos a Participar en el Reciclaje" (en "Comunidades que se Descubren y se Transforman", GDIC, La Habana, 1999) Taller Participativo de Evaluación, 2003.	Documentación Taller participativo de evaluación	2 3	
30	Nombre de contacto	Iluminada			Nombre completo pendiente
31	Dirección	Taller de Transformación Integral de Pogolotti Av. 57 esq. 928. Marianao La Habana			Contacto a través del Taller de Transformación Integral de Pogolotti
32	Telefono	(del Taller) (+) 260 6083			
33	Correo electronico				
34	Tabla completada por	Ronaldo Ramirez			

10 ANEXO 2: GUION DEL AUDIOVISUAL

10.1 introduccion

Vivimos en una época caracterizada por violentos cambios técnicos como sociales. La población mundial continua creciendo a un paso acelerado, aún el optimismo para un mejor futuro no encuentra su nutrición como años atrás. Los gobiernos del mundo se han pauperizados como la mayoría de sus ciudadanos y enfrentan una situación en la cual no pueden seguir prestando servicios a la población, los cuales antes se consideraban un derecho civico para todos. Algunos opinan, que tiene que ver con la Globalización, en cual hay algunos pocos que ganan y muchos – con poco poder economico - que parecen olvidados. ¿Cómo se puede garantizar una vida digna con acceso a las necesidades básicas de la vida para ellos?

Si los gobiernos no tienen medidas para prestar los servicios que quieren, es la sociedad civil que tradicionalmente asume esta responsabilidad – inclusive antes del nacimiento del 'estado de asistencia social'. Puede ser que, de todas maneras, en algunos aspectos, tienen mejores condiciones para cumplir con esta tarea. Respecto a los asuntos de la convivencia y desarrollo barrial es la comunidad de los vecinos que es un actor predestinado.

En el presente como en el pasado hemos visto muchas iniciativas barriales bien exitosas en sus esfuerzos para mejorar las condiciones de vida en su vecindad. Paralelamente hay otras iniciativas que fracasaron – ¿por que? Se perdio mucho entusiasmo y energia, a veces por circunstancias que pudieron ser evitadas fácilmente si se sabía antes. El objetivo de este trabajo es de aclarar algunos factores que pueden influir en el exito o fracaso de tales iniciativas. Si se pueden identificar aquellos factores con gran impacto, se podrá ayudar a evitar los fracasos en el futuro.

Se trata entonces de un tema con interes global, que puede traducirse en variaciones y soluciones bien especificas según el contexto local y nacional. Y solo en un contexto concreto local se pueden encontrar respuestas a la pregunta central sobre los factores que contribuyen al exito o fracaso de tales iniciativas barriales para el mejoramiento de su situacion. Como caso interesante estamos mirando a Cuba, donde despues de la pérdida del vínculo económico con los países del COMECON en Europa del Este de forma dramática se mostró una necesidad imperativa de movilizar todas los recursos propios para combatir la crisis economica y solucionar los problemas que aparecieron.

El pais demostró una capacidad de responder con mucha voluntad, ingenuidad y fantasía a la nueva situación, incluso con la estimulación de muchas iniciativas al nivel del barrio. Un instrumento clave en este proceso eran los recién introducidos Talleres de Transformación Integral de Barrio, que prestan apoyo tecnico y de coordinacion para tales iniciativas. Por lo general estan equipados con un grupo interdisciplinario de expertos, como sociologos, psicólogos, arquitectos, etc financiados por el municipio local, y, en la situación ideal, tienen un local donde tienen sus oficinas y salas de reuniones. Reciben una orientación sistematica por parte del Grupo Para el Desarrollo Integral de la Capital, donde pueden intercambiar sus experiencias o participar en seminarios sobre la formulación de propuestas de proyectos, la metodología de un diagnostico del barrio, etc.

Como parte de un proyecto de investigación internacional se ha estudiado la experiencia de más de 50 iniciativas barriales en la Habana, la mayoría de ellas con vinculos con un Taller, y otras más que funcionan de forma independiente. El proyecto se concentra en los barrios Novoa y Balcon Arimao en el municipio La Lisa, Pogolotti en Mariano y el Canal en el Cerro.

Experiencias complementarias se estudiaron en el pueblo Santa Fé que pertenece al Municipio Playa de la Habana, en San Isidro de la Habana Vieja, y en el barrio Chino y Cayo Hueso en Centro Habana. Durante dos viajes a Cuba en 2002 y 2003 un grupo internacional y multidisciplinario de académicos asistió a reuniones y ensayos artísticos de las iniciativas, conversó con sus líderes y con los expertos de los Talleres, y se organizaron Talleres de Reflexión con representantes de las iniciativas para entender cuáles eran los factores que ayudaron o frenaron el avance de cada iniciativa. Así se espera aprender como se puede trabajar con mejor eficiencia y éxito para futuros proyectos similares en Cuba y en otros lugares.

10.2 LOS BARRIOS

10.2.1 Barrios Balcón Arimao y Novoa

El municipio Lisa, situado en la periferia suroeste de La Habana, está conformado por 7 consejos populares.

Balcón Arimao, es uno de estos 7 consejos con una extensión de 1,7 km², y se divide en quince circunscripciones y 5 barrios, que son : *San Rafael, San Soucí, Balcón Arimao y Novoa*.

La población actual en el consejo es de 17,708 habitantes, distribuidos en los siguientes grupos etarios, 68 % en edad laboral, 22 % niños menores de 14 años y 10 % personas mayores de 65 años –considerablemente menos que el promedio nacional.

Balcón Arimao y Novoa, se han seleccionado para el estudio de las iniciativas de la comunidad, porque aquí se han realizado, y se realizan, las iniciativas de mayor interés, ya sea por la cantidad de involucrados que han tenido o tienen, o por el impacto o transformación que éstas produjeron en el barrio.

Balcón Arimao es un área fundamentalmente, residencial, de densidad baja y es el barrio de mayor superficie dentro del consejo. Las viviendas son unifamiliares, construidas por el sistema tradicional de muros de carga de ladrillos y/o bloques y los techos de hormigón armado. Según los datos demográficos, la población de niños y jóvenes es mayor que en el resto del consejo popular, y menor la población que supera los 60 años. La Línea es un segmento, que se considera barrio insalubre, con una población de 410 habitantes, el nombre se debe a que son viviendas construidas sobre una vía ferroviaria abandonada.

Novoa es fundamentalmente, residencial de viviendas unifamiliares de una planta, prefabricadas, ubicadas en parcelas de grandes dimensiones. Es una área muy arborizada, localizada en el límite sureste del municipio de la Lisa; éste es el barrio de mayor índice delictivo del municipio. También, existe un foco insalubre en esta area que se conoce con el nombre *Arroyo Bana Buey*.

Ambos barrios, al igual que el resto del consejo popular, carecen de instituciones de recreación y casi no existen instituciones culturales.

El municipio de la Lisa, cuenta con un sólo Taller de Transformación Integral del Barrio, ubicado en el consejo popular Balcón Arimao, fue aprobado por el gobierno provincial en octubre de 1998, como premio a los logros obtenidos en las iniciativas y los proyectos comunitarios realizados en el sector de *La Ceiba* a través de un taller de trabajo comunitario. A pesar de haberse creado hace 4 años, no contaban con un local propio, y debían realizar sus actividades en lugares prestados, compartiéndolos con otros grupos y ajustándose, en muchos casos, a horarios estrictos. Esto ha limitado el tipo de actividades realizadas hasta

el momento. Finalmente, a fines del año 2002, han logrado la obtención de un local propio que requiere reparaciones mínimas, que se comenzarán a realizar en este año.

En la actualidad, el TTIB, carece de profesionales en el área de la construcción, contando sólo con: María de la Caridad Inerarity Rojas, socióloga y Maritza López Mc Bean, trabajadora social.

10.2.2 Barrio El Canal

El Canal, barrio que se encuentra en la parte sureste de la capital, se ha caracterizado por ser uno de los antiguos “suburbios” de La Habana, surgido durante la primera ampliación del centro histórico, como residencia de la aristocracia y la burguesía. Al desplazarse, la aristocracia hacia el Vedano, la población del barrio, *El Canal*, aumentó con la inmigración española y china, unidas a un asentamiento de los antiguos esclavos negros. El cambio, hasta una población proletaria se tradujo en especulaciones inmobiliarias, al final del siglo 19, típicamente por las subdivisiones de las fincas burguesas. Como resultado, hoy en día los terrenos son pequeños y con servicios e infraestructura insuficientes, carecen de áreas verdes. Paralelamente, se instalaron fabricas y otros centros industriales que, en su mayoría, dejaron de funcionar hace tiempo.

Hoy en día más de 200 ciudadelas reflejan un factor muy alto de hacinamiento en el barrio. Se estima que de 50 a 60 % de las viviendas están en mal estado o regular. La población cuenta con casi veintitrés mil habitantes en un área de sólo 0,6 km²; su densidad residencial es alta. Los problemas más graves que conllevan a la densidad poblacional y constructiva del barrio, son: las malas condiciones físicas de las viviendas, de las redes hidrosanitarias y viales, así como su falta de mantenimiento y la mala iluminación de las calles. Otros problemas incluyen: una pobre cultura medioambiental y un mal servicio por parte de las autoridades; la poca existencia de espacios verdes, espacios públicos de recreación o espacios culturales, asimismo, no hay suficientes centros educacionales.

El acueducto de “Fernando VII” apareció en el año 1835 -como la construcción antigua más importante en el barrio– así que se le puso el nombre de esta obra al barrio, y posteriormente, al Consejo Popular. Con su posición diagonal y su estructura constructiva en arcadas, resulta como un monumento significativo dentro de la red ortogonal de las calles.

La fuerza laboral del barrio está compuesta en su mayoría por obreros especializados como albañiles, plomeros, carpinteros etc., técnicos, trabajadores de servicios y profesionales como; maestras, médicos de la familia, enfermeras, etc. La fuente de empleo más importante en el área del “El Canal” es el hospital “Salvador Allende”. Se observa una reducción de los cuenta propistas, según el presidente del Consejo Popular.

Los vecinos de este barrio, también se conocen con el nombre de “canaleros”, los cuales sienten mucho arraigo por su barrio e incluso no quiere irse, para quizás, mejorar su calidad de vida y ser de otro lugar ““Ser del Canal”, es sinónimo de guapearía, chabacanería, vocinglería, machismo, violencia. Y, es así como nos reconocen los que al saber del barrio tuercen el gesto.”¹ Como un problema social más reciente se mencionaba una desorientación de la juventud sin perspectiva atractiva de trabajo, incluso la drogadicción.

Las actividades socio-culturales, en su mayoría son promovidas por líderes naturales, son muchas, y contribuyen a que la gente se sienta como parte de una comunidad con sus propia característica. Entre ellas se encuentra, la comparsa del Alacrán, que fue fundada al inicio del siglo XX, nació dentro la religión de Yoruba, de los Abakuá; tiene gran prestigio como grupo cultural del barrio, ganó varios premios en los carnavales de La Habana. Y el logotipo de la comparsa, del Alacrán, es el símbolo del barrio.

El taller de transformación Integral, que existe desde , promueve una gran parte de las iniciativas culturales y educativas. Su sede, recientemente renovada, con ayuda de Oxfam Canadá, da espacio para muchas actividades sociales. De forma independiente, la iglesia católica ofrece un servicio similar a la población y complementa las tareas y ofertas del Taller de transformación.

10.2.3 Barrio Pogolotti

Pogolotti, el primer barrio obrero cubano, fue fundado en 1910 en La Habana. Es ubicado en el Municipio de Marianao y tiene una población de aproximadamente 10.000 habitantes. El núcleo tradicional del barrio se caracteriza por sus calles que son pasajes angostos, sin zonas verdes, ocupados por casas contiguas similares de 6 m. de ancho. El techo de tejas de dos vertientes se prolonga sobre una terraza.

Las partes más recientes tienen un carácter muy heterogéneo. Se encuentran muchas casas en mal estado, algunas ruinosas y otras abandonadas. En otra parte hay casas con uno o dos pisos agregados y refaccionadas. El sector occidental consiste en un conjunto de 5 manzanas con calles amplias, con veredas y casas grandes, independientes, con jardines. En las esquinas se ubican tiendas y bodegas. Entre estas casas hay algunas construcciones modernas de dos o tres pisos que sirven de oficinas públicas y consultorios. Por otro lado se encuentran tres hileras de construcciones de seis pisos también en mal estado, y algunas casas coloniales de un piso, donde se ubican algunas tiendas. El límite sur-oeste del barrio está constituido por cuatro edificios de viviendas de cinco pisos habitados por 170 familias, construidos a principios de los 90 por micro-brigadas y ayuda internacional.

El barrio tuvo muchas dificultades para sobrevivir antes de 1959, con carencias de transporte, de agua y electricidad. En 1918 no había centros de asistencia social, establecimientos de difusión cultural ni servicio de extinción de incendios. En 1953 se reconoció la existencia de un asentamiento informal al límite sur de Pogolotti, la "Isla del Polvo", con condiciones de vivienda similares a las de muchos asentamientos informales que existen en los países pobres. Este asentamiento no es administrativamente parte de Pogolotti, sin embargo se lo considera como integrante del barrio.

La riqueza cultural del barrio se ha manifestado desde su fundación, reflejando la idiosincrasia y tradiciones de sus moradores. Tradicionalmente se hacían procesiones religiosas y ceremonias que expresaban una gran diversidad de cultos: católicos, protestantes, santerías, espiritismo, masones y abacuas. Se practicaban deportes y otras entretenimientos tales como carreras de patines y carritos. La festividad más importante era, y es aún hoy, la noche del 24 de Febrero, en que coinciden el aniversario de su fundación y la conmemoración nacional del "Grito de Baire". En el pasado se hacían veladas líricas, culturales y patrióticas, con la participación de las iglesias autorizadas. Había comparsas callejeras, se adornaban las calles, tocaba la banda de música local y a las doce de la noche se coronaba a la Señorita Redención mientras se bailaba la rumba. Una trabajadora social nos explicó: *"en el barrio predomina la raza negra y la composición es principalmente – un 80 por ciento – de obreros. Están representadas todas las religiones, excepto la católica. En Pogolotti hay un sentido de pertenencia. Aquí se practica la hermandad y la solidaridad"*

Con el triunfo de la Revolución, en 1959, se inicia la historia contemporánea de Pogolotti. En ese tiempo el barrio mostraba un cierto desarrollo cultural y social, pero se encontraba en un estado de gran abandono y empobrecimiento. Las viviendas estaban considerablemente deterioradas. En la década de 1960 se empezaron a construir algunas instalaciones deportivas, escuelas y una Policlínica – en los años 1980 llegaron los consultorios médicos.

En el pasado del barrio se caracteriza como un barrio insalubre y violento. Esto habría creado una cierta mala fama prolongada en el tiempo a pesar de los cambios que han ocurrido y de la obvia existencia de una rica actividad cultural autóctona. Parte de esa mala imagen estaba influida por las pobres condiciones de vivienda y servicios de que adoleció el barrio por muchos años. Es probable también que parte de esa imagen fuera el resultado de prejuicios de la población de La Habana contra la predominancia de cultos religiosos de origen africano, santería, etc. Esas imágenes se ven hoy superadas.

En 1990 fue creado el Taller de Transformación Integral con el objetivo de acometer el mejoramiento de una de las zonas mas deterioradas y con condiciones de vida mas difíciles de la ciudad., considerando conjuntamente los aspectos físicos, sociales, culturales y ambientales; conjugando la participación y la acción. Empezo con un proyecto de mejoramiento de las viviendas en la Isla de Polvo, que fracasó, y con el grupo de baile afrocubano Alafia que gano reputación nacional y internacional. En 1997 el Taller realizó un primer diagnóstico participativo para conocer y evaluar los problemas del barrio tal como lo entendían los vecinos, y para definir sobre esa base el “planeamiento estratégico” de las iniciativas dirigidas a resolver sus problemas mas urgentes. El primer Diagnóstico Participativo identificó como objetivos generales:

- contribuir al saneamiento ambiental del territorio;
- promover el desarrollo socio-cultural del barrio;
- contribuir a su desarrollo urbano y social;
- contribuir a elevar la educación ambiental de la comunidad;
- continuar el trabajo de prevención y atención social y apoyar al Parque Metropolitano de La Habana en la creación de un pulmón verde en la capital.

Para alcanzar estos objetivos el Diagnóstico decidió 42 iniciativas específicas de muy variado nivel y complejidad, incluyendo actividades tales como educar a la población en técnicas de reciclaje, crear Clubes Juveniles, elaborar un proyecto de Casa Comunitaria y buscar financiamiento para resolver el problema del alumbrado público. El Diagnóstico se ha ejecutado anualmente en Pogolotti desde 1997. Ha servido para actualizar las necesidades y capacidades de la comunidad y establecer el avance de las iniciativas previamente propuestas, eliminando aquellas ya resueltas o las que parecen irrealistas.

Hoy en día la apariencia formal del barrio no corresponde a la imagen de la pobreza urbana repetida universalmente en los asentamientos marginales de los países del tercer mundo. Su parentesco es con los barrios de viviendas formales de bajo costo, con calles pavimentadas y viviendas de estructuras sólidas de ladrillo y concreto. Cuentan con redes de agua potable, electricidad, gas y una red de teléfonos públicos y privados. Con la excepción de la Isla del Polvo, la apariencia exterior es modesta, pero en ningún caso dramática.

En conclusión, Pogolotti se puede describir como un barrio obrero, pobre, con una infraestructura física satisfactoria, con niveles de salud y educación similares a los de la ciudad en su conjunto, entre cuyos residentes se encuentran profesionales de graduación

universitaria, y donde las oportunidades de trabajo e ingreso no escasean. Al mismo tiempo el barrio presenta problemas serios en el estado de las viviendas, especialmente en la Isla del Polvo, y un conjunto de problemas sociales cuyas peculiaridades deben definirse en el contexto de la sociedad cubana cuya organización presenta características diferentes a las que rigen en la mayoría de los países en desarrollo y cuyos recursos materiales son en este momento evidentemente muy escasos.

10.2.4 Barrios de Centro Habana y Habana Vieja

Para enriquecer la información obtenida sobre las acciones comunitarias en los barrios El Canal, Pogolotti, La Lisa y Santa Fé, con experiencias novedosas ausentes en estos lugares, se han estudiado algunas iniciativas individuales encontradas en el barrio Cayo Hueso y el barrio Chino -en el Municipio Centro Habana- y en el barrio San Isidro -en el Municipio La Habana Vieja.

El barrio Cayo Hueso forma parte del Municipio Centro Habana. Su superficie se extiende aprox. a 1 km², en cual vive una población de 28,000 personas. El nombre Cayo Hueso se refiere a unos tantos tabaqueros que, durante la guerra de independencia de España, emigraron a una isla conocida como Cayo Hueso cerca de Florida. Cuando los emigrantes regresaron a Cuba, en el año 1902, se asentaron en esta zona de Centro Habana.

Desde el inicio, la estructura social estaba caracterizada por una pequeña burguesía, que en su mayoría vivía en edificios de apartamentos. Por la cercanía a la Universidad, ubicada en el área de La Colina, llegaron muchos estudiantes al barrio Cayo Hueso y alquilaron cuartos dentro de los edificios.

Por su población menos afluente, la calidad de las construcciones en Centro Habana es menor comparado con las de el Vedado, de la misma época, resultando en un estado crítico de deterioro. En el barrio Cayo Hueso se realizaron algunos intentos iniciales de restauración y mantenimiento de la infraestructura, a partir de los años setenta, cuando fueron demolidos los edificios antiguos de cinco cuadras. Fueron substituidos por edificios prefabricados de cinco y de 23 pisos – un error urbanístico que se reconoció pronto. En los años noventa siguieron otras obras de renovación, entre ellas la pintura de fachadas y otras iniciativas más fundamentales. Ultimamente, los edificios del Malecón se convirtieron en focos de interés para la cooperación internacional y fueron renovados más profundamente, algunos transformados en centros culturales de países extranjeros.

En Cayo Hueso existe uno de los primeros Talleres de Transformación con iniciativas físicas de renovación urbana con elementos de participación de los vecinos. Uno de los proyectos más exitosos era la renovación de la ciudadela de la Calle Espada, la cual fue realizada entre los años 1994 y 1996. Las 16 viviendas de un cuarto sin servicios se han transformado en 17 apartamentos duplex con cocina y baños cada una. Los vecinos participaron en el diseño ó se incorporaron en la microbrigada responsable para la ejecución de la obra. El financiamiento se aseguró por ayuda extranjera, la cual terminó con la conclusión de los trabajos. Es la razón porque no había repetición de la experiencia en otros lugares que se esperaba.

En el mismo barrio Cayo Hueso se encuentra el Callejón Hamel - una pequeña calle que se convirtió en un punto de atracción por sus murales, pintados con dibujos de colores vivos, mezclados con textos de poesía, lo cual da la impresión de un museo al aire libre. El visitante camina entre esculturas de metal y hormigón, bajo de arcos pintados, en un espacio inundado de folclor y ritmo. El conjunto fue creado por el artista Salvador Gonzales, vecino de la misma calle.

Todos los domingos se celebra una “rumba” de música afrocubana con baile en el callejón. Los otros días se realizan actividades de otro carácter, como fiestas para los niños. El sitio es de gran popularidad y se llena de gente, hecho que no surge tan sólo de la belleza de los murales, sino más bien de la combinación de “pintura y música”, que es lo que caracteriza este escenario. Otra atracción es un santuario de la religión Yoruba, que se integra bien en el ambiente folclórico del lugar. Para los turistas extranjeros, todavía una minoría entre los visitantes, el lugar se ha convertido en un punto de visita casi obligatorio, aunque nació de forma espontánea, sin promoción de un organismo estatal. Se puede describir el Callejón de Hamel como punto de encuentro de vecinos y visitantes con el ambiente de una “subcultura artística afrocubana”.

Al éxito de la iniciativa contribuyen varios factores: Existe un líder carismático, con capacidad de empresario o manager; son fuertes las referencias a la religión afrocubana, se contó con un aporte de las autoridades y con reconocimiento internacional.

También en Centro Habana, se encuentra el Barrio Chino. La historia de los chinos comienza en el año 1847 con su llegada a Cuba. Ellos habían firmado un contrato con una garantía de trabajo por ocho años, mas al final resultó que tuvieron que trabajar en la agricultura azucarera, fundamentalmente sustituyendo a los esclavos negros²⁶⁰. En el año 1858 se creó una pequeña casa de comida chinas y al lado se estableció un puesto con venta de frutas y chicharrones: éste se considera el comienzo del Barrio Chino. La calle Cuchillo, una calle peatonal con restaurantes de comida china en ambos lados, es la característica física principal del barrio para los visitantes de hoy. Durante los últimos diez años, la calle Cuchillo se ha convertido de una calle normal, como cualquier otra, en una atracción turística. Sus restaurantes cobran en dolares y muchos extranjeros frecuentan el lugar.

La iniciativa para tal proyecto surge en el año 1993 cuando se festejó el centenario del Casino Casino Chung Wah – una de los 13 sociedades chinos inscritos en la Habana. A partir de este evento surgió la idea del Programa de Reanimación del Barrio Chino. Unas cincuenta personas conformaron el Grupo Promotor del Barrio Chino con el objetivo de promocionar la cultura china. En el año 1995 el Concejo de Estado aprobó el Grupo Promotor del Barrio Chino como una entidad estatal autofinanciada. Así, del los ingresos – principalmente por los restaurantes – un 10 por ciento se paga al gobierno como un impuesto, y con las ganancias se puede financiar, entre otros, eventos culturales chinos o servicios sociales para la comunidad china – como un consultorio de medicina china por ejemplo.

Un poco más al Este, dentro del casco histórico de la Habana Vieja, se encuentra el Barrio San Isidro. Su nombre se debe a la iglesia y hospicio construidos en el siglo XVIII. En el barrio viven actualmente 11,385 habitantes en treinta hectáreas. Los edificios de la época colonial fueron construidos en los siglos 16 hasta 19, y por lo tanto presentan un estado crítico de deterioro. San Isidro, que siempre ha sido la zona más pobre del casco histórico, cuenta con pocos palacios u otros edificios espléndidos, razón por la cual no se ha trabajado tanto en la restauración de este sector. Sin embargo, a principios de los noventa apareció una iniciativa de renovación habitacional para dos cuadras, a cargo del Instituto Nacional de Planificación Física (IPF) que se quedó con pocos resultados concretos. A finales de la misma década, se fundó el Taller de Transformación de San Isidro, que hace poco depende de la Oficina del Historiador de La Habana -oficina principal a cargo del rescate del patrimonio arquitectónico de la ciudad.

Una iniciativa interesante en el barrio de San Isidro es Okan Oddara, un grupo de danza folclórica. En la lengua Yoruba, el nombre *Okan Oddara* significa “corazón fuerte” y eligieron este nombre por que lo que se hace, se “*está haciendo con el corazón y con mucho esfuerzo*”. La iniciativa comenzó entre los vecinos de un solar de la Calle Paula donde, se festejaban los cumpleaños y fiestas en el propio patio, de manera colectiva. Hoy en día Okan Oddara realiza eventos semanales y presentaciones públicas. Tuvo un reconocimiento internacional, al serle otorgado el premio internacional Andrés Bello. Algunos exintegrantes del grupo Okan Oddara bailan en el Grupo Nacional de Danza hoy en día, lo cual revela el alto nivel de actuación y formación del grupo. El grupo asume la misión de rescatar la cultura tradicional en el barrio.

El dueño de la iniciativa es Ernesto, un líder natural. Se considera, a parte de promotor cultural, un trabajador social. Ayuda a jóvenes que salieron de la cárcel y que encontraron en la participación en el grupo de danza una cierta orientación. Cuando uno de los jóvenes integrantes del grupo tiene problemas personales visita a los padres para conversar sobre posibles soluciones. Ernesto no recibe sueldo por su trabajo socio-cultural, y además declinó la oferta de un contrato de empleo como promotor cultural por parte del Municipio para mantener su independencia. El explica: “*se perdería la esencia*”, y “*me piden más, me exigen más...porque la institución puede vivir sin lo que hiciste, además me exige por lo que soy y no por lo que puedo ser un promotor cultural. Trabajo lo que me piden ellos, pero se pierde la esencia de mi trabajo en la comunidad porque me ocupa más del espacio*”.

Del inicio el grupo se mantiene autofinanciado por sus integrantes, sobre todo por la parte de Ernesto y su hermano, a veces apoyado por donaciones de visitantes. Hace poco, el Taller de San Isidro ayudó con una area de ensayo, la dicha Casa Comunitaria, que está abierta para otras necesidades del barrio también y de la cual Ernesto guarda la llave. Además, acreditado como proyecto cultural oficial por parte de las Direcciones de la Cultura de la Provincia y del Municipio de Habana Vieja, pueden recibir apoyo en la promoción y divulgación de actividades, recibir un aporte de materiales -por ejemplo vestuarios- y tienen permiso para viajar al extranjero.

10.2.5 El Pueblo de Santa Fé

Santa Fe es una localidad de origen pesquero en el extremo occidental de la Provincia de La Habana, en el Municipio Playa. El territorio del poblado²⁶¹ se encuentra bien definido, ocupando unos 5,2 kilómetros cuadrados con aproximadamente 22 000 habitantes y enmarcado por límites físicos y geográficos muy claros. En su límite Sur esta pegado al antiguo aeropuerto de Santa Fe, ahora utilizado para la reparación de aviones agrícolas o de transporte.

Hallamos diferentes factores que han influido considerablemente en el desarrollo de una identidad colectiva del poblado: su alejada ubicación respecto a la Ciudad de La Habana, un alto porcentaje de su perímetro que limita con la Provincia de Habana, región predominantemente agrícola y con una vida socio-económica ligada al mar o a la costa han sido importantes para el desarrollo de una identidad colectiva del poblado. También han influido las varias etapas de su historia.

El poblado surge en el siglo XVIII y durante mucho tiempo fue un pequeño caserío de pescadores con escasos vínculos con la Ciudad. Las relaciones político-administrativas y económicas se realizaban a través de la única vía de comunicación que era el camino de

Cangrejeras. Por mucho tiempo mantuvo una economía basada fundamentalmente en la actividad pesquera artesanal.

En la década de 1930 se construyó el puente sobre el río Jaimanitas y la carretera hacia la Ciudad de La Habana. Esto cambió sustancialmente la fisonomía de Santa Fe resultando en familias de clase media que comenzaron a veranear y instalándose en casas de fin de semana, desatando un proceso de especulación del suelo que incrementó en las décadas sucesivas con la expansión de las zonas residenciales de La Habana.

El resultado de estos procesos demográficos recién descriptos significó para la localidad dejar de ser un núcleo urbano separado para comenzar a formar parte de los suburbios de la capital. El carácter social fue evolucionando hacia una sociedad compuesta entre pescadores, obreros, agricultores y veraneantes de clase media. El interés en el poblado como zona de veraneo y recreación bastante lejos de la ciudad pero accesible, significó el desarrollo de áreas de la economía dedicada al servicio del sector medio y al turismo proveniente de la ciudad con fines recreativos. También bares o tabernas, y clubes privados formaban parte de lo que era la nueva economía del poblado.

Con la Revolución gran parte de la base de la actividad económica desapareció. En las primeras décadas de la Revolución numerosas casas de aquellos propietarios de clase media emigrante pasaron a ser habitadas por familias provenientes de otras provincias, muchas de las cuales trabajaban en los organismos de las Fuerzas Armadas. Otros eran de origen campesino lo cual significó la incorporación de un nuevo elemento cultural a la comunidad.

A partir de este breve resumen de la historia de Santa Fe se puede inferir que los problemas en el poblado no han sido quasi nunca de carácter social. Incluso el ex-presidente del Consejo Popular añade que el surgimiento de un taller de transformación de barrio no fue considerado como importante para el pueblo. Por otro lado, por mucho tiempo Santa Fe fue considerado como factor problemático desde el punto de vista político, entre otros aspectos como resultado de haber sido utilizado por un largo periodo como base para la salida ilegal del país de emigrantes .

Los cambios demográficos causados por la elevada emigración han ido transformando la fisonomía social de la gente que vive en esta localidad. Generalmente, se podría decir que las casas están en buenas condiciones, muchas cuentan con una planta y con área de jardín, para una o dos familias y divisiones bien definidas de territorio. Esto, sumado a la distancia física respecto del resto de la ciudad, podría ser parte de una sumatoria de factores que contribuyen a un carácter más individualista comparado con otros barrios o poblados de la Ciudad de La Habana, característica reconocida por la propia gente de Santa Fe. También se destaca el valor de ser un pueblo seguro, abierto y tranquilo, donde todos se conocen.

El período problemático más reciente empezó en 1989, con el llamado Periodo Especial. Hubo una grave escasez de todo lo relacionado con la economía. Uno de los dificultades más graves que surgieron tanto en el poblado de Santa Fe, como en el resto de la Ciudad de La Habana y otras zonas urbanas, fue la falta de comestibles, especialmente las hortalizas. El transporte de la mayoría de los productos fue interrumpido por falta de gasolina para camiones y otros vehículos de transporte que se dirigían hacia la ciudad, especialmente desde el Oriente. En Santa Fe, en particular, había ya una tradición socio-cultural de gente vinculada a la vida rural que tenían huertos comunitarios, pero eran simplemente agricultores y horticultores independientes con una producción dedicada al autoconsumo. Es claro que con el incremento de la crisis el interés por tener un huerto comenzó a crecer rápidamente.

Al mismo tiempo, en parte como reacción a este interés, se planteó la formación de grupos a nivel nacional para el estímulo y la organización de autoayuda para la producción alimentaria familiar. En 1991, por promoción de parte de Luis Sánchez, delegado agrícola en Santa Fe, se reunieron unos 1800 vecinos interesados en la agricultura urbana en los llamados Clubes de Horticultores. En 1996 el número total de parcelas eran 12.200.

Cada Club contaba generalmente con diez a veinte miembros cada uno de ellos con su propio huerto. La organización de estos clubes era novedosa en cuanto a su forma de autogestión y proceso de decisiones. Además su función era también la de socializar a los productores creando vínculos tanto de intercambio de información como sociales a niveles informales como juntarse para celebrar cumpleaños juntos, hacer una visita educativa o realizar una actividad específica. La característica más significativa era la introducción de prácticas participativas en el análisis y toma de decisiones que estaban también ligadas con las metodologías utilizadas en la Educación Popular.

Paralelo con la formación de los Clubes de Horticultores se insertó otra iniciativa cívica y fuera de las reglas establecidas por el estado, que era un mercado agropecuario en Santa Fé. El promotor principal de esta iniciativa era el Consejo Popular (CP) y en especial con su presidente, Daniel Morales, que había tomado el cargo desde la creación del Consejo Popular de Santa Fe el 10 de octubre de 1990.

Este mercado fue creado a partir de vínculos con campesinos productores de afuera de la provincia pero al mismo tiempo con pequeños productores de Santa Fe. Además de una interacción entre el mercado agrícola principal y los agricultores de la zona, el factor más importante para los consumidores fueron las licencias dadas para la venta de productos traídos directamente desde las áreas de producción. Un aspecto destacable al respecto fue el desarrollo de distribución en forma voluntaria de los productos a escuelas, círculos infantiles y comedores para ancianos. Este ocurrió de una forma que se podría denominar casi un 'impuesto voluntario'. El hecho se fue transformando paulatinamente con la creación de un órgano administrativo provincial que fue dirigiendo este proceso de distribución en manera más eficiente y controlada.

El surge impresionante del movimiento de la agricultura urbana y su organización en Santa Fe se convirtió en una experiencia ejemplar no solo en Cuba, sino al nivel mundial. Atrajo la cooperación y el apoyo por varias instituciones sobre todo no-gubernamentales nacionales e internacionales. De las nacionales, han sido importantes el Consejo de Iglesias de Cuba que brindó mucho del apoyo inicial colaborando no solamente con financiamiento para varios de los proyectos, sino también con una serie de folletos de información técnica llamados *Caminos Alternativos* dentro del Programa de desarrollo Sostenible del CIC.

Otra organización que fue importante para la consecución de fondos internacionales fue el Centro de Información y Estudios de Relaciones Internacionales (CIERI), la Agro Acción Alemana, Pan para el Mundo y ONGs de Holanda, Italia y Australia. La intervención de la última fue especialmente interesante por su aporte en la introducción de varios técnicos cubanos al concepto de *permacultura*, durante un proyecto desarrollado en 1993, a través una institución cubana que ya no existe más, el Instituto de la Demanda Interna. Con este proyecto se involucraron también técnicos de la ONG "Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre". Todas estas organizaciones internacionales han contribuido con sus financiamientos a la obtención de los insumos necesarios para los diferentes cultivos desarrollados, facilitando el asesoramiento agrícola sostenible.

Tan rápido como creció el movimiento se difundió el interés. Los proyectos de apoyo por parte de los ONGs se terminaron para dar espacio para proyectos en otros lugares y sectores. Los líderes naturales se quedaron frustrados con la intervención por instituciones

estadales con buenas intenciones pero de caracter dirigista y , y la necesidad economica se convirtio mucho menos critico en los finales de los anos 90. Hoy en día, la existencia de los Clubes de horticultores, oficialmente rebaptizados en 'Grupos de Parceleros' se desconoce por la la gente en las calles de Santa

10.3 LOS FACTORES

10.3.1 Origen de una iniciativa

El primer factor que se consideraba crítico para el éxito o fracaso es el origen de una iniciativa – el actor social como iniciador, que puede ser una persona, un grupo de personas, o una institución. Por ejemplo, el origen puede ser una directiva que viene del gobierno nacional o local, puede ser la propuesta de una organización no gubernamental o religioso, o el resultado de una reunión de una organización de masas o de un Taller de Transformación. También se puede tratar de una iniciativa espontánea entre vecinos o la idea de una sola persona, que como líder natural, anima a otros vecinos a embarcarse con un proyecto colectivo.

Para no complicar el análisis con la complejidad presentada por la posible variedad de actores sociales originando distintas iniciativas, la multitud de orígenes posibles se ha sido simplificada, reduciendo su número a dos. Se considera un actor genérico, individual o colectivo, constituyendo la **sociedad civil**, la comunidad de residentes, independiente de las organizaciones e instituciones asociadas al estado. Y se define otro actor genérico, individual o colectivo, la **institución pública**, representante o miembro del estado o designada por este para llevar adelante iniciativas específicas. En otras palabras: la iniciativa surge desde abajo o desde arriba.

Como hipótesis a confirmar o rechazar por el análisis de la investigación, se formuló:

Iniciativas originadas en la sociedad civil son mas frecuentemente exitosas comparadas con iniciativas originadas en las instituciones oficiales.

El argumento sea que es el interés propio de los actores para mejorar su situación. Su conocimiento íntimo de las condiciones locales debe tener más fuerza para mover cosas que la obligación por cargo de un empleado del servicio público.

Entre 29 proyectos ubicados en los barrios de Pogolotti, Balcon Arimano / Novoa y el Canal, sobre cuales tuvimos información confiable sobre su origen y resultados, las conclusiones del proyecto de investigación son ambivalentes.

De estos 29 proyectos unos 23 pueden considerarse exitosos, y de estos solo 6 aparecen claramente originados en la sociedad civil, 8 en las instituciones públicas y 9 mezclando ambas fuentes. Un examen más detallado también permite ver que una de las instituciones públicas que más participa en estas combinaciones es precisamente el Taller de Transformación Integral de cada barrio. Ejemplos que ilustran proyectos originados limpiamente en la sociedad civil incluyen, por ejemplo al *Grupo Alafia* y la *Conservación de Alimentos* en Pogolotti, *Coloreando mi Barrio* en Balcón y el *Patio Comunitario* en El Canal.

Proyectos claramente originados en las instituciones públicas incluyen ejemplos como la *Casa Comunitaria y del Adulto Mayor* en Pogolotti, el *Centro de Prevención del Sida* en Balcón y la *Casa Comunitaria* en El Canal.

Entre los casos que muestran tanto la participación de la sociedad civil como de las instituciones públicas en su origen se pueden nombrar los proyectos *de Alumbrado Público* en Pogolotti, *Tropicalle* en Balcón y *Encuentro con la Esperanza* y *Llave 40* en El Canal.

El examen de estos y otros proyectos similares en los barrios lleva a una conclusión interesante: Aparece evidente una cierta importancia de la tarea de los Talleres de Transformación en asistir a la comunidad en el origen de sus iniciativas. Sin embargo, dado que hay varios ejemplos de iniciativas exitosas entre todas las posibilidades del origen de proyecto, se puede concluir que el origen no es un factor decisivo o limitante para el desarrollo de un proyecto – y que otros factores tienen más impacto. En todos los proyectos que no eran exitosos se pudieron identificar explicaciones más evidentes para el fracaso que el origen de proyecto,

10.3.2 Existencia de un promotor o líder natural

Por definición una iniciativa comunitaria pretende la incorporación de varios vecinos para seguir un interés común. Sin embargo, no todos participan de manera igual, y en muchos casos se reconocen líderes naturales, que animan a los otros miembros de incorporarse o les representan por afuera del grupo. De forma más general se puede proponer la hipótesis, que el liderazgo es un factor central para el éxito de una iniciativa.

El análisis detallado de 37 iniciativas en 5 municipios habaneros muestra, que entre las 20 iniciativas más exitosas, en 13 casos el factor más fuerte para el crecimiento del proyecto era la capacidad de su líder. Un hecho, que confirma la dicha hipótesis y también coincide con un prejuicio bastante común. Además es interesante observar que todos los proyectos culturales dependen de un líder y lo mismo pasa en los casos de proyectos de índole económico. Los proyectos de tipo trabajo social dependen menos de una sola persona.

Ejemplos de proyectos dependientes de un personaje líder incluyen el Grupo Fantasía, Tropicalle, Encuentro con Esperanza

***Fantasía**, el grupo infantil integrado por niños de entre 9 y 17 años, nace a principios de 1998 por idea de Yeni, su directora. En este momento, que es una peluquera de profesión, tuvo 22 años. Ella, tras haber observado la cantidad de niños de su barrio que pasaban las tardes en las calles burlándose de los vecinos, decide colocar música en la terraza de su casa, comenzar a bailar e invitarlos. Entonces, el inicio fue casual y no pretendió conformar un grupo formalmente, sino posibilitar a los niños del barrio la realización de una actividad recreativa en su tiempo libre. El delegado de la circunscripción donde ella vive, Orestes García, la introdujo al Taller de Transformación Integral del barrio que después asesora metodológicamente a Yeni y la ayuda en su formación artística.*

En agosto de 1998 bautizan al grupo con el nombre Fantasía y comienzan a hacer presentaciones formales. Cuenta:, "...la primera presentación la hicimos en el Museo de la Revolución, en el salón de los espejos. Para nosotros eso fue grandioso porque un paso así, de La Lisa al Museo de la Revolución, al salón de los espejos...". Actualmente participan en las diferentes Ferias Culturales que se realizan en el Consejo Popular, en sus propias peñas infantiles en todos aquellos lugares a donde se los invita.

***Tropicalle** es un espectáculo cultural para la comunidad desarrollado por artistas aficionados e invitados profesionales en la calle. Se ha comenzado a desarrollar en el año 2002 y tiene lugar una vez al mes, en diferentes circunscripciones. La idea surge por la falta de recreación para el adulto mayor ya que no hay instituciones*

culturales en el barrio. Principalmente dirigido a adultos de más de 50 años en las actividades de la noche, y a los niños que se realizan durante el día. Miguel, licenciado en Cultura Física y promotor de la actividad, cuenta: "...vivo hace 40 años en esta comunidad y hace falta recreación....

El objetivo es posibilitar una recreación al adulto mayor que no tiene posibilidad de ir a un teatro, principalmente por el problema de transporte. Entonces se les lleva a la esquina de su casa y se le hace una actividad sociocultural ahí. Se hacen cantos, bailes, se hacen competencias entre los mismos adultos, competencias de danzón, se hacen juegos de participación con los mismos adultos, recordando siempre el infantilismo, los juegos de las sillas, juegos de saco."

El nombre Tropicalle se le ocurrió a Miguel - actual vicepresidente del Consejo Popular - pensando en Tropicana, el cabaret con reputación internacional.

La iniciativa '**Encuentro con la Esperanza**' se ha desarrollada en el barrio el Canal. La Doctora Migdalia Socarrás trabaja desde hace quince años como medico de la familia en "El Canal", atendiendo alrededor de 120 familias. En los años 1996 – 2000 ella era Jefa del Policlínico Cerro. Socarrás se graduó como Especialista en Medicina General Integral en 1993, empezó una tesis de maestría sobre cuestiones de ancianidad en 2001 y quiere realizar un doctorado investigando los comportamientos anómalos en la vida familiar, así logra armonizar su trabajo como medica y sus expectativas académicas.

Cuando Socarrás León trabajó como jefa del Policlínico, tuvo vínculos con el defectólogo o el terapeuta comunitario. Ellos trabajan con los niños con trastornos o discapacidades, así nació el deseo de trabajar con estos niños. El 4 de julio de 1997 empezó con el proyecto comunitario "Encuentro con la Esperanza", Socarrás León presentó la idea de este proyecto al Taller y empezaron a desarrollar el proyecto en conjunto. Los primeros sábados de cada mes se reúne simultáneamente con el defectólogo, el neurólogo, el psicólogo, el psiquiatra, el pediatra, la trabajadora social y las compañeras del Taller, también participan representantes del INDER, de la Cultura, la Educación y la Biblioteca pública.

Hubo dos etapas en el trabajo con los niños discapacitados, niños con el Síndrome de Down, mentales leves, mal de conducta o retrasos en la lenguaje, etc.:

- *la primera etapa, se ocupa de reuniones mensuales con las familias de esos niños; con el fin de que ellos aceptan sus hijos o nietos, en tanto miembros del núcleo de la familia. Se realizan actividades culturales, deportivas y recreativas para que los discapacitados pueden aprovechar la comunicación social y sentirse como niños sanos. Al mismo tiempo se intentó de disminuir el consumo de medicamentos. Más tarde presentó este proyecto a un forum internacional, científico y técnico, demostró los avances logrados, los éxitos en las relaciones familiares, los ahorros para el estado: ganó un premio.*
- *la segunda etapa trajo los niños a la comunidad, se hacen invitaciones al local del Taller, para que la gente se conozca y participa en actividades comunes. En cada de los reuniones, participan entre 60 y 80 personas, además de los padres, niños sanos, etc.*

Es cierto que un lider fuerte significa un apoyo para cualquier iniciativa, pero la dependencia de un líder tiene sus riesgos tam bien – sobre todo a largo plazo. Es por que cuando el lider desaparece por alguna razon o otra, aparece un vacio y el proyecto puede sufrir una crisis o tam bien puede terminar.

Como ejemplo se puede citar el grupo artístico Haralaya que surge en el año 1993 por idea de Maritza López, técnica electrónica y activista sindical. Ella pensó en formar un grupo cultural comunitario que permitiera unir a jóvenes y adultos de su barrio. Tras insistentes charlas con los diferentes artistas del barrio, se conformó esta agrupación artística. Haralaya llegó a estar integrada por 25 miembros, en su mayoría mujeres, entre los cuales había artesanos, ceramistas, un pintor y jóvenes a los que les gustaba bailar.

Llegaron a tener mucho éxito, obtuvieron premios relevantes y lograron captar el interés de diferentes firmas comerciales que planearon actuaciones del grupo para extranjeros dentro y fuera de Cuba.

Este grupo cultural Haralaya se disuelve principalmente por decisión de su directora debido a un cierto sentimiento de frustración resultado de algunas limitaciones vinculadas con el hecho de que los integrantes del grupo no eran profesionales. A pesar de su desaparición, la relativamente corta presencia de Haralaya junto a La Ceiba ha sido el primer paso de un gran esfuerzo comunitario posterior que ha llevado a que este área se reconozca hoy como un punto de referencia del Consejo Popular, siendo actualmente, el lugar elegido para diferentes actividades socio-culturales.

Otro ejemplo interesante es el Grupo Promotor del Barrio Chino. El Grupo Promotor realiza diversas actividades especialmente en el ámbito socio-cultural para la comunidad China en la Habana, entre las cuales se cuentan:

- Clases del idioma chino*
- Una casa de Arte y Tradiciones Chinas: Residencia de ancianos chinos con un consultorio de medicina china.*
- Clases de artes marciales con campeonatos de Tai Chi y de danzas tradicionales chinas.*
- Cursos de Medicina tradicional china como acupuntura y bioenergética.*
- Producción de la salsa china..*
- Reconstrucciones de escuelas, consultorios médicos de la familia y reparación de la ciudadela. Y mucho más*

Este grupo promotor que empezó bajo la dirección de una persona con funciones de líder y más tarde decidió de dividir esta responsabilidad entre varias personas formando una comisión directiva facilitando una estabilidad mayor al largo plazo.

Sin embargo, las iniciativas analizadas indican que el riesgo que se termina un proyecto cuando el líder se va, no debe ser no más grande que de un fracaso por otra razón. Entre los 23 iniciativas analizados 10 proyectos tuvieron que cerrar, pero solo en una, en la casa de Recreo Miguelito Cuni en el barrio Balcon Arimao, la salida del líder se reportó como el problema más grande.

El local de esta iniciativa, construido en 1955, sirvió como almacén, casa particular, puesto de vianda. En 1998 fue “descubierto” por dos líderes naturales de la comunidad quienes con la ayuda de la delegada de la circunscripción lo convirtieron en un lugar para actividades recreativas, sobre todo para la población de la segunda y tercera edad. En la “casa multipropósito” se realizaron bailes, reuniones del Círculo de Abuelos, clases de gimnasia musical aeróbica, peñas, trabajo con niños, entre otros. Además fue un lugar para recibir a visitantes tanto nacionales como internacionales. Después del alejamiento de su iniciador debido a cambios de índole

personal, sumado a las pésimas condiciones del local y la falta de iluminación se perdieron varias de éstas actividades.

En los otros proyectos cerradas la salida del líder era solo una entre varias causas para la terminación.

Como líderes se encuentran mujeres igual como hombres. Con más frecuencias proyectos que tienen su base en las ciencias naturales son dirigidos por hombres mientras que la mayoría de los proyectos de tipo trabajo social tienen como líderes más mujeres que hombres. También entre las promotoras de los Talleres de Transformación Integral se encierraron más mujeres que hombre. Al otro lado en los casos de los proyectos de la economía local los dirigentes son hombres en su mayoría. En varios casos hemos encontrados la presencia de un matrimonio entre los líderes, que parece un factor estabilizador.

Un ejemplo típico es el proyecto para la conservación de alimentos. Es la Iniciativa de un matrimonio de profesionales jubilados, residentes en el barrio Pogolotti, autodidactas en el este campo científico. Empezaron experimentando en casa en el año 1987 y buscando integrar agricultura urbana, conservación de alimentos y cambios en cultura alimenticia de población. El proyecto responde a problema social permanente provocado por escasez de productos, agudizado por período especial. Tuvo gran éxito y ha crecido hasta tomar una dimensión nacional, con programas regulares en la radio y publicaciones.

Parece que más hombres que mujeres dejan las iniciativas cuando aparece una posibilidad de seguir con su carrera profesional como en el caso del Saborit en el barrio Novoa, que se dedica a su cargo de profesor en la escuela del ministerio del interior y a la terminación de su tesis de doctorado.

Saborit era conocido como líder natural, vecino del barrio, quién al mudarse a Novoa, a principios de 1989, con el fin de relacionarse con sus nuevos vecinos, asistió a todas las actividades sociales que allí se realizaban. Organizó clases de inglés y excursiones en bus para los vecinos, empezó una campaña para bajar la delincuencia en el barrio y mejorar su imagen, y era uno de los iniciadores del proyecto disco cima 73 – que hasta su cierre tuvo un éxito reconocido. Posteriormente, por sus propias actividades e iniciativas comunitarias, fue elegido delegado del Poder Popular.

Para algunas mujeres líderes su involucración en las iniciativas son una etapa hacia su profesionalidad como en el caso de Maritza, directora del dicho Grupo Haralayo, que hoy en día es coordinadora del Taller de Transformación Integral en los barrios Novoa y Balcon Arimao. Para concluir el tema de género en el liderazgo, podemos apuntar que no se pudo establecer ninguna relación entre el sexo del líder y el éxito de un proyecto.

En resumen, se puede contestar que – entre otros - la presencia de uno o varios líderes representa un factor muy importante para el éxito de una iniciativa barrial.

10.3.3 Apoyo de instituciones oficiales

Si se ve la movilización de la sociedad civil como instrumento de complementar o substituir tareas pudieron ejecutadas por los niveles distintos del estado también, una cooperación de ambos actores sociales podría resultar en una situación 'win-win'. Quiere decir, la cooperación resulta mejor que se posible solo por uno de los dos actores sociales. Sin embargo, por su naturaleza, los costumbres de organización interna son muy diferentes, que puede constituir una dificultad de cooperación. También es verdad que el estado representa más intereses de la sociedad que solo los de una vecindad, que puede producir intereses de interés entre los dos actores.

Revisando los 37 iniciativas estudiados más en detalle por este trabajo, encontramos 21 casos en cuales la relacion entre una institucion del estado y la iniciativa produjo un impacto notable.

En 5 casos el apoyo del estado era el primero o segundo importante factor para el florimiento de la iniciativa, en 13 casos la intervencion de instituciones del estado se identifico como primero o segundo factor que freno la iniciativa o era un factor importante para su fracaso. En tres casos el impacto era ambivalente – que quiere decir que parialmente apoyo a paricalmente freno la iniciativa.

Un ejemplo en cual el apoyo por el estado salio como factor más importante para el avabce de la iniciativa es el proyecto DE PREVENCIÓN SIDA en el municipio La Lisa.

Este proyecto, que está en la etapa de inicio, es llevado a cabo por el médico de la familia, Eduardo. El pertenece al Centro Territorial de Prevención de Infecciones de transmisión sexual HIV SIDA, donde trabaja para el programa SIDA del Ministerio de Salud Publica. Su trabajo consiste en informar a las personas multiplicadores sobre las infecciones de transmisión sexual, HIV SIDA, sexualidad y familia. Dentro de este programa para el año 2003 se encuentran como grupos vulnerables priorizadas las personas que viven en barrios insalubres y hombres que tienen sexo con otros hombres. Esta es la única orientación que reciben los responsables en cada barrio, para implemetar el programa localmente.

En 2003 eran programados tres talleres de promotores. En el primero participó Maritza, la coordinadora del Taller de Transformación Integral del Balcon Arimao / Novaoa y se dio cuenta que el proyecto del Ministerio de Salud y del Taller tienen muchas cosas en común. Por ejemplo, el diagnóstico que hizo el Taller, identifica como problema la falta de conocimiento sobre sexualidad, infecciones de transmisión sexual, cómo protegerse, conductas sexuales de riesgo, etc.. De ahí surgió la idea de trabajar con el taller en este campo. Mariza cuenta: “Lo primero que hicimos fue formar dentro de los integrantes del taller tres promotores, capacitándolos. Hace quince días nosotros terminamos el primer taller de promotores, de este año, y ellos, los tres, fueron capacitados” Tras la capacitación de tres promotores se instaló una consejería en el centro comunitario del Taller donde forman consejeros dentro de esta misma comunidad.

Es decir que se trata de una iniciativa que surge de un Programa Nacional, donde el Taller aporte la Casa Comunitaria para el dictado de los cursos de “Formación de Consejeros”. Para Eduardo y el equipo de médicos que trabajan con él, la posibilidad de implementarlo a través del Taller de Transformación Integral es una alternativa novedosa y ventajosa. Lo nuevo está en el establecimiento de las Conserjerías dentro de los Talleres de Transformación; y la ventaja radica, tal como él mismo lo expresa, en que trabajar con las personas en este tipo de cosas a veces es bueno, sacarlo de las instituciones de salud, porque por ejemplo, una persona que piensa que pueda estar infectado con una enfermedad de transmisión sexual o SIDA, tiene miedo de ir a una institución de salud donde todo el mundo sabe que el que entra allí tiene algún problema de ese tipo... Si nosotros lo sacamos del concepto de Salud Pública a una institución diferente, las personas llegan más”

Entra las iniciativas que reportaron dificultades con instituciones publicas hay un numero significativo que ha seguido con exito de toda manera y muy pocos que fracasaron. Uno de estos proyectos es el proyecto de renovación de 25 viviendas en el barrio insalubre **Isla de Polvo en Pogolotti.**

Al inicio de los años 90 y en pleno periodo especial, el Taller de Transformación en Pogolotti en cooperación con la facultad de Arquitectura del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría desarrollaba talleres de diseño participativo con los vecinos. La iniciativa llegó a una propuesta concreta y pudo asegurar un financiamiento a través de la provincia francesa Guadalupe. Sin embargo, el departamento de planificación física negó el permiso de construcción a base de un plan director hecho antes de la revolución. Con otro financiamiento se construyeron casas de bajo costo en otro lugar como seguimiento de la iniciativa, pero casi nadie de los vecinos en la Isla de Polvo recibió una de estas casas, y el barrio insalubre se queda igual como 10 años atrás. Hay que constatar que esta iniciativa era una de las primeras por el Taller de Pogolotti y en el resto de la Habana, y no contaba con la experiencia acumulada y la orientación técnica del Grupo por el Desarrollo Integral de la Capital.

El Mercado de Santa Fé representa un ejemplo en el cual había serios problemas con y entre instituciones públicas y salió con mucho éxito al final. Entonces demuestra que enfrentar un conflicto puede ser bien constructivo en ciertas circunstancias.

En el 1994 fue planteado a nivel de la Provincia de la Ciudad de La Habana que cada municipio debería tener su propio mercado agropecuario estatal con precios fijos y productos requeridos por la población. Administrativamente Santa Fé pertenece al Municipio Playa de la Habana, los santafecinos tendrían que viajar lejos hasta llegar al agromercado ubicado a una distancia de unos 10 kilómetros. Daniel Morales, el presidente del Consejo Popular de Santa Fe, argumentó que en su caso no tiene sentido tener un agromercado sólo a nivel municipal entonces se creó un mercado local para Santa Fe, en este momento un acto que no conformó con la ley. Este mercado fue creado a partir de vínculos con campesinos productores de afuera de la provincia pero al mismo tiempo con pequeños productores de Santa Fe. Además de una interacción entre el mercado agrícola principal y los agricultores de la zona, el factor más importante para los consumidores fueron las licencias dadas para la venta de productos traídos directamente desde las áreas de producción. Un aspecto destacable al respecto fue el desarrollo de distribución en forma voluntaria de los productos a escuelas, círculos infantiles y comedores para ancianos. Este ocurrió de una forma que se podría denominar casi un 'impuesto voluntario'.

Para concluir, los **Clubes de Horticultores** como parte del movimiento de la Agricultura Urbana Santa Fé demuestra un ejemplo, en el cual un vínculo fuerte con instituciones del estado al mismo tiempo puede ofrecer un apoyo muy productivo y un freno a la dinámica de una iniciativa de la comunidad.

Los primeros Clubes de Horticultores se formaron en Santa Fe en 1991. Con el crecimiento del interés en la agricultura urbana al inicio del Periodo Especial se decidió crear estos grupos para el intercambio de información, organización de recursos escasos e iniciar a los productores en un proceso de aprendizaje técnico y social. Cada Club contaba generalmente con diez a veinte miembros cada uno de ellos con su propio huerto, y la estructura autogestionada tenía un presidente elegido consensuadamente entre ellos y un secretario con varios vocales, según la dimensión del club.

La organización de estos clubes era novedosa en cuanto a su forma de autogestión y proceso de decisiones. Además del intercambio de información los miembros

compartieron actividades sociales a niveles informales como juntarse para celebrar cumpleaños juntos o hacer una visita educativa. La característica más significativa era la introducción de practicas participativas en el análisis y toma de decisiones que estaban también ligadas con las metodologías utilizadas en la Educación Popular.

Una persona clave en este proceso llevado a cabo en Santa Fe fue Luis Sánchez, un agrónomo que en esa época trabajaba en el Instituto de Investigaciones Agrícolas, situado en las cercanías de Santa Fe. Sánchez, delegado agrícola en Santa Fe, inicialmente fue a hablar con los productores agrícolas con la idea de captar y entender las posibilidades para iniciar un proceso de unificación de los productores y transformar la actividad de base independiente e individualizada a una actividad organizada y mas eficiente. En su casa abrio un Consultorio Agrícola Veterinario el cual mantuvo una biblioteca especializada, guaradaba semillas y otros insumos que necesitaban los pequenos agricultores

Los Clubes de Horticultores se desarrollaron hasta tal punto que por interés administrativo y organizativo se unieron bajo la institución de una Junta Directiva. El movimiento cojio mucho prestigio como tipo de 'mejor practica' al nivel nacional hasta mundial. Llegaron visitantes de muchos paises, y organizaciones no gubernamentales apoyaron con donaciones y ayuda técnica.

Sin embargo, de pronto se efectuó un cambio cualitativo y cuantitativo del rol de los Clubes de Horticultores. Los resultados, que en los primeros años fueron muy positivos de la organización de los parceleros en una nueva forma de participación popular motivaron a la Dirección de Agricultura Urbana de extender la experiencia a toda la ciudad. Hoy los clubes fueron re-baptizados por Grupos de Parceleros y el número total de parcelas y productores ha disminuido. Por ejemplo en 1996 el numero total de parcelas eran 12.200 y en 2000 este numero era 8000. De los dieciocho Grupos que existían en el pico máximo ahora existen solamente dos o tres, sus funciones sociales muy disminuidas. El papel de la Junta Directiva de los Grupos de Parceleros, el delegado agrícola en el Consejo Popular y el Consultorio Agrícola Veterinario, que fueron asimilados por lo que ahora se denomina la "Granja Urbana". Basada en las fueras de Santa Fe, tiene la responsabilidad de todo el Municipio Playa y es parte del plan de Ministerio de Agricultura. Incorpora una dicha Tienda Consultorio Agrícola enfatizado el aspecto administrativo de la producción y especialmente la distribución de los productos. Esto se ve por ejemplo en las tablas que tienen que compilar los asesores locales y representantes agrícolas de cada Consejo Popular con referencia al producto de cada parcelero, cada mata y cada metro de terreno. Los viejos líderes del movimiento no entienden la necesidad de los procesos administrativos y se retiraron. Los más grandes irritaciones que marcaron el desarrollo de los Grupos de Parceleros fueron los tramites para el reconocimiento como grupo legal de producción como requisito para la venta directa desde el terreno. Otro cambio que afectó al movimiento en general fue la decisión por parte de las autoridades de cancelar la licencia de uso de terrenos baldíos para la agricultura debido a la necesidad general de vivienda y otros usos – aún una buena cantidad de estos terrenos se queda baldíos todavía hoy en día.

Aparece entonces que la promoción de la Agricultura Urbana y el reconocimiento del movimiento en Santa Fé por el Gobierno en su inicio ayudo no solo a los parceleros en Santa Fé, sino promovió su replicación en todo el país. Sin embargo, la incorporación de los Clubes de Horticultores en un sistema unificada de

administración y asistencia estatal tuvo un efecto contraproducente en el contexto local de Santa Fé.

Una conclusión general sobre las oportunidades de una cooperación entre iniciativas locales y instituciones públicas podría marcar la posibilidad de un apoyo muy fuerte sobre todo en el caso de un programa de asesoría y de promoción. Intentos estatales de manejar o coordinar las iniciativas de la comunidad cargan el riesgo de acabar con el entusiasmo y la fantasía de los miembros de las dichas iniciativas.

10.3.4 Vínculo con organizaciones de masas

Cualquier iniciativa de base necesita organizarse, y siempre es mejor aprovecharse de mecanismos ya establecidos y funcionando que invertir mucha energía en el desarrollo de nuevos mecanismos de movilización de la comunidad. En Cuba ya existen las Organizaciones de Masas como los Comités para la Defensa de la Revolución – reuniendo los vecinos de cada cuadra, o la Federación de Mujeres a la cual esta suscrita la mayoría de las mujeres en Cuba. Se ofrece, entonces, una posibilidad de incorporar estas organizaciones en la promoción una iniciativa comunitaria para el mejoramiento de un barrio. En realidad, en todos los encuentros de evaluación realizados en los barrios como parte del proyecto de investigación, los participantes atestaron una gran importancia de los organismos de masas para el éxito de tal iniciativa. Sin embargo, en los proyectos específicos hay que diferenciar entre varios elementos de vinculación con estos organismos para evaluar el impacto concreto en el éxito o fracaso de una iniciativa. Las formas observadas de apoyo de una iniciativa pueden ser de *manera práctica, movilizativa, organizativo y moral*.

El apoyo práctico es el tipo de apoyo más común que otorgan las organizaciones de masas a las iniciativas comunitarias. Se refiere, más precisamente, a los Comités de la Defensa de la Revolución y a la Federación de Mujeres y las acciones de apoyo son actividades que normalmente estas organizaciones acostumbran a realizar en sus propias agendas, extendiéndolo a las demás iniciativas.

Por ejemplo, en el **proyecto del bosque** como sitio de descanso y de la religión afrocubana en Pogolotti, el CDR organizó el **trabajo voluntario** para la desmaleza, limpieza, siembra, etc.;

En el proyecto de La Ceiba, en Balcón Arimao o en La Llave 40, en el Cerro, el CDR **aportaba con elementos como sillas**, la casa para que se cambien los artistas, ofrecer una merienda y otras acciones comunes en todas las actividades que se realizan en el barrio

En el barrio de Pogolotti, el apoyo era en forma de **préstamo de un local** para que pueda ensayar un grupo de danza como en el caso de Mayanabo en el barrio Pogolotti.

El Proyecto Mayanabo es un proyecto socio-cultural que incluía 36 niños. Este es un conjunto artístico donde los niños aprenden a bailar, hacen cuentos, juegos de participación y otras actividades. Incluye principalmente a niños con problemas de conducta y el programa incorpora también a las familias.

En el barrio Balcón Arimao en La Lisa el CDR ayudó en la **realización de encuestas** para el grupo de Investigaciones Religiosas.

El **segundo tipo** de apoyo, que con mayor frecuencia reciben las iniciativas comunitarias, se refiere a la **movilización de la población**, convocatoria para participar en actividades específicas, y la difusión o promoción de ciertas iniciativas.

*Un ejemplo de este tipo de apoyo se ha visto en el **proyecto de reciclaje de desechos** sólidos en el barrio Pogolotti, los organismos de masas estimularon la población de juntar la materia prima y llevarla al centro de canje. Este proyecto nació por la iniciativa del Taller de Transformación Integral y se encuentra en curso desde 1998. Ha logrado eliminar los micro-vertederos, organizar un sistema regular de reciclaje de basuras domésticas y ha obtenido la participación de la comunidad en su ejecución.*

Si bien cerca del 60% de las iniciativas estudiadas con mayor detalle, se han referido a este punto como un elemento indispensable, se habla paralelamente de insuficiente divulgación y de que en algunas iniciativas la participación obtenida es menor a la esperada.

El **tercer tipo** de apoyo se caracteriza por ser **organizativo**: Sin embargo, son pocas las iniciativas que han obtenido este apoyo – como la Casa de la Familia Cederista en Novoa:

En un principio la **Casa Cederista** se llamó “Rincón Romántico”. En sus inicios, si bien aún no estaba habilitada como tal y, a pesar de sus bastante modestas condiciones físicas, se realizaban allí algunas actividades recreativas para adultos los fines de semana, en que funcionaba por la noche como Cabaret. Toma el nombre de “Casa de la Familia Cederista” el 28 de enero de 1995, “...esto sucede cuando los CDR convocan en el país a crear ese nuevo sistema de la Casa de la Familia Cederista. Es decir que la casa de nosotros fue la primera casa que se convirtió en el país en la Casa de la Familia Cederista” explica Rolando Monterrey, un representante de la iniciativa. “El objetivo es acercar más a la población dentro de la Casa Cederista. Con qué? Con la participación masiva del dominó, el ajedrez, la dama, el parchís, cosas que nosotros estábamos luchando por tener, y al entrar dentro de ese proyecto que hizo el CDR, nos aportó algunas de esas cosas para que el barrio tuviera un medio de recreación...”. Realizaron algunas obras de mejora y equipamiento y adaptaron la calle con mesas y asientos a la altura. Allí organizan y llevan a cabo actividades para ellos y también abiertas a toda la comunidad en general. Entre estas actividades se encuentran las ferias populares y las actividades para el día de los Enamorados, entre otras. Rolando continúa: “A partir de este momento ... buscamos que los que participen sean los donantes de sangre, los cederistas destacados, las familias destacadas. A través de cada presidente de los CDR se les hace llegar las invitaciones a esos compañeros para que acudan allí.” Por los logros obtenidos recibieron la distinción nacional “Premio del Barrio”.

Ultimamente, en muchas instancias los entrevistados se han referido a la **ayuda moral y espiritual** a las iniciativas comunitarias por parte de las organizaciones de masas, sobre todo de parte de la Federación de Mujeres Cubanas. Lógicamente, aparece sobre todo en casos de iniciativas dirigidas por mujeres, como en el caso de los grupos de danza Fantasia o Haralaya en el barrio Balcon Arimao, a qual se ha referido anteriormente. Lo mismo pasa con la **Trova de Migdalia**, en el barrio el Canal.

Esta actividad se celebra el primer viernes de cada mes, y por el primer encuentro, el 4 de abril de 1996, se organizó una peña o trova – así se cogió el nombre. El objetivo de eso era involucrar a la gente de la tercera edad en una actividad hecha para ellos, así fomentar la comunicación entre ellos y sus respectivas familias, se quiso crear una alternativa a los círculos de abuelos existentes, que no atraen tanta gente. La iniciativa nació de la idea de la doctora Migdalia Socarrás que invita cantantes aficionados del barrio por esta ocasión. Junto con el disfrute de los adultos mayores, la doctora se preocupa de que disminuya entre ellos

el consumo de medicamentos innecesarios. En estos círculos abuelos, ellos aprenden a reconocer su autoestima y manejar sus dolores. Se encuentran una vez por semana con un psicólogo, un sociólogo, también se invita a músicos y se hace participar a sus hijos y nietos. Los tres consultorios médicos que desarrollan los círculos, trabajan cada sesión con un tema diferente, hacen gimnasia con los viejos etc. La mayoría de las veces, participan solo mujeres, porque a los hombres les cuesta sentirse viejos.

Se mostro que los organismos de masa en mas de la mitad de los casos ayudan al exito de las inciativas estudiados. Pero entre todos los casos estudiados en la investigación, nunca este factor aparece entre los dos más importantes para el exito. Sin embargo, existen excepciones tam bién. Un caso en cual problemas con una organización de masas resulto en el fracaso de la iniciativa es la discoteca Cima 73 en el barrio Novoa.

La apertura de la discoteca “Disco Cima 73” en pleno priodo especial marcó una innovación en dos sentidos, como iniciativa cultural y social, por un lado; y como iniciativa de autofinanciamiento económico, por el otro. Esta novedosa combinación, permitió la recreación de jóvenes y niños, a la vez que otorgó fondos para reinvertir en el barrio y darle trabajo a los vecinos desocupados. Funcionaba por la noche donde se ubica el agro mercado por la mañana - los viernes, sábados y domingos para la juventud, martes y miércoles para los niños de entre 7 y 13 años, y para los más pequeños los sábados y domingos por la mañana. Con los ingresos de la discoteca se fijaron salarios para diferentes trabajos en la disco, como para la limpieza, custodios, disc jokey, gastronomía y dirección; y en el barrio en general los jardineros y un barrendero de calle. Hasta 30 lfamilias obtenían ingresos de lo que se generaba en la disco durante los dos o tres años que ésta funcionó. El motivo de su cierre nos lo aclaró Rolando, miembro del grupo gestor, de la siguiente manera “...porque el gobierno en aquel momento no entendía que una zona se autofinanciara ella misma...” y, porque “...los CDR, como organización, no permiten que una zona (...), un barrio, se autofinancie, no están de acuerdo con eso...”.

En otro caso, el callejon de Hamel en Centro Habana, se menciona una resistencia por parte de la presidente del CDR de la cuadra contra la dicha iniciativa, aún sin quedar un impacto notable.

En conclusión, la impresión obtenida en cuanto a la importancia real de este factor durante las discusiones con los involucrados, es que el apoyo de las organizaciones de masas ha sido, sin duda, un factor que ha colaborado en el éxito de la mayoría de las iniciativas. Si bien generalmente desde un apoyo práctico, no despreciable en el contexto y dificultades en que estas iniciativas se llevan a cabo. Además, todas ellas han tenido relación, en mayor o menor medida, con las organizaciones de masas, aunque con deficiencias, funcionan en la difusión y convocatoria a la participación.

10.3.5 Coordinación por un Taller de Transformación

Muchos testimonios cuentan la importancia de la ayuda del Taller en el trabajo de una iniciativa de la comunidad. Segun del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital este apoyo se ofrece por varias vías típicas, como: organizativa, promotora, coordinadora y asistencia técnica.

En el primer caso el taller **organiza** una o varias (pero no todas) actividades de una inciativa – por ejemplo, si la iniciativa no tiene la experiencia o los medios technicos necesarias. Por ejemplo, en reconocimiento de las iniciativas alrededor de la plaza de la Ceiba, el Taller organizo una fiesta para el dia de la mujer con juegos infantiles etc. Otro actividad

organizadora del Taller son los diagnósticos del barrio, que se celebran en intervalos regulares y siempre generan nuevas iniciativas

También el Taller puede asumir el papel del promotor de una iniciativa, por ejemplo para que se integran más miembros. Durante el proyecto de investigación pudimos conocer un ejemplo del papel organizador del taller para el **Grupo de baile infantil Mayambo en Pogolotti**, a cual nos hemos referidos y arriba en el contexto de las organizaciones de masas. En este ejemplo el taller organizó una reunión de niños con problemas sociales y sus padres con los representantes de la iniciativa, con el objetivo de motivarles a integrarse a la iniciativa.

Un ejemplo de apoyo por el Taller como **coordinador** y mediador es la iniciativa del Jardín Comunitario de Justo Torres en el barrio el Canal: La misma surgió como actividad vinculada a la agricultura urbana y propone, entre otros objetivos, cultivar productos agropecuarios en el mismo barrio según de los principios integrales de la Permacultura, y de aumentar las áreas verdes en la zona. La idea de Justo es que todos los espacios disponibles se aprovechan como espacios de cultivo, espacios útiles – él comenzó por demostrar con su propio patio a la gente interesada, mostrando como diseñar sus jardines. De ahí que la iniciativa lleva el nombre de "Patio comunitario"; usando todo: las paredes o desechos neumáticos, para cultivar plantas medicinales, criar pequeños animales, producir materia orgánica y reciclar la basura domiciliaria.

Al mismo tiempo, Justo quiere realizar una cafetería ecológica y una aula ecológica, que sea en el futuro un Centro de Información Comunitario. La idea para este Centro de información surgió a través de un diagnóstico en el barrio que se ha hecho con el Taller, que después conectó a la gente de la comunidad para saber cual tipo de información se necesita más, y con otras organizaciones y instituciones para conseguir permisos, materiales y publicidad. El Taller es el mediador principal entre el proyecto y el Consejo popular, pero también con otras iniciativas.

Muchas veces el taller presta **asesoría técnica** a las iniciativas – sobre todo ofreciendo capacitación en función con la actividad de una la misma. Puede ser, por ejemplo, sobre la formulación de perfiles de proyecto para cuales se busca financiamiento, sobre el medio ambiente, etc. Como ejemplo citamos la iniciativa 'Coleorando mi barrio' en el barrio Balcon Arimao en La Lisa.

El proyecto "**Coloreando mi Barrio**" fue formulado por el Taller de Transformación Integral conjuntamente con Jorge Gonzalez, pintor de profesión radicando en el barrio, que deseó contribuir con su talento a fomentar una labor en favor del barrio. Como promotor cultural quien proporcionó la idea y realiza el trabajo. La meta de este proyecto es transformar estética y ambientalmente la comunidad y fomentar la identidad y pertenencia local. Para ello se planea la realización de murales, propiciar talleres de Artes Plásticas para niños y jóvenes, la realización de expo-ventas y otros eventos. ..." Convocó, entonces, a sus colegas del municipio y juntos realizaron 31 murales en diferentes lugares de La Lisa y tres obras fuera del país.

Le cuenta "...Llegamos a casi 49 artistas vinculados al proyecto de pintar en la comunidad, sobre todo en las escuelas, en las fachadas que estuvieran libres y que tuvieran algún tipo de interés para pintarlas y que ayudaran a cambiar un poco la estética del barrio..." Generalmente un grupo de alumnos del establecimiento le ayudan a pintar algunas partes y luego, como reconocimiento, "...Han participado pintando los niños, los padres, los vecinos de los niños, los maestros de la propia escuela (...). Hay una participación de la comunidad a la hora de realizar el mural (...). Yo al final, lo que vengo, es terminando..." Aún le reacción

de las autoridades locales era mixta, recibí mucho reconocimiento por parte del gobierno nacional.

Al inicio el Taller le facilitó cursos en Educación popular, un curso de Comunicación Social en el Centro Martin Luther King etc., pagados por el Taller, y con el tiempo ésta etapa de capacitación se convirtió en una relación de acompañamiento del Taller a su trabajo. Hoy en día, parte de la función del Taller consiste en hallar los fondos necesarios para el pago del material que debe abonarse en divisas.

Aún es indiscutible el gran aporte de los talleres para el florecimiento de las iniciativas del barrio, solo en una de las iniciativas más exitosas, un proyecto de reciclaje de desechos sólidos en Pogolotti, este apoyo aparece como factor principal de fortalecimiento – en otra como segundo más importante. También el Taller se menciona como uno de los dos factores más importantes para el avance de la iniciativa en otros 9 proyectos más entre el total de 31 proyectos analizados en detalle y donde existe un Taller – aún estas iniciativas todavía no cuentan como gran éxito. Encontramos solo un proyecto fracasado que tuvo vínculos fuertes con el taller, se trata de la renovación del barrio insalubre Isla de Polvo en Pogolotti – que al final se transformó en otro proyecto de nuevas viviendas en otro lugar.

Se puede concluir, entonces, que el taller no puede garantizar el éxito de una iniciativa, pero es probable que hoy en día varias iniciativas no existieran más si no tuvieron el apoyo del taller de transformación. La importancia clave del apoyo por parte del Taller también se demuestra en el momento cuando una iniciativa pierde su vínculo con el Taller, que pasó en el caso del grupo cultura afro-cubana Alafia en Pogolotti.

Uno de los más exitosas iniciativas en Pogolotti ha sido el *Grupo Alafia*, nacido del interés de un matrimonio residente en la Isla del Polvo - el marido deportista, la esposa profesora de baile – quienes convocaron a muchachos de ambos sexos que se interesaran en el baile folklórico afrocubano: Llegaron a tener 38 bailarines y personas que prestaban apoyo tanto musical como de equipo. Desde un comienzo el grupo realizó un trabajo social, incorporando jóvenes con problemas sociales, delincuencia y en algunos casos personas con condenas judiciales por delitos mayores, a los que el grupo les ha dado nuevas perspectivas: *“hay algunos que eran ex reclusos y no por eso hemos dejado de atenderlos, al contrario, lo de nosotros es reintegrarlos a la sociedad, y que ellos vean que se les da la oportunidad de llegar a lo que ellos quieran, incluso hasta salir del país, ellos viajan con nosotros, estamos en los eventos internacionales y nos hemos mantenido como algo bello. Cada vez que uno quiere pasar a la vida profesional le ayudamos, no le frenamos, al contrario”*²⁶² El Grupo Alafia ha realizado giras internacionales y actuado en Europa con éxito. En la actualidad sus actividades se han reducido un tanto y sus integrantes han bajado a 25. En gran parte esto se debe a problemas financieros. Sus miembros son voluntarios y el grupo no recibe apoyo económico regular de ninguna institución nacional o internacional, aún cuando ha recibido apoyo para actividades precisas por tiempos limitados.

Por muchos años Alafia contó con el apoyo del taller, hasta en un momento se quebró el vínculo por un problema de carácter personal.. Ramón Silverio Cruz, uno de los coordinadores de Alafia, lamenta mucho la pérdida del aporte a través del Taller, y sigue con el mismo esfuerzo pero menos posibilidades de divulgación y coordinación. El caso ilustra la importancia de una buena relación con el Taller para el éxito de una iniciativa. Silverio dijo: *“...ha necesitado mucho del Taller, porque yo nací casi con el Taller, al cabo de los 4 ó 5 años nos separamos por problemas de características, pero sin embargo con los dirigentes*

del Taller me he seguido llevando en lo personal, pero en el problema del trabajo si nos independizamos...”.

Hay que considerar que siempre nacen nuevas iniciativas, sobre todo en barrios donde existe un Taller. Sin embargo, si el numero de talleres no crece al mismo paso, el numero modesto de trabajadores en un taller no tiene capacidad illimitada para atender a todas las iniciativas, y un dia tienen que despertarse de algunas iniciativas ya establecidas para poder aceptar otras que están naciendo. Todavía los Talleres no tienen una estrategia como enfrentar esta necesidad. También se observa un riesgo en el caso de talleres con una estructura muy vertical, donde todas las relaciones externas dependen doble todo de una sola persona.

Existen, por su puesto, un nimerio de iniciativas que andan bien sin apoyo de ningun Taller incluyendo en situaciones donde teoricamente existe la posibilidad de cooperacion porque se encuentran en el mismo barrio. El caso más brillante es el del Callejon de Hamel, que se convirtio en una iniciativa extremadamente existosa sin ningun vinculo evidente con el taller que tiene su sede a pocas cuabras de distancia.

Callejón Hamel es el nombre de una pequenia calle en Centro Habana, que se convirto en un punto de atracción por sus murales, pintados con dibujos de colores vivos, mezclados con textos de poesía, lo cual da la impresión de un museo al aire libre. El visitante camina entre esculturas de metal y hormigón, bajo de arcos pintados, en un espacio inundado de folclor y ritmo. Todos los domingos se celebra una “rumba” de música afrocubana con baile en el callejón. Los otros días se realizan actividades de otro carácter, como fiestas para los niños. El sitio es de gran popularidad y se llena de gente, hecho que no surge tan sólo de la belleza de los murales, sino más bien de la combinación de “pintura y música”, que es lo que caracteriza este escenario. Otra atracción es un santuario de la religión Yoruba, que se integra bien en el ambiente folclórico del lugar. Para los turistas extranjeros, todavía una minoría entre los visitantes, el lugar se ha convertido en un punto de visita casi obligatorio, aunque nació de forma espontánea, sin promoción de un organismo estatal.

El líder natural y autor artistico de este sitio es el pintor Salvador Gonzales,. Hace más de 30 años que vive en La Habana y desde hace sólo algunos en esta calle. La cultura y la religión afrocubana son un elemento elemental para él, practica la religión Yoruba, la cual le inspira y se expresa en sus pinturas de cuadros y murales. Cuenta que ha habido sanaciones de personas enfermas en este “sitio sagrado”. Él cree que ha tenido la misión religiosa de “defender la religión” y por lo tanto ha convertido la calle en una especie de templo.

La transformación del Callejón Hamel comienza en Abril del año 1990, cuando un amigo de Salvador, llamado Julio, quien vivió largo tiempo en esta calle, pidió a Salvador que le pintara un mural dentro de su casa. A Salvador, quien aún no vivía en esta calle, se le ocurrió la idea de pintar la puerta de afuera de la casa, y como ésta era una casa privada, la propuesta pudo ser realizada sin un permiso oficial. Después otros vecinos le pidieron pintar murales en sus casas y Salvador aceptó. Como motivación personal el artista dijo: “quizás mi obra iba a ser buena, mala, regular, pero estaba siendo hecha con corazón, que era para mí lo más importante”.

En general, la reacción de los vecinos fue positiva. Él les pidió permiso para seguir pintando las fachadas de los edificios donde vivían y “los vecinos del barrio acogieron desde un inicio esto como una obra propia de ellos, de la comunidad”²⁶³; le apoyaron en la realización de la obra prestándole por ejemplo cables de extensión para que tuviera luz cuando pintaba de noche. Una vecina cuenta que a Salvador “lo dictaban de loco, hasta que lo marginaban”, pero también dice que “esta locura le hacía falta, le hacía falta a todo el mundo, ...una sola

²⁶³ Ibidem.

persona lo ha logrado... él no necesita promoción” y considera que “la calle es de todo el mundo”.

Un gran apoyo a la iniciativa era el reconocimiento de los medios, incluso de los internacionales: en el año 1991 un escritor americano publicó un artículo en el periódico The New York Times, el cual ayudó a promocionar el lugar.

Evidentemente, la iniciativa tuvo que superar obstáculos, pero al mismo tiempo hubo mucho apoyo de personas de cargo público. Especialmente se menciona a la administradora de la Dirección de Cultura del Municipal, quien facilitó el permiso para la ejecución de las actividades. También el presidente del Concejo Popular apoyó la continuación de esta idea. Sin embargo han tenido dificultades con la presidenta del CDR, quien aparentemente preocupada del orden público en la calle, pero esto no tuvo un efecto serio en el seguimiento de la iniciativa. Desde tres años la iniciativa recibe apoyo oficial por parte del gobierno.

Los integrantes del proyecto no se recuerden de ningún apoyo específico por parte del Taller de Transformación Cayo Hueso, operativo en esta zona, pero tampoco puso un freno a las actividades. Por otra parte, los miembros del Taller afirman que siempre han apoyado la iniciativa. Hace cuatro años vino una brigada de Estados Unidos para ayudarles con mano de obra en la creación de un mural para una escuela ubicada en la misma calle.

10.3.6 Integración en el contexto cultural y religioso

Más de una tercera parte de las iniciativas visitados tienen un vínculo fuerte con temas de la cultura o específicamente con la religión. Pensando que, en un barrio con muchas problemas, el fortalecimiento de la identidad local puede estimular el interés en la renovación urbana y en el saneamiento de barrios insalubres se incluyó este aspecto en el proyecto de la investigación al inicio. Sin embargo, nuestros estudios de campo demostraron que los aspectos culturales y religiosos tienen su propia dinámica con pocos vínculos con proyectos urbanísticos. Como variantes principales encontramos iniciativas con un enfoque principalmente cultural o religiosa, y otras en las cuales la religión funciona más como glutinante para una iniciativa principalmente cultural o ecológica –aún casi siempre hay ciertas superposiciones de elementos culturales y religiosos en la misma iniciativa.

Una iniciativa con objetivos estrictamente culturales es el **Grupo Promotor del Barrio Chino** que busca salvar y revitalizar la cultura indígena de la minoridad china en La Habana. Otra iniciativa que hoy en día tiene un enfoque cultural / tradicional es la **Comparsa del Alacrán** en el barrio el Canal en el municipio Cerro.

De todas las diferentes asociaciones del Cerro, ninguna logró tanta popularidad como la “Comparsa del Alacrán”, que se fundó en el año 1908 en Centro Habana y fue introducida en “El Canal” en los años 1930. Entonces cuando aparecieron los carnavales de La Habana en 1938, la comparsa no dejó de participar en ellos. Hasta ahora ella sigue jugando un papel importante en la vida comunitaria de “El Canal”, a tal punto que el mismo logotipo de la comparsa – un alacrán – es el símbolo del barrio. Para la gente vieja del barrio es muy importante que sus hijos y nietos sean miembros de la comparsa, porque refleja al mismo tiempo una tradición barrial y familiar, atestiguando también el sentimiento de pertenencia a este territorio.

El origen de la comparsa está en la religión Joruba, en el Abakuá, la cual es una de las tantas expresiones religiosas afrocubanas, el objetivo de la comparsa era y es representar la época colonial de Cuba, el recuerdo de la esclavitud – la vida de sus antepasados y así poder mantener sus raíces, mantener la rumba. Las representaciones de la comparsa intentan mostrar una manera de sincronización de todo esto. La filosofía se expresa en la

idea de la pertenencia a un microcosmos imaginario (tiempo y lugar) así como a una superación en el plano individual.

Los "representantes" de la religión, están directamente traducidos en las farolas, cada una representa un dios, un orisha, como Eggun, o Ipú, que quiere decir la muerte o el muerto, hasta Shangó, Obbatalá, que son orishas del panteón Yoruba de la Regla de Ocha. La música original es y sigue siendo la rumba. Por su gran mayoría de población negra, este barrio es de rumberos, la cadencia de su música es rumba, era "más marginal, se puede decir, más rápida, más agresiva, quizás sería por el territorio que era este pedazo más agresivo en comparación con la rumba de otros barrios.

El Grupo de Investigaciones Religiosas y de la salud – por otra parte – sale de la religión como tema central.

Este grupo está dedicándose, desde 1994, al estudio de la interdependencia entre la religión (fundamentalmente la afrocubana) y la salud. Los investigadores observan, en un grupo de personas, la sanación de algunas enfermedades a través de la religión. Además estudian la influencia de los sacerdotes dentro de la comunidad, cómo influye la creencia en el aspecto social, en la familia, en su vida laboral, en su vida cotidiana. Uno de sus objetivos es lograr que los religiosos de la comunidad obtengan un conocimiento del mundo, y cuál es la situación actual de la religión en él, a través de las opiniones de académicos e investigadores sobre el tema.

Hoy en día conforman el grupo 32 personas, todas ellas trabajan en este proyecto de manera voluntaria, contando con otro trabajo en su mayoría, lo que muchas veces dificulta las tareas del grupo por la falta de tiempo.

Un buen ejemplo en el cual la religión parece como tema oculto detrás de otro interés secular es **el Proyecto de Reforestación del Bosque de Pogolotti**

El proyecto nació en la comunidad por la iniciativa de vecinos hombres, en su mayoría residentes en Isla del Polvo, cuyo interés principal era revivir el carácter religioso del bosque existente, el que se encontraba físicamente muy deteriorado. Este proyecto estaba conectado con otro de reciclaje de desechos domésticos que se realizaba con los vecinos en un grupo de edificios colindante con la Isla del Polvo y el bosque mismo. Este proyecto incorporaba a 120 familias, a las que se entregaba un cubo para recoger restos orgánicos de comida y hojas, la materia prima para la preparación de abono que se usaba luego en la reforestación. Los miembros de la iniciativa, que se llamaban Amigos del Bosque, desarrollaban una serie de actividades y charlas con jóvenes y niños, siembras y un grupo de jóvenes en el sitio hasta que debió interrumpirse por objeción de autoridades superiores al énfasis en actividades y significados religiosos. Esto provocó el retiro de la comunidad original y la instauración de un nuevo proyecto con objetivos y participantes diferentes – hoy en día funcionando como subproyecto ecológico del Parque Metropolitano de la Habana.

Otras iniciativas que combinan actividades culturales con una referencia fuerte a la religión, son los **grupos de baile afrocubanos** ya introducidos en el contexto de otros factores igual como el arreglo alrededor del sagrado árbol la Ceiba en el barrio Balcón Arimao en el municipio La Lisa. Ramón, el actual coordinador del conjunto Alafia, cuenta que aún muchos jovencitos entran al grupo sin ningún interés en la religión, casi todos empiezan a dedicarse a este tema dentro de pocos meses bailando en el grupo.

Es sorprendente la concentración de iniciativas con interés en la cultura y la religión, y intentos de explicar el fenómeno mantienen un cierto grado de especulación. Puede ser que una causa es porque en el ámbito de la cultura se pueden realizar muchas actividades con

relativamente poco dinero – sobre todo si se compara con proyectos de inversión, como la construcción o mejoramiento de viviendas. Valores culturales pueden apoyar a guardar el autoestima de la gente en situaciones de crisis económica. Respecto a la religión, la iniciativa tomada por parte de la sociedad civil parece como una tarea evidente en países donde el estado se abstiene de asuntos religiosos, como en la Cuba revolucionaria. Sin embargo, la observación más importante para el tema de la investigación es la capacidad evidente de la incorporación de ciertos aspectos y prácticas tradicionales como religiosas para estabilizar una iniciativa barrial de la comunidad.

10.3.7 **Financiamiento**

Cada iniciativa requiere - con cierta anterioridad - de recursos financieros. Además, debe estar consciente de que mientras más abundantes sean los fondos, más rápido podrán realizarse los objetivos. Los líderes y miembros buscan fuentes de financiamiento, preferiblemente de donantes extranjeros, pues son éstos quienes disponen de más recursos; sin embargo, el problema es que tales organizaciones internacionales financian normalmente proyectos con una duración limitada, razón por la cual puede ser difícil llegar a una solución 'durable'. La filosofía de los donantes supone que con un primer aporte o a veces con un "aporte rotativo", la iniciativa beneficiada pueda lograr una estabilidad financiera que le permita luego seguir por sí misma de manera exitosa. Tal visión puede aceptarse como una hipótesis a verificar en la práctica.

Sin embargo, solo algunos de los esfuerzos por lograr financiamiento internacional resultan exitosos. Además, una vez cuando se había conseguido el apoyo, habrá que tener en cuenta las condiciones que vienen ligadas al mismo. Es también posible acudir al financiamiento de una institución nacional, mas en el caso de Cuba, el dinero donado por tal entidad sería menos, debido a la situación económica actual del país. Varias iniciativas buscan sobrevivir con sus propios recursos, por decisión voluntaria o porque se ven forzadas a ello. Tales iniciativas se autofinancian a través de una actividad que les reporte ganancias o acuden a los medios de los propios integrantes del grupo. La ventaja es que estas iniciativas pueden conservar su independencia de cooperaciones internacionales.

Varias de las iniciativas estudiadas consiguieron realizar proyectos, casi siempre de inversión, con ayuda proveniente de otros países. En Pogolotti, por ejemplo, el Taller de Transformación, con sus iniciativas de participación comunitaria, estimuló a la comunidad a buscar fondos con el fin de instalar el alumbrado público en el barrio.

*Uno de los proyectos con mas éxito ha sido la iluminación **de las calles de Pogolotti**, con la colaboración del Centro Martin Luther King y el financiamiento de una ONG holandesa. Este proyecto, que contó con la participación de vecinos para su definición y en parte para su ejecución, tuvo el mérito de transformar el ambiente físico y la seguridad del barrio de manera significativa. El Taller de Transformación seguía envuelto en el seguimiento y manutención del sistema de alumbrado. Había formado un "grupo gestor" que se encargaba de informar sobre lámparas fundidas o que permanecían encendidas durante el día o cualquiera otra anomalía del sistema. Entonces, el éxito del proyecto consiste no sólo en la instalación de alumbrado público en el barrio – con beneficios reconocidos por los residentes – sino también en la participación de los residentes en la gestión y realización del proyecto y en la creación de un sentido de pertenencia y responsabilidad en la protección y mantenimiento de equipos y luminarias. Una vez instalado, la comunidad sigue con su papel administrativo a través del 'grupo gestor'. Al mismo tiempo, muchas otras necesidades del barrio se quedan sin solución: el mecanismo*

implementado de esta iniciativa no se pudo replicar en otro proyecto de inversión parecido.

Bastante similar es el caso del proyecto de mejoramiento de un solar de viviendas que se encontraban en mal estado, en el barrio Cayo Hueso de Cento Habana, calle **Espada 411**.

La reconstrucción de la ciudadela Espada 411 fue realizada entre los años 1994 y 1996 por iniciativa del Taller de Transformación Integral Cayo Hueso, incorporándose al movimiento de las microbrigadas sociales. Las dieciséis viviendas uniplanta y sin servicios, se transformaron en diecisiete unidades de dos pisos, con un baño privado, una cocina, una sala en la planta baja y dos dormitorios en la planta superior. Entre dos y cuatro personas viven en cada departamento. Algunos de los vecinos se habían integrado a la microbrigada que realizó la obra, y hoy en día poseen allí su propia vivienda. Todos los habitantes afirman estar contentos con las condiciones habitacionales actuales, en comparación con las condiciones anteriores.

La ONG internacional Oxfam Canadá contribuyó con una donación de US\$ 22,000 a través de la ONG Centro Martin Luther King. Al parecer, esta donación extranjera fue el factor clave que posibilitó la puesta en marcha de las iniciativas. Al contrario, la remodelación de otra ciudadela ubicada al frente, en la Calle Espada 414, y cuyas condiciones estaban muy similares, se suspendió después que Oxfam Canadá retiró su oferta de financiamiento.

El director del Taller estima que la iniciativa “representa el mejor ejemplo de participación protagónica de los vecinos, desde la elaboración del diseño, la construcción, y el mantenimiento de ésta. El acompañamiento social también representa un buen ejemplo a tomar en cuenta”. Sin embargo, el proceso de renovación del barrio paró allí, habiendo aún muchos solares que requieren ser renovados.

*En el mismo barrio, Cayo Hueso, se instaló un **proyecto de reciclaje de materiales de construcción** con fondos provenientes de España. La idea era producir bloques de cemento a base de materia prima proveniente de demoliciones y derrumbes en la zona. La idea era convincente, pero al parecer la disponibilidad de fondos resultó en una ejecución prematura del proyecto sin previo estudio de factibilidad, razón por la cual el proyecto nunca alcanzó la productividad prevista. Cuando se acabó el apoyo financiero externo, se terminó también el proyecto, con la promesa de que lo pondrían en marcha de nuevo, en otro lugar con condiciones más favorables; mas hasta ahora nadie sabe si tal promesa se llevó a cabo, y de ser así, cómo y dónde.*

Como último ejemplo de dependencia del financiamiento externo, mencionaremos la experiencia de la **agricultura urbana en el Pueblo Santa Fe**.

En un principio, este proyecto fue declarado como la muestra de una iniciativa local y autóctona. Llegó a ser una iniciativa bastante exitosa e incluso famosa en el contexto internacional. Primero llegaron visitantes y fondos de muchos países. Se acudió al apoyo de varias ONGs nacionales e internacionales, para realizar un cierto número de las iniciativas planeadas. Sin embargo, podría decirse que el acudir a tales fondos, redujo la creatividad de la población para “inventar soluciones”, con los medios disponibles dentro de la comunidad misma. Por tal razón, cuando las ONGs involucradas continuaron con su habitual ritmo de “rotación de proyectos” en otros barrios y municipios, la dinámica de esta iniciativa de agricultura urbana se vio bastante afectada, debido a la carencia de medios propios, “creativos”, para autofinanciarse. Hoy en día, es un lugar poco interesante, comparado con otros sitios en la Provincia de la Habana.

Es claro que el “empuje” de los fondos internacionales es uno de los factores que influye en el éxito o fracaso de una iniciativa como de la Agricultura Urbana en Santa Fe. Sin embargo,

estudios empíricos indican que las iniciativas que logran una permanencia en el tiempo, o al menos aquellas de las cuales podría decirse que son más durables, son aquellas que sobreviven de forma más modesta pero creativa, a partir de fondos locales.

Un proyecto de carácter independiente y que ha tenido gran éxito es el de “conservación de alimentos”. Se trata de una iniciativa proveniente de un matrimonio de profesionales jubilados, residentes en Pogolotti, autodidactas en el campo de la conservación de alimentos. El matrimonio comenzó en 1987, experimentando de forma casera. Su objetivo es integrar la agricultura urbana, la conservación de alimentos y los cambios en la cultura alimenticia de la población. Al promover la conservación de alimentos, el proyecto responde al problema social permanente provocado por la escasez de productos, que se ve agudizado por períodos, de forma creciente, hasta alcanzar una dimensión nacional, con programas que se transmiten regularmente en la radio. Sin embargo, la iniciativa es independiente económicamente, a través de la venta de sus productos.

Otras iniciativas ya mencionadas, como el grupo **Alafia** en Pogolotti, el **Grupo de investigaciones religiosas** en el Balcón Arimao, la iniciativa cultural **Okan Oddara** en San Isidro, entre otras, existen desde hace mucho tiempo y han logrado su estabilidad a pesar de las dificultades que enfrentan.

Por último, hay que señalar que varias de las iniciativas más exitosas de las mencionadas anteriormente, como el **Barrio Chino**, el **Callejón de Hamel** en Cayo Hueso o la **Disco Cima 72** en el barrio Novoa, generan a la vez fondos propios e incluso empleo para los vecinos. Sin embargo, es cierto que tales iniciativas se ven beneficiadas por circunstancias únicas, como la ubicación central en una zona turística o el estar compuestas por una minoría étnica muy activa. Por tal razón, son iniciativas difícilmente replicables.

Como conclusión general podría decirse que los casos estudiados no comprueban la hipótesis de que una inyección inicial de fondos extranjeros contribuye al sostenimiento de una iniciativa comunitaria. Al contrario, nos confirman que las iniciativas más durables y exitosas sobreviven a partir de recursos propios y locales, en muchos casos, bastaste escasos. Por su puesto, el tener problemas financieros no significa que a largo plazo se obtendrán resultados exitosos, pues varios proyectos que disponían de muy pocos fondos tuvieron que ser igualmente suspendidos. Sin embargo, si las iniciativas autofinanciadas encuentran soluciones y condiciones favorables que les permitan generar fondos, a través de una actividad económica, se pueden lograr resultados destacados, si bien esto no es una garantía de que no se presentarán problemas administrativos, como en el caso de la **Disco Cima 73**.

10.3.8 Conclusiones y recomendaciones

La gran variedad de experiencias encontradas por las iniciativas de la comunidad que La gran variedad de experiencias observadas -iniciativas de la comunidad formadas en los barrios habaneros- demuestra que el avance, freno o suspensión total de una iniciativa, depende de una combinación de diferentes factores; esto quiere decir que no se observó ningún caso, en cual hubiera un solo factor determinante en el desarrollo de la iniciativa. Sin embargo, algunos de los factores parecen, con mucha frecuencia, tener más peso en tal desarrollo, en muchos casos de forma sorprendente.

Considerando tan sólo las iniciativas de mayor éxito, se observa el papel del líder como el factor más fuerte para el avance del proyecto a corto plazo (este fenómeno se encuentra en 14 entre los 20 casos), y como segundo factor de importancia en dos casos más. De los nueve casos que demostraron un éxito a largo plazo, puede observarse que en seis, el líder

fue el factor más influyente. Podría argumentarse que estos son casos únicos, con poca posibilidad de repetirse, pues un líder tiene una capacidad única, mas la observación empírica no corrobora tal hipótesis: Entre las 10 iniciativas ya replicadas o replicables, el líder aparece de igual forma como el factor más fuerte. Es necesario apuntar que valdría la pena reflexionar sobre la posibilidad de ofrecer cursos técnicos de preparación para el liderazgo de iniciativas sociales y locales.

Los otros factores observados son, estadísticamente, insignificantes comparados con el factor motor “líder”. Evidentemente, los talleres están involucrados y ayudan al progreso de muchas iniciativas, sin embargo algunas de las iniciativas más exitosas no tienen vínculo con Taller alguno. Al parecer varias de las iniciativas menores no podrían continuar sin la ayuda del Taller, por tanto puede afirmarse que la existencia de un Taller de Transformación contribuye significativamente a la multiplicación de iniciativas en un barrio. Parece entonces recomendable, por un lado, establecer nuevos Talleres en otros barrios, mas al mismo tiempo podría decirse que es necesario preparar a las iniciativas para llegar a un nivel de estabilidad en el que no dependan mucho de la ayuda del Taller. De esta forma los Talleres tendrían más capacidad para dedicarse a las iniciativas que recién nacen.

La gran mayoría de las iniciativas expresaron la importancia del papel de las organizaciones de masas para el éxito de su trabajo, mas un análisis más profundo no nos corrobora tal observación como hipótesis general. En los casos, en los cuales pude reconocerse el impacto de tales organizaciones, puede observarse un balance entre el efecto de “ayuda” y de “freno”.

Evidentemente, el factor financiamiento es vital para cada iniciativa, sobre todo en proyectos de inversión. En los casos donde existe una ayuda o donación internacional, se producen resultados positivos, mas en todos los casos se observó un freno luego de acabada la donación. En los casos de las iniciativas que buscaron autofinanciarse - muchas veces con cantidades de dinero más modestas-, se evidencia por el contrario una mayor estabilidad y durabilidad de sus actividades: El grupo Odan Okara, en el Barrio San Isidro, ya lleva doce años de actividad, al igual que Alafia en Pogolotti. Otras iniciativas exitosas que consiguieron autofinanciarse, incluyen: la Conservación de Alimentos en Pogolotti, El Callejón de Hamel y El Barrio Chino. Sería útil si se pudiera establecer un mecanismo administrativo simple, que permita a los Talleres generar sus propios fondos y prestar un servicio similar al de las iniciativas en su barrio.

La mayor sorpresa encontrada en el estudio de las iniciativas barriales de la Habana fue el descubrimiento de otro factor muy fuerte de motivación, que no estaba incluido en la hipótesis inicial del Proyecto de investigación. Se trata del factor “religión”. En casi todas las iniciativas ligadas a las raíces afrocubanas, sobre todo donde el baile y la música juegan un papel importante, el factor religión está muy presente y aglutina los integrantes. Tal fenómeno pudo observarse en los grupos artísticos Alafia, Haralaya, Fantasía o Odan Ocará, en las fiestas del callejón de Hamel, en las actividades alrededor de la Ceiba o en el grupo de estudios religiosos, donde se incorpora la religión como elemento central que les otorga una cierta continuidad. El proyecto del bosque de Pogolotti floreció en la época en que mantuvo una filiación religiosa muy clara, mas perdió vida cuando por decisiones administrativas, se eliminó el enfoque religioso. La cultura y la tradición local se reconocen como elementos estabilizadores en el caso del Alacrán, en el barrio el Canal, al igual que en los carnavales en Pogolotti y en otros lugares. Al parecer, a parte del factor de liderazgo, el reconocimiento de la religión y de la cultura juega un papel clave en el éxito de una iniciativa local, al menos en los barrios visitados en la Habana.

Agradecemos a nuestros amigos en las iniciativas y en los talleres de transformación Integral de los barrios visitados para se amable ayuda en el proyecto de estudio y

esperamos que los resultados les ayuden para seguir exitosamente en sus proyectos e intereses.