



Revista INVI

ISSN: 0718-1299

revistainvi@uchilefau.cl

Universidad de Chile

Chile

Ramírez, Ronaldo

Factores que Contribuyen al Éxito o Fracaso de Proyectos Comunitarios. Experiencias en el Barrio  
Pogolotti, La Habana, Cuba.

Revista INVI, vol. 19, núm. 50, mayo, 2004, pp. 184-245

Universidad de Chile

Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25805011>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# investigación

## Factores que Contribuyen al Éxito o Fracaso de Proyectos Comunitarios. Experiencias en el Barrio Pogolotti, La Habana, Cuba.

**Ronaldo Ramírez**

Development Planning Unit  
University College London  
Londres, Abril, 2004.

Este documento se basa en la investigación titulada "*Factores que Contribuyen al Éxito de las Iniciativas Comunitarias a Nivel Barrial, Casos Observados en La Habana, Cuba*" realizada entre los años 2002 y 2003 por Kosta Mathey, Reinhard Aehnelt, Octavio Tapia, Katja Buermann, Celeste Cuello, Daniel Fitzpatrick, Daphne Frank, Petra Luedike, Celeste Vargas y el que escribe. La investigación contó con la contribución de Rubén Bancroft, Tania Gutierrez, Gina Rey y Rosa Oliveras. El presente documento es una interpretación selectiva de temas dedicados a solamente uno de los barrios investigados, Pogolotti, y no constituye un resumen de la investigación. En la medida que las interpretaciones y argumentos presentados en el documento se alejen del informe final de la investigación, el autor asume la responsabilidad personal por su formulación.

La investigación fue patrocinada y financiada por los *Fonds de Solidarité Prioritaire* del *Ministère des Affaires Étrangères* del Gobierno Francés a través del *Programme de Recherche Urbaine pour le Développement, PRUD*, coordinado por el *GEMDEV* y el *ISTED*.

Interpretación selectiva de investigación recién terminada en tres barrios de La Habana por grupo internacional de investigadores urbanos. El propósito de la investigación fue examinar la influencia de un conjunto de factores en el éxito o fracaso de proyectos comunitarios en los barrios. Esta versión examina el factor "origen de los proyectos" en el barrio Pogolotti cuyas condiciones de vida, especialmente de vivienda, son muy precarias. El documento describe brevemente el contexto crítico de los procesos urbanos en Cuba hoy y examina las formas de organización creadas para estimular la participación comunitaria en iniciativas que

The paper presents a personal and selective version of a research project in the Havana *barrios* just completed by an international group of urban researchers. The research examined the contributions of several factors to the success or the failure of community projects in poor urban settlements. This version examines the "origin of the projects", as a factor that might influence the destiny of initiatives carried out in Pogolotti, a settlement characterized by poor living, particularly housing, conditions. The paper describes the difficult context in which urban processes take place in today's Cuba. It then examines the measures adopted to

contribuyan a mejorar las condiciones materiales, a expresar valores culturales y artísticos y a desarrollar relaciones de solidaridad y respeto mutuo entre los vecinos. Pogolotti, el primer barrio obrero cubano, construido a principios del siglo XX, aparece a través de su historia, de sus residentes y de una serie de proyectos, unos exitosos y otros fracasados, que ilustran la creatividad de su sociedad civil y la creciente flexibilidad con que las instituciones públicas han tenido que responder a las demandas de la crisis.

**Palabras Claves:** Participación comunitaria, pobreza urbana, proyectos, iniciativas, barrios, talleres, origen de las iniciativas, líderes locales, identidad cultural, sociedad civil, instituciones públicas.

stimulate the participation of the community in projects directed not only to ameliorate the material conditions in the *barrios* but also to express cultural and artistic values and to further the respect and solidarity amongst residents. Pogolotti was the first working class settlement built in Cuba at the start of the 20<sup>th</sup> Century. The paper presents it through its history, its people, and through a number of projects – some successful and some that failed – that show the creativity of a civil society living difficult times and how public institutions respond to critical demands.

**Key Words:** Community participation, urban poverty, poor urban settlements, projects, initiatives, workshops, origin of projects, local leaders, civil society, cultural identity, public institutions.

## INTRODUCCION

Investigar temas urbanos en La Habana, especialmente aquellos centrados en las condiciones habitacionales en los barrios pobres, obliga a una revisión de conceptos e ideas preconcebidas sobre los temas del desarrollo. Todos los países son distintos, por supuesto, pero luego de una vida dedicada a los así llamados “países del sur” ▶ 1 se llega a esperar algunas características comunes, tales como desigualdades sociales extremas, alta pobreza urbana, gobernabilidad distante e irresponsable. Algunos de estos rasgos negativos están también presentes hoy día en La Habana, acompañados sin embargo por contextos y dimensiones que obligan a examinar las diferencias que existen entre la naturaleza y la apariencia de los procesos sociales. Hay pobreza en La Habana, expresada por ejemplo en las malísimas condiciones de vivienda que parecen afectar a todos los habitantes, especialmente a aquellos residiendo en el centro de la ciudad. Sin embargo los impactos positivos de programas universalistas y masivos de salud pública, educación y asistencia social se traducen en que la generalidad de los pobres no muestran los rasgos de debilidad, abandono y carencia de futuro que los caracterizan en otras ciudades. La pobreza cubana aparece más bien en el contraste entre las expectativas de una comunidad educada, gozando de buena salud, y las limitaciones creadas por una estructura económica y política que, a pesar de cambios importantes, continúa siendo rígida, a lo cual deben agregarse sin duda los efectos de más de 30 años de agresión económica de los Estados

1 4 Países del Sur, un eufemismo muy usado para evitar referirse al subdesarrollo o a la pobreza.

2 4 Los términos “proyecto” e “iniciativa” tienen el mismo significado en este documento. Por “proyectos comunitarios” se entienden iniciativas con una fuerte presencia de la sociedad civil.

Unidos. Esto define parte importante del contexto en que hemos colectivamente llevado a cabo y terminado una investigación en los barrios de La Habana, entre los años 2002 y 2003.

Los objetivos de la investigación fueron la identificación de iniciativas y proyectos ▶ 2 comunitarios en una selección de barrios de La Habana y el examen de los factores que han contribuido al éxito o han causado el fracaso de tales iniciativas. La investigación fue iniciada y coordinada por Kosta Mathey, profesor de la Universidad Técnica de Darmstadt, Alemania. El grupo de investigadores incluyó al sociólogo Reinhard Aehnelt, de la Universidad Técnica de Berlín, al arquitecto Octavio Tapia, al autor de este documento y seis ayudantes de investigación: Katja Buermann, Celeste Cuello, Daniel Fitzpatrick, Daphne Frank, Petra Luedike y Celeste Vargas. La investigación contó con la contribución de los profesores Rubén Bancroft, Tania Gutierrez y Gina Rey del ISPJAE y de la socióloga Rosa Oliveras del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital, y con el apoyo de Trialog, una asociación científica alemana. Huelga decirlo, la investigación no habría sido posible sin la contribución de un gran número de instituciones y personas en Cuba y en los barrios de La Habana, cuyos nombres han sido registrados en el informe final. El presente documento no constituye un resumen de la investigación sino una interpretación selectiva de temas dedicados a solamente uno de los barrios investigados, Pogolotti. Un resumen habría hecho desaparecer la presencia de personas indispensables para entender lo que ocurre en los barrios. En la medida que las interpretaciones y argumentos se alejen del informe final de la investigación, el autor asume la responsabilidad personal por su formulación.

Cuba debió enfrentar una grave crisis en la última década del siglo XX. Con anterioridad a los años 90, el gobierno central había asumido la tarea de satisfacer las necesidades básicas de la población. La desintegración del bloque internacional de países comunistas dejó al gobierno cubano sin medios para sostener el funcionamiento de la economía y el abastecimiento de su población. El país entró en el "Período Especial", con severas medidas de austeridad económica y una serie de reformas para responder a las nuevas condiciones. Estas emergencias y transformaciones parecen haber creado el espacio requerido para el surgimiento y desarrollo de iniciativas locales. Las acciones locales descentralizadas se transformaron en indispensables y fueron estimuladas por el gobierno como reemplazo del aprovisionamiento centralizado y como forma de utilizar mejor los recursos. Aunque las condiciones críticas han mejorado, en términos generales la situación continúa hoy siendo grave.

Muchas de las iniciativas locales han tenido, y tienen, lugar en los barrios de La Habana. Es allí donde se encuentra viva la multidimensionalidad de la vida comunitaria y donde la vivienda existe como una dimensión más, integrada a las condiciones ambientales, el cuidado de los niños, la salud, la educación artística, la capacitación, el cuidado de los ancianos y muchas otras iniciativas. El trabajo de campo de la investigación se llevó a cabo en tres de estos barrios, entre los más pobres de la ciudad: Balcón Arimao-Novoa, El Canal, y Pogolotti. A ellos se agregó el Pueblo de Santa Fe y posteriormente algunas áreas de Centro Habana.

Como parte del esfuerzo para estimular las iniciativas locales, y ofrecer al mismo tiempo vías para la

realización de las mismas, en varios barrios se han establecido Talleres de Transformación Integral. Estas son agencias creadas por el "Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital" y reciben su orientación metodológica. Su personal está constituido por un pequeño número de profesionales calificados – arquitectos, sociólogos, maestros y otros – que viven en los barrios, pueden comunicarse con naturalidad con los otros residentes y tienen la capacidad técnica para identificar problemas sociales locales y para organizar iniciativas para enfrentarlos. Los Talleres son verdaderas instancias creativas ubicadas entre el nivel estrictamente local y las estructuras urbanas y administrativas más altas de La Habana. En lo que respecta a la investigación, estos Talleres fueron fundamentales para el trabajo de campo. Son agencias que conocen la realidad de los barrios, su historia – muchas veces es la historia personal de sus miembros – y son capaces de identificar sistemáticamente las iniciativas y los actores locales. Fueron los lugares donde se realizaron las reuniones colectivas de la investigación y muchas de las individuales.

El trabajo de campo de la investigación consistió por lo tanto en la identificación de iniciativas locales dirigidas a mejorar las condiciones en los barrios, en describirlas mediante entrevistas individuales y colectivas con los actores locales responsables por ellas, y en examinar la influencia de siete factores en sus éxitos o sus fracasos. Los factores considerados fueron: 1) el origen de la iniciativa; 2) el rol de la identidad comunitaria; 3) la influencia de los líderes a cargo de las iniciativas; 4) el rol de las instituciones públicas; 5) la influencia de las organizaciones de masas; 6) la influencia de las organizaciones comuni-

tarias; 7) la influencia de instituciones internacionales y el financiamiento.

Inicialmente la investigación identificó 65 iniciativas locales, las que cubren una amplia gama de intereses. Estas incluyen proyectos físicos tales como la construcción de viviendas y la iluminación de calles; proyectos culturales como la investigación en la historia local, la incorporación de niños a programas educacionales, artísticos y deportivos; proyectos de reciclaje; creación de huertos comunitarios; atención a personas de la tercera edad y muchos otros. Estas iniciativas fueron examinadas pública y colectivamente con las comunidades locales en términos de los factores mencionados más arriba. Algunas conclusiones, todavía muy tentativas, se entregan al final de este documento.

## EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

En términos generales la investigación examinó el rol y la influencia de la sociedad civil en el destino de los proyectos comunitarios. Su contenido, las líneas principales de observación y su metodología fueron definidos de acuerdo a la influencia de tres niveles contextuales, uno teórico, otro internacional y el contexto establecido por las condiciones urbanas de Cuba, especialmente en la ciudad de La Habana. Los dos primeros niveles aparecen frecuentemente en la literatura sociológica y política actual, por lo que se presentan muy brevemente en este documento, el que dará preferencia al contexto urbano cubano.

## Contexto Teórico

El contexto teórico de la investigación está enmarcado en las definiciones y conceptos del paradigma cualitativo y participativo de la pobreza urbana. Aún cuando el foco de la investigación está formalmente dirigido a las condiciones de vivienda, la conceptualización de esas condiciones es multidimensional, abarca una amplísima gama de dimensiones sociales, cubriendo la mayoría de las iniciativas emprendidas por los residentes en los barrios para mejorar sus condiciones de vida. La literatura mundial dedicada actualmente al análisis cualitativo de la pobreza urbana es vastísima ▶ 3 y controvertida. Ha enriquecido considerablemente la descripción y comprensión de las condiciones de pobreza en las ciudades, identificando causas inmediatas, lo que se ha traducido mundialmente en innumerables micro-programas para aliviar los efectos de la pobreza, muchos de los cuales han producido resultados individuales positivos. Su limitación principal ha sido, sin embargo, su inability para examinar las causas estructurales de la pobreza, lo que obligaría a incorporar el nivel "macro" al análisis cualitativo. ▶ 4 La renuencia para incorporar este nivel, especialmente la dimensión política de la pobreza, ha restado el apoyo teórico requerido para definir acciones dirigidas a eliminar la pobreza, especialmente en los países del sur.

Para los efectos de esta investigación, sin embargo, las categorías de análisis propuestas por el paradigma cualitativo de la pobreza han proporcionado un marco teórico adecuado. Las categorías de multidimensionalidad, heterogeneidad, participación

3 ◀ Véanse por ejemplo los Informes globales sobre Asentamientos Humanos publicados por UN-Habitat en 1996, 2001 y 2003; Amis, P. 1995, 1999 y 2001; Chambers, R. 1995 y 1997; Wratten, E. 1995; Jones, S. 1999; Salama, P. 1998; Ramírez, R. 2002 y 2003.

4 ◀ Ronaldo Ramírez: "Urban Poverty Reduction and Urban Security Consolidation: a New Paradigm at Work?" Urban Management Programme, Working Paper N.20. Nairobi, 2002 y "Ciudad y Pobreza: el Paradigma Cualitativo de la Pobreza Urbana" en Balbo, M.; Jordán, R.; Simioni, D.; (compiladores): "La ciudad Inclusiva" CEPAL. Santiago de Chile, 2003.

e integración, sin ser mencionadas explícitamente en los documentos de la investigación, constituyeron la guía conceptual para la identificación y comprensión de las numerosas iniciativas sociales en curso en los barrios de La Habana. El barrio constituye el medio en que la gente habita. Sus dimensiones son múltiples, incluyen casas, condiciones físicas, ambientes, historias, relaciones personales e institucionales influenciándose mutuamente. La población del barrio es heterogénea, incluye personas de distintas edades, género, convicciones políticas y religiosas, intereses y poderes. Sus habitantes, especialmente en los barrios pobres de La Habana, no son personas aisladas sino participantes con distintos niveles de compromiso en diferentes líneas de acción: organizaciones políticas, instituciones administrativas, Consejos Populares, grupos artísticos y culturales, conjuntos de baile, iglesias, equipos deportivos. Tampoco son las iniciativas y proyectos en curso en los barrios acciones aisladas. Existen las bases para su integración a nivel municipal, y eventualmente al nivel de la ciudad, creadas por el Grupo para el Desarrollo Integral de la Ciudad (GDIC) y los Talleres de Transformación Integral. Ninguno de estos atributos es estático, completo o perfecto. No podrían serlo.

### **Los Efectos del Contexto Internacional**

Las décadas de 1980 y 1990 vieron la emergencia y consolidación de la globalización, el nuevo modelo mundial de acumulación de capital. La globalización se expandió rápidamente imponiendo sus correspondientes dimensiones económicas, sociales, políticas y culturales sobre todos los continentes. El impacto

positivo del nuevo modelo en algunas regiones y ciudades tanto en el Norte como en el Sur – especialmente en aquellos distritos urbanos que poseen la capacidad de responder a los desafíos tecnológicos e institucionales de la globalización – ha sido evidente. Al mismo tiempo las consecuencias de sus ideologías y políticas, especialmente de los programas de ajuste estructural impuestos y adoptados prácticamente en todas partes, han traído un aumento y deterioro considerable de las condiciones de vida de los pobres en todo el mundo. ▶ 5

La situación de Cuba en el contexto internacional ofrece peculiaridades que la distancian de la experiencia de otros países del sur sin por eso ser menos dramática y contradictoria. Por una parte la estructura económica y política de Cuba, así como su integración al bloque de países comunistas, parecerían haberla protegido de las presiones financieras y políticas del ajuste estructural. Cuba no ha sido obligada a abrir sus mercados a la competencia internacional, a cambiar sus impuestos, a reducir el gasto público eliminando servicios y asistencia social ni a adoptar otras medidas similares como resultado de la presión de organismos internacionales. Esto no significa que las condiciones de vida de la población hayan sido satisfactorias ni que rasgos de algunos de los procesos nombrados no hayan aparecido. Bajos niveles de consumo y difíciles condiciones de vida parecerían haber sido, hasta fines de los años 80, consecuencias de la rígida estructura económica y, especialmente, del bloqueo económico y político impuesto por los Estados Unidos. Pero las condiciones parecían haber sido diferentes a lo que ocurría en la mayoría de los países del Sur, donde los pobres

aumentaban. En Cuba el gobierno central había asumido la tarea de satisfacer casi todas las necesidades básicas de la población, incluida la alimentación. Se había logrado construir sistemas de salud pública y de educación de niveles equiparables a los países desarrollados. La población había llegado a esperar un aumento gradual de su bienestar. Los medios materiales básicos, aunque escasos, eran alcanzables como resultado de la integración del país al bloque comunista.

La situación cambió bruscamente a fines de los años 80 con la desintegración del bloque de países comunistas. Hasta donde esta desintegración fue acelerada por el proceso de globalización es un tema importante pero cuya discusión queda fuera de los límites de este documento. En cualquier caso, Cuba debió enfrentar una grave crisis cuyos componentes principales continúan vigentes hasta hoy. El gobierno cubano se encontró abruptamente sin medios para sostener la economía y el abastecimiento de su población. El país entró en lo que se ha llamado "Período Especial", con severas medidas de austeridad económica y la imposibilidad de continuar la provisión estatal de muchos bienes y servicios. Es difícil describir en términos reales – sin haberlo vivido – la severidad del Período Especial, cuando un único proveedor se queda sin nada que proveer a una población que se ha acostumbrado a esperar. Los testimonios individuales muestran principalmente una situación de paralización. La casi imposibilidad, por ejemplo, de ir diariamente al lugar de trabajo debido a la ausencia total de transporte. Pero también la inutilidad de estar en el puesto de trabajo cuando no hay nada en que trabajar.

Los rasgos principales del Período Especial continúan hoy, aún cuando la situación ha mejorado considerablemente. Son precisamente estas mejoras las que manifiestan las propiedades contradictorias del proceso, las que, como se verá más adelante, han influido en la vida de los barrios de La Habana. Mientras una primera consecuencia generalizada fue la expansión de la pobreza en la población, el carácter de la emergencia introdujo la necesidad de más flexibilidad e improvisación – ambas relativas – en los organismos de gobierno en todos los niveles. Surgieron iniciativas, algunas impensables con anterioridad. Se legalizó la recepción de dólares enviados por emigrados residentes en los Estados Unidos a sus familiares en Cuba, para lo cual el gobierno creó una verdadera economía paralela. Se agilizó y promovió la actividad turística, construyéndose el equipamiento y los servicios adecuados. Se abandonaron algunos dogmas y se permitió, fuertemente regulada, la actividad "por cuenta propia": pequeños restaurantes, artesanos, comerciantes y otros. Todas estas y otras medidas son hoy de conocimiento público. Lo más importante y menos conocido, sin embargo, ha sido el estímulo a la participación y a la iniciativa de la población en definir y ejecutar acciones colectivas para mejorar sus condiciones de vida. Este esfuerzo del estado cubano se ha llevado adelante mediante campañas educativas, apoyo material y auspicio internacional. Se han creado – o adaptado – sistemas y organismos de apoyo capacitados profesionalmente para estimular y organizar la participación de la comunidad en la definición y ejecución de iniciativas de beneficio social. Uno de estos sistemas está constituido por el GDIC y por los Talleres de Transformación Integral



creados en algunos barrios de la ciudad. Las actividades de las comunidades barriales alrededor de esos Talleres constituye el tema de esta investigación.

EL CONTEXTO URBANO DE LA INVESTIGACION

La Vivienda en La Habana

Cualquiera sea la línea argumental y de investigación que se adopte es imposible evitar la conclusión de que las condiciones habitacionales en La Habana a comienzos del Siglo XXI son deplorables. Segre, Coyula y Scarpaci, en un estudio sobre La Habana publicado en 1997 entregan en el capítulo 6 una síntesis del desarrollo de las políticas y prácticas de vivienda en La Habana entre 1960 – cuando comienza la experiencia socialista – y los últimos años del Siglo XX. ▶ 6 El capítulo documenta los altos y bajos de la historia habitacional cubana, mostrando como es que contribuciones consideradas inicialmente positivas muchas veces están acompañadas de efectos negativos no previstos, tales como, por ejemplo, los resultados de la prefabricación pesada de viviendas, de los costos reales de las Microbrigadas, e incluso como las ventajas sociales de eliminar la especulación con la tierra y las viviendas e imponer la estandarización de arriendos pueden también provocar una gran rigidez ambiental y obstaculizar el movimiento de las personas.

Según Segre *et.al*, las aspiraciones de la revolución socialista en el campo de la vivienda eran comprensibles dadas las necesidades no satisfechas

de la población, pero sus soluciones fueron incapaces de satisfacer esas necesidades con rapidez. La prefabricación pesada de viviendas – adoptada inicialmente como la respuesta adecuada del socialismo ▶ 7 – no consiguió alcanzar las metas cuantitativas necesarias. Mientras el gobierno había anunciado la producción de 100.000 viviendas anuales para 1970, ese año el estado completaba solamente 4000 unidades: ▶ 8 “Con anterioridad a esa fecha la tecnología avanzada nunca había sido capaz de superar la producción de los métodos de construcción tradicionales ni la auto-construcción. Por ejemplo, en 1976 la construcción prefabricada comprendió solo el 26% del total, mientras el sector estatal que utilizaba métodos artesanales tradicionales alcanzó al 50%. ▶ 9 ....Al final muchos de estos edificios resultaron elementales, de mala calidad y debieron ser terminados mediante métodos tradicionales de construcción.” ▶ 10

La experiencia de las microbrigadas de construcción de viviendas, iniciada en 1970, aunque diferente al caso de la prefabricación, muestra también la presencia de problemas que terminaron por reducir su importancia. El concepto de la microbrigada resultó de introducir una instancia intermedia entre la auto-ayuda – medida frecuentemente usada en América Latina para producir la vivienda de los pobres – y la construcción estatal. La primera fue considerada como caótica y de mala calidad dado que operaba con una evidente carencia de recursos. La segunda había llegado a ser insostenible en Cuba. La microbrigada combinaría los recursos y controles de calidad del estado con el esfuerzo de las comunidades. 25 años

6 ◀ Roberto Segre; Mario Coyula y Joseph Scarpaci: “Havana, Two Faces of the Antilles Metropolis”. J. Wiley & Sons, UK, 1997. capítulo 6 se titula “The Hope and Reality of Socialist Housing”

7 ◀ Segre, R *et.al*. Ibid, 1997, pag. 196, citando a P. Castex, 1986.

8 ◀ Segre, R *et.al*. Ibid, 1997, pag. 197, citando a J.M. Fernández Núñez, 1976

9 ◀ Segre, R *et.al*. Ibid, 1997, pag. 197, citando a R. Estévez, 1976

10 ◀ Segre, R *et.al*. Ibid, 1997, pag. 197

después de su instauración Segre *et.al.* consideran que los esfuerzos de las microbrigadas han sido positivos conceptual y socialmente y que las viviendas construidas por ellas son de calidad *"infinitamente superior que las viviendas resultantes de la auto-ayuda en el resto de América Latina, que otros apartamentos construidos en Cuba y más grandes que viviendas construidas en los países socialistas de Europa Oriental."* ▶ 11

Las microbrigadas - y también la actividad constructiva general - empezaron a declinar a comienzos de los años 80 hasta su casi paralización. En el caso de las microbrigadas las razones parecen radicar en las dificultades de organización de su trabajo, dificultades para la distribución equitativa de recursos y tecnología, largas paralizaciones, erráticas partidas y detenciones, altos costos resultantes de salarios pagados de acuerdo a las escalas de las instituciones que facilitaban trabajadores que carecían de las calificaciones adecuadas, a lo se agregaba la dificultad de retener a los trabajadores especializados una vez que estos obtenían vivienda. ▶ 12 La construcción de viviendas nuevas, en cualquiera de las formas

acostumbradas por las autoridades cubanas, quedó fuera de la realidad impuesta al país por el Período Especial.

11 ◀ Segre, R *et.al.* Ibid, 1997, pag. 295

12 ◀ Segre, R *et.al.* Ibid, 1997, pag. 206

13 ◀ Segre, R *et.al.* Ibid, 1997, pag. 193

14 ◀ Segre, R *et.al.* Ibid 1997, pag. 209.  
citando a S. Gomila *et.al.* 1984.

15 ◀ Lourdes Ortega Morales: "Barrios Céntricos de Inquilinato en La Habana. El Barrio de Atarés", en Harms, H; Ludeña, W y Pfeiffer, P. (compiladores) *"Vivir en el Centro. Vivienda e Inquilinato en los Barrios Céntricos de las Metrópolis de América Latina."* Technische Universität Hamburg-Harburg. Alemania, 1996. Paj. 98

un prejuicio ideológico que la definía de acuerdo a una reputación *"de ciudad decadente creada en el pasado por las clases dominantes...y un cierto desprecio que permanecía entre los líderes de la Revolución."* ▶ 13 El resultado fue falta de mantenimiento y un deterioro habitacional que aún predomina en la ciudad. Algunos autores estiman que parte de este deterioro ha sido el producto no solo de la falta de recursos adecuados proporcionados por el estado, sino también de las iniciativas de auto-construcción llevadas a cabo por los habitantes para resolver sus problemas habitacionales. Esta actividad, carente de controles técnicos y altamente improvisada, llegó a ser la forma dominante de crecimiento habitacional en la ciudad, *"completando entre 1981 y 1983 por ejemplo, siete unidades por cada 1000 habitantes en La Habana contra una producción estatal de dos unidades por cada 10.000."* ▶ 14

Otros autores asignan la responsabilidad por el deterioro del stock de viviendas a las políticas centradas en la construcción de grandes bloques y grandes inversiones. Según la arquitecto Lourdes Ortega *"la actividad de conservación del fondo de viviendas existentes fue sistemáticamente desplazada por la prioridad asignada a la construcción estatal de viviendas nuevas....la conservación del fondo construido fue abandonado y menospreciado como subdesarrollado, perdiéndose así la base material y también la vigencia de muchos oficios tradicionales. El descenso de esta actividad llegó a uno de sus momentos más bajos en la capital durante 1989 y 1990, cuando los planes de mantenimiento, reparación y reconstrucción de viviendas y otros edificios se cumplieron solo en el 24%, 8% y 15% respectivamente."* ▶ 15

En 1987, antes del Período Especial, la situación de la vivienda en La Habana ya era grave: “La ciudad aún tenía 55.000 personas en viviendas muy deterioradas ..Adicionalmente habían 213.000 habaneros residentes en ciudadelas ▶ 16 y otros 50.000 vivían en barrios insalubres. En total, aproximadamente 357.000 personas vivían en viviendas sub-standards.” ▶ 17 Esta situación había empeorado a fines de los años 90. Según Lourdes Ortega el fondo de viviendas de la Habana en 1996 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 más de 17 mil familias...Asimismo existían más de 60 mil familias que vivían en habitaciones de ciudadelas y cuarterías. Todo esto significa que existían algo más de 100 mil viviendas en malas condiciones constructivas y de habitabilidad... equivalentes al 40% de la vivienda urbana de todo el país.” ▶ 18

Sin embargo, como se verá más adelante en este documento, tanto la conceptualización de la vivienda como la evaluación de la importancia de La Habana en el contexto nacional, el rol del estado y de las comunidades pobres y muchas otras áreas de política social y urbana afectadas por las urgencias del Período Especial habían empezado a cambiar durante la década de los 90.

Los Barrios de La Habana

El concepto de “barrio” no corresponde en Cuba a una unidad administrativa bien definida, sino a un

área que forma parte de la ciudad, a veces identificable mediante límites geográficos o viales, pero más frecuentemente distinguida de otras áreas por atributos de carácter urbano, constructivo, social, histórico y cultural. Según Roberto Almaguer, 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” aun cuando el barrio ha tenido en el pasado cierta fama de no ser muy tranquilo”. ▶ 19 El barrio resulta de la integración de una comunidad con un territorio específico. Incluye una realidad física de casas, calles, plazas, escuelas, almacenes y centros de trabajo y un “sistema de relaciones interpersonales portador de tradiciones, historia e identidad propias que se expresa en identificación de intereses y sentido de pertenencia que diferencian al grupo que integra dicho espacio ambiental de los restantes.” ▶ 20 El Censo de 1981 identificó 380 barrios en La Habana, de los cuales 65 se consideran barrios tradicionales ▶ 21 . Muchos de ellos cuentan con un apreciable patrimonio edificado, “sin embargo el estado físico es regular y malo en más del 50% del fondo total de construcciones, además de condiciones higiénico sanitarias y de infraestructura en mal estado e insuficiente mantenimiento.” ▶ 22

Al comienzo del período revolucionario el concepto del barrio perdió parte de su importancia debido el igualitarismo del sistema económico y político que trataba de superar diferencias sociales y económicas. Sin embargo, en los primeros años de la década

16 ◀ Conventillos, cuarterías, colonias, et  
17 ◀ Segre,R et.al. Ibid, 1997. paj 20  
18 ◀ Ortega Morales, L: Ibid,1996. paj. 9  
19 ◀ Entrevista a Roberto Almaguer.200  
Afirmaciones similares relativas al “barri  
aparecieron en otras entrevista  
20 ◀ Rosa Oliveras Gomez: “Planeamien  
Estratégico Comunitario” GDIC. La Haban  
Cuba, 1999. paj  
21 ◀ Cifras posteriores identifican 66  
barrio  
22 ◀ Oliveras Gomez,R: Ibid. 1999. paj

de los 90 la existencia del barrio como entidad recuperó su importancia. Por un lado, el Período Especial disminuyó severamente las posibilidades de transporte urbano, y con ello el radio de movilidad dentro de la ciudad, utilizando principalmente bicicletas, se hizo más pequeño. Por otra parte, los sistemas oficiales de repartición de bienes funcionaban cada vez más defectuosamente, lo que estimuló la ayuda mutua entre los vecinos y la auto-producción, por ejemplo en forma de agricultura urbana. Rosa Oliveras cita un informe sobre Trabajo Comunitario que expresa que *“se han concentrado una gran cantidad de personas en los barrios debido a las re-ubicaciones laborales, la apertura del trabajo por cuenta propia, además de albergar en horas diurnas.... a amas de casa, estudiantes... y personas de la tercera edad, estos últimos constituyendo el 20% de la población”*. ▶ 23 Todo esto llevó a un fortalecimiento espontáneo de las redes informales a escala barrial con lo que dicha entidad básica se volvió aún más importante para sus habitantes.

La ciudad de La Habana está dividida en 15 municipios, cada uno de los cuales cuenta con una Asamblea, o Poder Popular Municipal. La Asamblea está integrada principalmente por delegados elegidos directamente por la población, agrupada en circunscripciones de entre 1000 a 1500 electores. Este sistema produjo una situación en que muchos – si no todos – los delegados a las Asambleas Municipales eran residentes en los barrios, personas que conocían los problemas locales y el potencial de base para enfrentarlos pero que se encontraban dispersos, cuya capacidad para llevar estas materias a la Asamblea Municipal, y ser

escuchados por esta, estaba limitada a sus esfuerzos individuales. Esto condujo, inicialmente, a la agrupación espontánea de delegados de un mismo barrio para llevar colectivamente los problemas de sus barrios a la Asamblea. ▶ 24 A fines de los años 80, utilizando experiencias llevadas a cabo en zonas rurales, se crearon los Consejos Populares, instancias de gobierno ubicadas entre las comunidades de base, representadas por los delegados, y la Asamblea Municipal. Según Gina Rey, explicando el origen de estos Consejos: *“Se dijo, el Consejo Popular si funciona en la periferia... puede también funcionar en la parte central, porque allí existen los barrios, existe ese espíritu de barrio, esa identidad barrial y hay que aprovecharlo como una fortaleza para crear ahí una forma de gobierno”* ▶ 25

## Los Consejos Populares

El establecimiento de los Consejos Populares, formalmente en 1986 y operativamente después de 1988 en Cuba – aunque no el La Habana hasta 1990 – constituyó, según Roberto Almaguer *“un hito en el desarrollo de los órganos locales del Poder Popular en Cuba al constituirse en un elemento del sistema de gobierno que actúa entre el delegado y la Asamblea Municipal del Poder Popular”*. ▶ 26 Los Consejos fueron definidos como elementos de gobierno, controladores, fiscalizadores y coordinadores de los numerosos factores existentes en la comunidad, integrados por los delegados a la Asamblea Municipal y por representantes de las organizaciones de masas locales, de hecho con una doble función de gobierno: representar a sus comunidades en la Asamblea Municipal y a la Asamblea en las circunscripciones. ▶ 27 Hoy todos los 15

23 ◀ Oliveras Gomez, R: Ibid. 1999 pag. 8). El informe citado corresponde a “Trabajo Comunitario Integrado”, del Grupo Ministerial para el Trabajo Integrado, sin fecha.

24 ◀ Entrevista a Gina Rey.

25 ◀ Entrevista a Gina Rey.

26 ◀ Roberto Almaguer Guerrero: “Democracia y Localidad en Cuba: Los Consejos Populares” Tesis de Maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso). 1996. Sin publicar.

27 ◀ Almaguer Guerrero, R: Ibid. 1996.

municipios de La Habana cuentan con Consejos Populares, los que suman alrededor de 105 en la ciudad. Uno de los aspectos más importantes de esta situación para el tema tratado en este documento es la relación entre los barrios y los Consejos Populares. Los barrios, como tales, no tienen representación administrativa ni política. Sin embargo sus territorios reales incluyen varias circunscripciones y delegados, residentes que no solo conocen los problemas locales sino también deben responder a las demandas de sus vecinos-electores. Esto ha llevado a establecer una relación entre los barrios y los Consejos. Los intereses de los barrios grandes son por lo general llevados a la Asamblea Municipal por un Consejo Popular. Barrios más pequeños son agrupados bajo un solo Consejo. Este es el caso del Consejo Popular N.5 Pogolotti-Finlay-Belén. En los Consejos Populares se trabaja, según su propia definición, para la eficiencia de la producción y los servicios locales. Se promueve la participación popular y se apoyan las iniciativas locales que surgen para la solución de los problemas y necesidades de la comunidad. Los Consejos coordinan las actividades de las entidades locales, ejerciendo sobre estas el control y la fiscalización. De una manera no buscada, paulatina, los Consejos Populares están proporcionando un reconocimiento formal al barrio, sumado a su identificación cultural e histórica.

En la nueva coyuntura creada por el Período Especial la creación de los Consejos Populares reconoció, 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, expresado entre otras cosas en el

establecimiento de un Grupo Ministerial para el Trabajo Comunitario, en el énfasis otorgado a las estructuras horizontales y en la búsqueda de soluciones locales. Este ha sido un proceso novedoso y desafiante en la experiencia histórica y revolucionaria de Cuba, hasta ese momento modulada por el abastecimiento estrictamente estatal y la planificación central, con muy poco espacio para instituciones e iniciativas comunitarias. Todo esto ha significado también una creciente importancia de los barrios como focos del trabajo comunitario y origen de ideas e iniciativas nacidas en la base del sistema social. Tanto la importancia del barrio en estas tareas así como la capacidad para generar, desarrollar y transmitir iniciativas se vieron reforzadas durante la década de los 90 con la creación en La Habana del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital y de los Talleres de Transformación Integral del Barrio.

#### **Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC)**

A finales de 1987 se creó en La Habana el "Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital" (GDIC), con el propósito no solo de promover, como lo indica su nombre, el desarrollo integral de la ciudad sino muy especialmente *"propulsar la creación de nuevas formas de Gobierno en la base, para incrementar la participación popular directa en la solución de los problemas que más la afectan."* ▶<sup>28</sup> Según la arquitecto Gina Rey, en ese momento Directora de Planificación Física Provincial y luego la primera Directora del GDIC, *"era la época de los bloques de vivienda repetidos hasta la saciedad, de los*

<sup>28</sup> 4 Susana Chappotin Aranguren: "el Taller de Transformación Integral. Una alternativa más de Desarrollo Comunitario en Cuba" R. Dávalos (compilador): "Desarrollo Local. Descentralización en el Contexto Urbano" volumen III. Universidad de La Habana, Cuba, 1995

*grandes barrios llenos de esos bloques donde las personas no sentían que estaban viviendo en un ambiente urbano satisfactorio.” ▶ 29 La misión de GDIC consistió en definir una visión estratégica y una voluntad urbanística para mejorar las condiciones de vida de la población: “lo que sí teníamos claro, por lo menos algunos de nosotros que desde Planificación Física habíamos ya trabajado en procesos participativos... es que ese mejoramiento de las condiciones de vida de la población había que hacerlo con la participación de la población, desde los barrios, desde la base, que desde arriba eso no era posible, que había que establecer un proceso de retroalimentación entre el plan a nivel de la ciudad y las propuestas que iban emanando de los barrios.” ▶ 30 Refiriéndose al mismo proceso la arquitecto Rey escribió en 1988: “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.” ▶ 31*

Desde el inicio se quiso que el Grupo tuviera un carácter interdisciplinario, que estuviera centrado en los aspectos sociales de la ciudad, no solo con un énfasis en la arquitectura y el urbanismo. Esto demoró algún tiempo. El personal inicial incluía a un sociólogo, un ingeniero civil y una mayoría de arquitectos con vocación social y especialidades tales como vivienda y urbanismo. Hoy el Grupo puede mostrar una amplia gama profesional. Dentro del conjunto de

tareas que ejecuta el GDIC hay tres que tienen alta relevancia para esta investigación. Mientras la Dirección Provincial de Planificación Física sigue a cargo de elaborar el Plan de Desarrollo Urbano – localizaciones, uso del suelo, etc. – una de las responsabilidades principales del GDIC es la elaboración del Plan Estratégico para La Habana, actuando como orientador y coordinador de un conjunto de comisiones que expresan la participación de numerosos sectores de la población. El Plan Estratégico respeta los lineamientos del Plan Físico pero sus objetivos son de carácter económico y social. En segundo lugar, el Grupo al promover la creación de Consejos Populares en La Habana, ha contribuido a incrementar la fuerza y la calidad de la representación de los delegados elegidos directamente por la comunidad a la Asamblea del Poder Popular Municipal, al facilitarles una participación colectiva. En tercer lugar el GDIC ha sido el creador de los Talleres de Transformación Integral que han ido surgiendo en los barrios de La Habana y continúa dándoles orientación metodológica, principalmente mediante los métodos y técnicas del Planeamiento Estratégico Comunitario.

No todo, sin embargo ha sido fácil o es positivo. La propia originalidad y flexibilidad del Grupo le crean obstáculos. Mientras la creación del GDIC responde a una demanda del gobierno nacional, la naturaleza de sus funciones lo obliga a mantenerse relativamente independiente de los organismos oficiales. En un sistema nacional en que aún impera una gran rigidez burocrática, donde es muy difícil innovar con rapidez, y donde las pautas de trabajo y políticas de las instituciones dejan muy poco espacio libre, el riesgo

29 ◀ Entrevista a Gina Rey.

30 ◀ Entrevista a Gina Rey.

31 ◀ Gina Rey: “La Habana: por una Ciudad más Humana, Bella y Funcional”. Manuscrito. La Habana, Cuba, 1988. pág. 5

de que el GDIC se transformara en otra institución burocrática más, trabajando de arriba hacia abajo, lo obligó a instalarse fuera de los programas nacionales, sectoriales, e institucionales de los organismos del estado. Esta situación ha llevado *“a que dentro del propio sistema de gobierno de la ciudad, haya dependencias y personas que piensan que, si existe la Dirección Provincial de Planificación Física, que es la que elabora el plan de ordenamiento territorial ... no tiene por qué existir el GDIC, que esto es un exceso de instituciones, una carga para el presupuesto del estado, porque es más plantilla, más gastos...”* ▶ 32 Gina Rey es de opinión que esta situación no pone en riesgo la existencia del GDIC pero sí reduce su eficacia y sugiere que hay una subestimación de su rol, difundida en muchos organismos del gobierno, lo que se traduce en falta de apoyo a sus proposiciones. Ella menciona dos ejemplos de niveles diferentes: la imposibilidad del GDIC de materializar su primer Plan Estratégico al no ser este tomado como un instrumento de dirección ni de concertación por los organismos centrales y la imposibilidad de obtener financiamiento para un proyecto pequeño de mejoramiento ambiental en una calle corta de Centro Habana: *“no nos decían que no. Íbamos a reuniones, nos pedían: preséntaselo a esta dependencia, preséntaselo a esta otra... Yo personalmente me di cuenta que no había voluntad de hacerlo. O sea, que hay una carga tan grande con los problemas cotidianos que eso absorbe totalmente a los niveles de gobierno y entonces no logran encontrar un espacio para hacer este tipo de acciones, que son de bajo costo, pero de un alto impacto y un alto beneficio social.”* ▶ 33

## Los Talleres de Transformación Integral del Barrio(TTI)

Los Talleres de Transformación Integral de los barrios surgieron en La Habana en 1988 ▶ 34 durante el llamado período de “rectificación de errores” iniciado en 1986 por el Tercer Congreso del Partido Comunista Cubano. Este abrió las puertas a nuevas iniciativas. La crítica a los modelos de planificación soviéticos fue acompañada por intentos de estimular iniciativas sociales y motivar la participación de las comunidades. Dada la rigidez del sistema político y la fuerza de la inercia burocrática esto ha sido un proceso lento y mucho ha quedado solo en intenciones. Sin embargo, algunas iniciativas prendieron y legitimaron la validez e importancia de las estructuras participativas de base. Entre las iniciativas exitosas se cuentan estos Talleres. Cuando unos pocos años más tarde comenzó el Período Especial, se demostró la importancia de contar con Talleres en los barrios, capaces de movilizar los recursos propios de la población.

Los Talleres fueron el fruto de un proceso de análisis y discusión en el seno del GDIC. Gina Rey, en esos momentos a cargo del Grupo, cuenta los rasgos más generales de ese proceso: *“nosotros teníamos claro que había que instrumentar procesos participativos y que había que partir del barrio. Habíamos realizado con anterioridad una encuesta a más de mil personas en La Habana sobre los valores que le concedían a la ciudad, las cosas que creía que estaban más malas y que había que modificar, los lugares que les eran entrañable, cómo enfocarían el desarrollo de la ciudad, y de esta salió con mucha fuerza el barrio. Nos dimos cuenta que*

32 ◀ Entrevista a Gina Rey

33 ◀ Entrevista a Gina Rey

34 ◀ Susana Chappotin Aranguren: El Taller de Transformación Integral. En: “Dávalos Domínguez. R. (compilador): Desarrollo Local y Descentralización en el contexto Urbano. Vol. III. Universidad de La Habana. 1998”

*el barrio tenía vigencia. En eso nos ayudó mucho la socióloga del Grupo, quién fue decisiva en identificar el barrio como una fortaleza que teníamos que aprovechar. Al principio no sabíamos cómo hacerlo. Pensamos hacerlo nosotras desde el grupo, ir a trabajar en los barrios. Tuvimos algunas reuniones con urbanistas norteamericanos quienes no convencieron que, dada la presencia de organizaciones de masas en los barrios y la identificación entre el estado y la base, había condiciones para crear lo que al comienzo se pensó como un organismo gestor en los barrios. Esa idea se desarrolló más y de allí surgió la iniciativa de crear un organismo en la base, que debía ser muy creativo. Teníamos miedo de que resultara en otra institución burocratizada más. Alguien dijo: vamos a llamarle taller, para que se vea como algo creativo, que no está amarrado a ninguna de las estructuras administrativas existentes, sino que está siempre precisamente recogiendo, asimilando ideas, y además, tiene que ser muy abierto hacia la población: no estará para imponer sus ideas, sino que va a recoger toda la riqueza, todas las iniciativas que hay en la comunidad. Más o menos así se gestó..."* ▶ 35

Los términos de referencia de los talleres fueron elaborados por el GDIC, pero de manera que permitieran adaptarse a diferentes condiciones locales: *"eran más bien definiciones de principios y pautas de trabajo. Se estableció que la visión integral era un principio fundamental; que el trabajo era multidisciplinario, capaz de abordar de manera conjunta las problemáticas física, ambiental y social; que el personal debía preferentemente vivir en el barrio, ser parte de la comunidad; que el taller debía radicarse en el barrio, tener una sede que lo identificara como local, que no*

*se trataba de ir de visita dos veces por semana; y que esa sede, ese espacio local no debía ser una oficina sino un centro social de la comunidad."* ▶ 36 Esto no era fácil e iba contra la costumbre burocrática que permanecía muy fuerte. Gina Rey cuenta un caso que ilustra esta situación: *"llegamos a un taller y lo primero que encontramos fue algo que se usaba mucho en Cuba, el clásico organigrama con una estructura jerárquica que decía: jefe de taller, secretaria, departamento físico y departamento social, ah, y horario de atención al público, martes, jueves y sábado de 10 a 12. ¡El encargado del taller ya se había asignado a una de las trabajadoras sociales como secretaria, parece que su sueño era ser jefe de una oficina y tener una secretaria!"* ▶ 37 Inicialmente hubo que hacer una capacitación para hacer entender que los talleres no eran centros jerárquicos y no debían ser vistos por la población como oficina a las que se visita de acuerdo a horarios rígidos. Hoy tienen generalmente una plantilla reducida que incluye *"profesionales afines al trabajo social y constructivo: arquitectos, sociólogos, psicólogos, trabajadores sociales, técnicos en construcción, etc."* ▶ 38 Uno de ellos puede ser temporalmente el responsable del Taller, pero no hay "jefes". Según Gina Rey tomó cinco difíciles años de trabajo educativo el incorporar estos conceptos.

En un principio se fundaron en La Habana solo dos Talleres, el de Atarés en la zona central de la ciudad y el de La Guinera, en la periferia. En 1973 existían 6 Talleres y hoy existen 20 en toda la ciudad. Los Talleres se crean por iniciativa del GDIC o de la comunidad local a través del Consejo Popular, cuando se considera que existen condiciones para su funcionamiento, como por ejemplo la existencia de un líder comunita-

35 ◀ Entrevista a Gina Rey

36 ◀ Entrevista a Gina Rey

37 ◀ Entrevista a Gina Rey

38 ◀ Chappotin Arangure, S: Ibid. 1998.  
Paj. 106



rio, la posibilidad de contar con un local, y la presencia de especialistas residentes en el barrio. Al comienzo los Talleres trabajaban principalmente en cuatro áreas: mejoramiento de las condiciones de la vivienda; educación urbana de niños y jóvenes; identidad comunitaria y desarrollo de la economía local. Hoy han ampliado considerablemente su campo de acción, dependiendo de las condiciones en cada territorio. Hay talleres que incorporan tareas para desarrollar la agricultura urbana, otros se dedican a fortalecer la prevención social. La mayoría realiza acciones para conservar el medio ambiente y para atender al adulto mayor.

Casi todos los Talleres se encuentran hoy trabajando en la elaboración e instrumentación de los Planeamientos Estratégicos Comunitarios, basados en los Diagnósticos Participativos llevados a cabo por los mismos Talleres con anterioridad. Los Diagnósticos cuentan con la participación de los vecinos en la identificación de *“sus problemas y necesidades más sentidas, las potencialidades y las fortalezas con que cuentan los barrios, facilitándoles la posibilidad de dar un orden de prioridad a los problemas en función de las posibilidades reales de solución de los mismos.”* ▶ 39

Las relaciones de los Talleres con la estructura de gobierno y con la población de los barrios es compleja e incluye elementos formales e informales. Los Talleres son orientados metodológicamente por el GDIC y son parte de la estructura gubernamental de la ciudad de La Habana. Están, sin embargo, subordinados a la estructura electiva, en las Asambleas Municipales que les corresponda, y no a la estructura administrativa del estado. A través de sus actividades

están estrechamente ligados tanto a la población de los barrios como a los delegados a la Asamblea Municipal, quienes forman los Consejos Populares descritos más arriba. Estas son las personas que están más vinculadas a la población y que más trabajan con la población, con sus problemas y con los planteamientos de la comunidad local para resolverlos. Ellos son también los que interactúan con la Asamblea Municipal y con las dependencias administrativas del estado para que los problemas de la población sean resueltos.

Un efecto positivo de esta relación entre los Talleres y los Consejos Populares ha sido la incorporación de principios nacidos de la práctica teórica y profesional de los Talleres, tales como el planeamiento estratégico comunitario y los principios de la participación comunitaria, a los conceptos manejados por los Consejos Populares. Esto y el apoyo técnico prestado por los Talleres a los delegados a la Asamblea Municipal se ha traducido en el reconocimiento público de la mejor preparación y autoridad con que los delegados de aquellos Consejos Populares en los que existen Talleres de Transformación Integral participan en la Asamblea. Sin embargo, Gina Rey piensa que por el momento los Consejos Populares constituyen el límite de la influencia formal de los Talleres dentro de la estructura de gobierno: *“la Asamblea Municipal reconoce el trabajo de los Talleres pero no ha aún asumido el planeamiento estratégico comunitario. Las iniciativas que vienen desde la base aún no se integran a los programas de la Asamblea ni otras instituciones de planificación. Tampoco están consideradas, por lo general, en el presupuesto municipal ni en otros presupuestos nacionales”* ▶ 40.

39 ◀ Chappotin Aranguren, S: ibid. 1997, p. 10  
paj 10

40 ◀ Entrevista a Gina Rey

Los Talleres son financiados por el estado a través del Poder Popular Municipal, como partes de su estructura electiva, no asministrativa. Esto cubre los sueldos del personal y algunos gastos mínimos de operación. No incluye el financiamiento de proyectos ni actividades tales como conferencias o presentaciones artísticas de niños. Las formas de financiamiento, sin embargo, también empezaron a cambiar hace algunos años: *"Uno de los cambios fundamentales ocurrió cuando en el Período Especial comenzaron los donativos, los proyectos de colaboración internacional. Entonces ya el Taller, con ese financiamiento pudo instrumentar algunas mejoras en el barrio, financiar algunos programas y comenzar a manejar su financiamiento y a decidir en qué gastarlo..."* ▶ 41 Esto dista aún de ser una operación simple. Todavía no existen vías eficientes para manejar ingresos monetarios a los Talleres. Todo programa que involucre divisas tiene que ser aprobado por organismos superiores y toda transferencia de divisas significa un proceso burocrático que puede durar meses. Intentos de crear ingresos propios han tenido también que enfrentar dificultades burocráticas e ideológicas. Sin embargo esto fue un cambio importante: *"a partir de estos proyectos de colaboración empieza a entrar la componente económica en los Talleres. Y además, capacita a los miembros. Los hace pensar que la economía es algo que es tan social como lo más social que pueda haber. O sea, a ver la economía, pero no en el sentido de tener ganancias, sino la economía como una necesidad para el desarrollo social"* ▶ 42

41 ◀ Entrevista a Gina Rey

42 ◀ Entrevista a Gina Rey

43 ◀ Entrevista a Gina Rey

El valor asignado a los Talleres en La Habana es considerablemente alto. Para Gina Rey: "el

taller es un elemento, digamos, asesor de estudio, de pensamiento a nivel del barrio, que no tiene por qué estar en las universidades ni en los centros de investigación. Nosotros, como país, como sociedad nos podemos dar el lujo de tener un centro de pensamiento a nivel de barrio. Por qué no vamos a aprovechar esa fortaleza?" ▶ 43 De la misma manera, esta investigación ha asignado una alta valoración al Taller, particularmente por su posición entre la sociedad civil y el estado. Tal como se dijo en la Introducción a este documento, los Talleres son considerados como instancias creativas ubicadas entre el nivel estrictamente local y las estructuras administrativas más altas de La Habana. Es una institución pública cuyo rol parece muchas veces transformarla en un abogado de la sociedad civil.

#### LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, como muchas otras, no partió de cero. El grupo de investigación tenía conocimiento previo, muy general por cierto, del contexto cubano, de las condiciones de vivienda en Cuba, los barrios, el GDIC y los Talleres. Sobre esa base se identificaron áreas de conocimiento no exploradas, se estimó el posible valor social de esas áreas y se diseñó el Programa de Investigación original. El objetivo de la investigación, como ya se ha dicho, es la identificación de los factores que influyen - o determinan en algunos casos - el éxito o fracaso de proyectos e iniciativas descentralizadas, comunitarias, orientadas a mejorar las condiciones de vida de los residentes en los barrios de La Habana. El universo a examinar está formado, por lo tanto, por una cantidad de proyectos,

algunos nacidos de la comunidad o con una significativa participación de ella, otros con una participación menor o ausente, en un conjunto seleccionado de barrios. La investigación no solo incluye la identificación del valor relativo de los factores que influyen en el éxito o fracaso de estas iniciativas sino también el examen de las razones que explican sus resultados.

Los primeros análisis, anteriores al examen detallado de los proyectos, mostraron que los Diagnósticos Participativos ejecutados en tres barrios de La Habana: Balcón Arimao-Novoa, El Canal y Pogolotti ▶ 44, definieron espacios considerablemente amplios para que grupos e individuos 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 esos espacios-objetivos muestran dos características que son similares en los tres barrios analizados, sugiriendo la influencia tanto de las condiciones contextuales – económicas y políticas – de Cuba como 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.

#### Las Preguntas de la Investigación ▶ 45

Una pregunta formulada simplemente en términos de ¿qué factores influyen en el éxito o fracaso de las

iniciativas comunitarias? es incontestable debido a sus dimensiones. Esto llevó a definir la pregunta central de la investigación como **¿qué influencia han tenido factores que expresan la intervención de la sociedad civil en el éxito o fracaso de los proyectos comunitarios en los barrios de La Habana?** Esto permitió proponer un número limitado de factores nacidos de la realidad cubana, posibles de describir y relevantes en el contexto nacional, y también un conjunto de preguntas secundarias referidas a cada uno de estos factores:

- **Origen de la iniciativa:** ¿Influye el origen de las iniciativas en su éxito o fracaso? ¿Son iniciativas originadas en la sociedad civil más exitosas que las originadas en instituciones públicas, del estado?
- **Líderes locales:** ¿Influye la presencia de uno o más líderes locales a cargo de una iniciativa comunitaria en su éxito o fracaso? ¿Cuáles son los atributos del líder local que contribuyen al éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias?
- **Instituciones públicas y contexto político:** ¿Influyen las instituciones públicas, como expresión del contexto político, en el éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias? ¿Qué formas de intervención han sido más influyentes en el éxito o fracaso de las iniciativas, por ejemplo: superación de obstáculos legales, promoción implícita, auspicio oficial, otras? ¿Hay diferencias en términos de resultados entre las formas de intervención de instituciones públicas nacionales, provinciales, municipales y locales?

44 ◀ Las razones por las que el análisis centra en estos barrios se presentan bajo sub-título: “Desarrollo de la Investigación Trabajo de Campo”; más adelante en este documento

45 ◀ Esta sección contiene una versión simplificada de las preguntas principales de la investigación

- **Organizaciones de masas:** ▶ 46 ¿Participan las organizaciones de masas en la creación y/o ejecución de iniciativas comunitarias? ¿Influye su participación en el éxito o fracaso de las iniciativas? ¿Cuáles son los atributos de las organizaciones de masas que contribuyen al éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias?
- **Identidad de la comunidad, cultura y religión:** ¿Son las iniciativas que expresan la identidad cultural de la comunidad más exitosas que aquellas que no lo expresan? ¿Son las iniciativas que expresan los valores religiosos de la comunidad más exitosas que aquellas que no los expresan?
- **Cooperación con ONGs:** ¿Influye la cooperación de las ONGs en el éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias? ¿Qué formas de cooperación contribuyen al éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias?
- **Fuentes de financiamiento internacional, estatal o auto-financiamiento:** ¿Tiene influencia el origen del financiamiento en el éxito o fracaso de las iniciativas comunitarias? ¿Qué características tiene el financiamiento obtenido de acuerdo a distintas fuentes – cantidad, continuidad, interferencia, influencia, legalidad y otras – y que influencia tienen en el éxito o fracaso de las iniciativas?

orientado a buscar explicaciones a los hechos, basadas en testimonios de actores sociales relevantes, usando métodos de verificación adecuados. Como se verá mas adelante, los métodos de verificación utilizados en esta investigación son altamente confiables. La información cuantitativa que aparece en el texto se ha usado con fines comparativos pero no tiene validez estadística. La mayor parte del análisis está dirigido a probar el rol positivo de la sociedad civil como causa principal del éxito de los proyectos comunitarios. La investigación definió como hipótesis general positiva la proposición que proyectos en los cuales se encuentra una presencia predominante de la sociedad civil (comunidades locales, residentes individuales, grupos culturales, etc) son más frecuentemente exitosos que proyectos definidos y ejecutados por instituciones públicas, ligadas al estado. Esta hipótesis está basada en supuestos y principios que colocan a la sociedad civil como actor principal en la gestación, ejecución y beneficio de proyectos sociales, los que al contar con la participación de la comunidad tendrían mejores posibilidades de éxito. Consecuentemente, se ha sugerido una hipótesis positiva para cada factor - o sub-factor cuando esto es necesario. Estas hipótesis afirman de diversas maneras el rol de la sociedad civil como causante de la influencia positiva de cada factor en el éxito de las proyectos. Igualmente el método indica las condiciones requeridas para verificar o para negar cada hipótesis.

#### Método de Análisis, Hipótesis.

46 4 Esta es una peculiaridad de la situación cubana, se refiere a organizaciones tales como la Federación de Mujeres Cubanas, la Organización de la Juventud Comunista, los CDR (Comités de Defensa de la Revolución) y varias otras.

El método seguido para la búsqueda de información y su análisis es cualitativo, está

→ **Origen de la iniciativa: proyectos comunitarios originados en la sociedad civil son más frecuentemente exitosos que los proyectos comunitarios originados en instituciones públicas.**

**La hipótesis es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios originados en la sociedad civil son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios originados en instituciones públicas fracasan.

**La hipótesis es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios originados en la sociedad civil fracasan,
- d) Proyectos comunitarios originados en instituciones públicas son exitosos.

- **Líderes locales: proyectos comunitarios que cuentan con líderes originados en la sociedad civil son más frecuentemente exitosos que los proyectos cuyos líderes han sido designados por instituciones públicas.**

**La hipótesis es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que cuentan con líderes originados en la sociedad civil son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios sin líderes o cuyos líderes han sido designados por instituciones públicas fracasan.

**La hipótesis es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios que cuentan con líderes originados en la sociedad civil fracasan.
- d) Proyectos comunitarios sin líderes o cuyos líderes han sido designados por instituciones públicas son exitosos.

- **Instituciones públicas y contexto político: un contexto institucional descentralizado, o en proceso de descentralización, y procedimientos institucionales flexibles, son condiciones**

**imprescindibles para el éxito de los proyectos comunitarios.**

**La hipótesis es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios iniciados en contextos descentralizados que cuentan con instituciones y procedimientos flexibles, son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios iniciados en contextos altamente centralizados y autoritarios, con instituciones y procedimientos rígidos, fracasan.

**La hipótesis es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios iniciados en contextos descentralizados que cuentan con instituciones y procedimientos flexibles, fracasan.
- d) Proyectos comunitarios iniciados en contextos altamente centralizados y autoritarios, con instituciones y procedimientos rígidos, son exitosos.

- **Organizaciones de masas: el apoyo de las organizaciones de masas es un factor que contribuye al éxito de los proyectos comunitarios.**

**La hipótesis es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que han contado con el apoyo de organizaciones de masas han sido exitosos y componentes precisos de ese apoyo son identificables.
- b) Proyectos comunitarios que no han contado con el apoyo de las organizaciones de masas han fracasado.

**La hipótesis es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios que han contado con el apoyo de organizaciones de masas han fracasado.
- d) Proyectos comunitarios que no han contado con el apoyo de las organizaciones de masas han sido exitosos

→ **Identidad de la comunidad, cultura y religión:** proyectos comunitarios que son consistentes y/o expresan los valores culturales de la comunidad, son más frecuentemente exitosos que aquellos que son indiferentes a los valores culturales. Proyectos comunitarios que son consistentes y/o expresan los valores religiosos de la comunidad, son más frecuentemente exitosos que aquellos indiferentes a los valores religiosos.

**La hipótesis cultural es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que son consistentes y/o expresan los valores culturales de la comunidad, son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios inconsistentes o indiferentes con respecto a los valores culturales de la comunidad fracasan.

**La hipótesis cultural es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios que son consistentes y/o expresan los valores culturales de la comunidad, fracasan.
- d) Proyectos comunitarios inconsistentes o indiferentes con respecto a los valores culturales de la comunidad son exitosos.

**La hipótesis religiosa es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que son consistentes y/o expresan los valores religiosos de la comunidad, son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios inconsistentes o indiferentes con respecto a los valores religiosos de la comunidad fracasan.

**La hipótesis religiosa es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios que son consistentes y/o

o expresan los valores religiosos de la comunidad, fracasan.

d) Proyectos comunitarios inconsistentes o indiferentes con respecto a los valores religiosos de la comunidad son exitosos.

→ **Cooperación con ONGs:** proyectos comunitarios que cuentan con la cooperación de las ONGs, en cualquier forma, son más frecuentemente exitosos que aquellos que no la logran.

**La hipótesis es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que cuentan con la cooperación de alguna ONG, son exitosos.
- b) Proyectos comunitarios que no cuentan con la cooperación de alguna ONG, fracasan.

**La hipótesis es negada cuando:**

- c) Proyectos comunitarios que cuentan con la cooperación de alguna ONG, fracasan.
- d) Proyectos comunitarios que no cuentan con la cooperación de alguna ONG, son exitosos.

→ **Fuentes de financiamiento internacional, estatal o auto-financiamiento:** proyectos comunitarios que cuentan con financiamiento internacional que no compromete su independencia, son exitosos. proyectos comunitarios que cuentan con financiamiento estatal, sin comprometer su independencia, son exitosos. proyectos comunitarios basados en auto-financiamiento son exitosos,

**La hipótesis internacional es verificada cuando:**

- a) Proyectos comunitarios que cuentan con

financiamiento internacional que no compromete su independencia, son exitosos.

b) Proyectos comunitarios que no cuentan con financiamiento internacional, o que lo tienen pero ese apoyo compromete su independencia, fracasan.

**La hipótesis internacional es negada cuando:**

c) Proyectos comunitarios que cuentan con financiamiento internacional que no compromete su independencia, fracasan.

d) Proyectos comunitarios que no cuentan con financiamiento internacional, o que lo tienen pero ese apoyo compromete su independencia, son exitosos

**La hipótesis estatal es verificada cuando:**

a) Proyectos comunitarios que cuentan con financiamiento estatal que no compromete su independencia, son exitosos.

b) Proyectos comunitarios que no cuentan con financiamiento estatal, o que lo tienen pero ese apoyo compromete su independencia, fracasan.

**La hipótesis estatal es negada cuando:**

c) Proyectos comunitarios que cuentan con financiamiento estatal que no compromete su independencia, fracasan.

d) Proyectos comunitarios que no cuentan con financiamiento estatal, o que lo tienen pero ese apoyo compromete su independencia, son exitosos

**La hipótesis del auto-financiamiento es verificada cuando:**

a) Proyectos comunitarios que no cuentan con otras fuentes de financiamiento más que su auto-financiamiento, son exitosos.

b) Proyectos comunitarios que no cuentan con fuentes de financiamiento, fracasan.

**La hipótesis del autofinanciamiento es negada cuando:**

c) Proyectos comunitarios que cuentan con auto-financiamiento fracasan.

d) Proyectos comunitarios que no cuentan con fuentes de financiamiento, son exitosos.

### **Desarrollo de la Investigación y Trabajo de Campo**

El trabajo total de la investigación, con distintos niveles de intensidad y continuidad, empezó a principios del año 2002 y terminó en los primeros meses del 2004. Los períodos más substantivos e intensos fueron dos permanencias en La Habana del grupo de investigación conjunto, de un mes cada una en Octubre 2002 y Febrero/Marzo 2003. El texto que sigue contiene un esquema del programa de trabajo ejecutado por el grupo de investigación y se incluye en este documento a fin de documentar la confiabilidad de la información cualitativa.

Una de las precauciones requeridas por los métodos cualitativos es la eliminación - o máxima reducción - de la interpretación subjetiva de la información. La investigación ofreció una oportunidad raramente encontrada en las investigaciones sociales de campo, como fue la realización de dos Talleres Participativos ▶ 47 en cada uno de los tres barrios en que se centró la investigación. En ellos se pudo discutir colectivamente con los participantes cubanos - tanto de la comunidad como de instituciones públicas - la validez de la información

47 ◀ En otros documentos de investigación estos talleres se mencionan como "Talleres de Reflexión"

proporcionada individualmente y con anterioridad por los actores locales. La información pasó por tres momentos de control: fue públicamente entregada en el Primer Taller Participativo por los actores locales en cada barrio. Luego fue ampliada y detallada en entrevistas individuales, y fue finalmente rediscutida pública y colectivamente en el Segundo Taller Participativo. Esto ha llevado a proponer centrar el análisis de la investigación en los barrios en que esta secuencia de talleres fue posible: Pogolotti, Novoa – Balcón Arimao y El Canal y en los proyectos comunitarios discutidos en esos talleres, dejando otros proyectos y los barrios Cayo Hueso, Chino, San Isidro y el Pueblo de Santa Fé como material complementario. El esquema de trabajo fue el siguiente:

**1.** La primera parte del trabajo de campo, una vez que el grupo de investigadores se instaló en La Habana en octubre/noviembre 2002, consistió en una revisión sistemática de las características contextuales y del diseño del proyecto, a la luz de la situación cubana en ese momento. Esto se hizo mediante un intenso programa de lecturas, entrevistas con especialistas, asistencia a charlas preparadas para el grupo de investigación por académicos y miembros del GDIC, visitas a los barrios y conversaciones con dirigentes locales, miembros de los Talleres de Transformación Integral, promotores de proyectos comunitarios y residentes.

**2.** El período de revisión fue seguido por una serie de discusiones internas del grupo de investigación de las cuales resultó una mayor precisión contextual, en los términos presentados en las secciones anteriores de este documento, una redefinición más precisa –

aunque aún provisionales – de las preguntas e hipótesis centrales de la investigación, de los factores a considerar y una selección tentativa de los barrios en los cuales podría llevarse a cabo el trabajo de campo.

**3.** Primeros Talleres Participativos en Novoa-Balcón Arimao, El Canal y Pogolotti. Reunión de trabajo del grupo de investigación con los miembros del Taller de Transformación Integral en cada barrio, con promotores de proyectos comunitarios, con líderes de organizaciones de masas y miembros de los Consejos Populares. Presentación de los objetivos de la investigación y proposición de los factores de mayor interés. Se discute la historia del barrio, los trabajos del Taller, especialmente los resultados de los Diagnósticos Participativos, y las experiencias de los distintos proyectos comunitarios. Se confirma de hecho la concentración del trabajo de investigación en estos tres barrios.

**4.** El grupo de investigación lleva a cabo un breve período de trabajo interno en que se deciden y afinan los factores a considerar en el análisis de los proyectos comunitarios, se asigna la tarea de desarrollar cada factor a miembros individuales del grupo, se acuerdan los barrios a trabajar, se asignan individualmente los barrios y se rediscuten las hipótesis de la investigación.

**5.** Se realizan numerosas y largas entrevistas individuales, preferentemente – pero no únicamente – a líderes y promotores locales de los proyectos comunitarios previamente presentados en los Talleres Participativos. La estructura de estas entrevistas sigue las propiedades de los factores ya acordados y de las hipótesis tentativas.



**6.** El grupo de investigadores regresa a Europa. Los miembros responsables de cada barrio entregan un informe detallado de la historia, características, estructuras, instituciones y proyectos de cada barrio. Se prepara y se presenta el Informe Intermedio de la investigación al PRUD.

**7.** El grupo de investigadores regresa a La Habana. Se realiza reunión de evaluación intermedia con el PRUD en La Habana. El grupo afina y confirma la lista de factores a considerar en el análisis de los proyectos comunitarios y el contenido de las hipótesis relativas a cada factor. Con esto se prepara la estructura del Segundo Taller Participativo a realizarse en cada uno de los tres barrios previamente mencionados.

**8.** Se llevan a cabo los Segundos Talleres Participativos en Novoa-Balcón Arimao, El Canal y Pogolotti. Cada uno de estos talleres dura varios días y participan numerosos vecinos muchos de los cuales habían asistido a los primeros talleres. Discusión de preferencia a las personas vinculadas a proyectos comunitarios, no solo como promotores, sino en una vasta gama de experiencias que incluye usuarios y críticos. La discusión se organiza mediante la presentación de los distintos factores. A lo largo de las reuniones los investigadores van presentando y explicando los factores de acuerdo a las hipótesis acordadas y preguntando cuáles son las experiencias locales al respecto.

**9.** Miembros del grupo de investigadores organizan reuniones informativas con representantes de los barrios Chino, Cayo Hueso, San Isidro y el Pueblo de Santa Fé.

**10.** Se realizan las últimas entrevistas. Todas las entrevistas realizadas para esta investigación fueron grabadas y transcritas. Constituyen la base de datos de la investigación y se utilizan en las descripciones y análisis requeridos para la preparación de los trabajos finales. Igualmente, se produce un video que ilustra los temas seguidos por la investigación.

**11.** Grupo de investigadores regresa a Europa. Encargados de cada barrio producen las "Tablas Evaluativas" describiendo los rasgos principales de los distintos proyectos comunitarios examinados en cada barrio.

**12.** Encargados de cada factor producen informes evaluando la influencia del factor que les corresponde en el éxito o fracaso de los proyectos comunitarios en los barrios donde se realizaron Talleres Participativos y en algunos proyectos ejecutados en los otros barrios.

**13.** Preparación del Informe Final en base a la documentación mencionada. Coordinador del grupo de investigadores viaja a La Habana a presentar y discutir los resultados provisionales de la investigación.

**14.** Presentación del Informe Final al PRUD.

El Informe Final de la investigación es considerablemente largo. El propósito del presente documento no es ofrecer un resumen de tal Informe sino una interpretación selectiva de temas dedicados a un solo barrio, Pogolotti, y a un solo factor, el Factor Origen.

## EL BARRIO POGOLOTTI

Pogolotti, el primer barrio obrero cubano, específicamente diseñado y construido como tal, fue fundado en 1910 en el Municipio de Marianao, en el sud-oeste de La Habana. Cubre un área de 5,28 Km<sup>2</sup> y tiene una población de aproximadamente 10.000 habitantes ▶ 48. La caracterización urbano-construccionista de los barrios obreros o de gente pobre incorpora frecuentemente el estado deficitario de las viviendas y de los servicios urbanos como atributo identificable central. Este es también el caso de Pogolotti. En otro nivel, la caracterización cultural e histórica del barrio de acuerdo a sus residentes la resume Noemí, dirigente del Taller de Transformación Integral: *“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”* ▶ 49.

48 ◀ Vladimir Calderón Frías: “Pogolotti, Historia del Primer Barrio Obrero de la Habana.” GDIC. 1997. La superficie se refiere al conjunto Pogolotti-Finlay-Curazao-Belén –Husillo. La cifra de población se refiere al barrio Pogolotti solamente.

49 ◀ Entrevista a Noemí Reyes, Presidenta del Taller de Transformación Integral de Pogolotti

50 ◀ Graciela Pogolotti: “Imágenes y Tradiciones Locales más allá de la Memoria, se Transforman en Razones Vitales de un Barrio con Sonrisa Nueva”. Introducción a Calderón Frías V. Ibid, 1997.

51 ◀ Pogolotti, G. Ibid. 1997.

Graciela 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”* ▶ 50. 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.”* ▶ 51

## Una breve 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, destinados 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 por diez años y estarían exentos del pago del impuesto por licencia de construcción, derechos fiscales por

escrituras y de toda otra contribución o impuesto estatal o municipal por diez años. Al terminar el pago el Estado les otorgaría escritura de propiedad libre de derechos.

Aún cuando el diseño de las viviendas quedó entregado a la empresa que ganara la licitación del proyecto, el programa y las especificaciones generales de las viviendas fueron 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 su techumbre sería de tejas francesas. ▶ 52

La ley fue aprobada 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 se había aumentado a 1.300 pesos y el número de casas a 2.000 unidades, 1000 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, interfiriendo en la asignación de las viviendas. ▶ 53

En Septiembre de 1910 se convocó a concurso público para la construcción de mil casas en La Habana. 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 urbano 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 metros de frente por 8 metros 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. Este concepto de diseño mantiene parte de la identidad de Pogolotti hasta el presente. Es interesante contrastar las opiniones de generaciones distintas de arquitectos. Para Pedro Martínez Inclán el barrio de Pogolotti era en 1925 – 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 estrechas para que resultaran económicas.” ▶ 54 Por el contrario, De Armas y 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.” ▶ 55

52 ◀ Luis Bay Sevilla: “Por qué la Barriada Obrera de Pogolotti fue un Fracaso” *Revisión de Arquitectura*. La Habana. Enero 1947

53 ◀ Bay Sevilla, L: *Ibid.* 1947

54 ◀ Pedro Martínez Inclán, comentario citado por Vladimir Calderón Frías. *Ibid.* 195

55 ◀ De Armas M (1975); De Armas y Roberts (1975) citados por Roberto Segre et.al. *Ibid.* 1975



FIG. 1: UN PASAJE CON VIVIENDAS EN EL AÑO 2000, LAS QUE MANTIENEN LOS RASGOS DEL DISEÑO ORIGINAL

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, haciéndose después entregas parciales hasta completar 900 casas en Agosto de 1912, para llegar a 950 unidades más adelante. 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." ▶ 56 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 estimaron que estas casas se les daba como premio a su labor y para ser distribuidas entre sus partidarios. Los obreros que lograron viviendas habrían seguido ese ejemplo. Esta

56 ◀ Bay Sevilla, L: *Ibid.* 1941

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. Dificultades de transporte, carencias de agua y electricidad que por mucho tiempo afectaron a los primeros pobladores, motivaron que los trabajadores tabaqueros de La Habana - el núcleo mayoritario de clase obrera en ese tiempo- no se interesaran mucho por estas casas. Los sorteos pasaron inadvertidos. En 1918 el barrio carecía de calles transitables y de matrices de agua, 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. ▶ 57 A ello deben agregarse los efectos devastadores de dos catástrofes naturales. El ciclón de Octubre de 1926 dejó 156 viviendas destruidas, 72 medio destruidas, 570 con averías menores y solo 30 casas sin deterioro ninguno. ▶ 58 Más adelante, el huracán de 1944 causó estragos similares. Aunque los gobiernos de la época destinaron 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 censo documentó la existencia de numerosas vivienda de tablas, piso de tierra, algunas con cubiertas de huano y otras de papel-filtro impermeable pero deteriorado ▶ 59 , cuyos moradores no tenían acceso al agua potable, se

alumbraban con lámparas de kerosén y vivían en casuchas que en su casi totalidad carecían de letrinas. Existen diversas versiones sobre el origen de Isla del Polvo. Calderón Frías ubica su creación en 1945 ▶ 60 . En la opinión de algunos vecinos, en realidad el origen se remonta al tiempo de la fundación del barrio Pogolotti mismo. Según Marito - nacido en Pogolotti en una familia que vive allí por largo tiempo, actualmente residente en Isla del Polvo y delegado de sus vecinos al Consejo Popular - en su origen la tierra ocupada por su actual vivienda era parte de una finca particular: “*había 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*”. ▶ 61 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 del Sur. 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, incorporando a la economía terrenos sin uso. El barrio permitió al Municipio exhibir el testimonio de un ensayo social y de economía proletaria, incluyendo la vivienda, que desgraciadamente no fue mantenido regularmente ni emulado en los años siguientes hasta 1959. ▶ 62 La historia del barrio muestra

57 ◀ Calderón Frías,V: Ibid. 19

58 ◀ Bay Sevilla,L: Ibid. 19

59 ◀ Cubierta de “huano” es en Cuba un techumbre hecha con hojas y fibras de palma entrelazadas

60 ◀ Calderón Frías,V. Ibid. 19

61 ◀ Entrevista a Mario Veliz, residente en Isla del Polvo

62 ◀ Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 196

períodos prósperos y grandes caídas. Pogolotti se benefició de los primeros años de la administración municipal del alcalde Francisco Orue Gonzalez (1948 a 1959), lo que se manifestó en la construcción de nuevas calles, reparación y repavimentación de las existentes, mejora paulatina de redes de agua y alcantarillado, la construcción de la Casa de Socorros (actual clínica estomatológica) en 1949 y del Parque Infantil en 1951. Desde su fundación, la riqueza cultural del barrio se manifestaba en diferentes expresiones que reflejaban la idiosincrasia y tradiciones de sus moradores. Se hacían procesiones religiosas y ceremonias que expresaban una gran diversidad de cultos: católicos, protestantes, santería, espiritismo, masones y abacuás. Se fundaron sociedades deportivas y la Cooperativa Obreros de Redención, muchas de las cuales contaban con modestos campos deportivos. Se practicaba el vólibol, béisbol, fútbol, atletismo, ciclismo y otras entretenimientos tales como carreras de patines. La festividad más importante para los residentes en Pogolotti 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" ▶ 63. 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. ▶ 64

Con el triunfo de la Revolución, en 1959, se inicia 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. Las viviendas,

especialmente, estaban deterioradas debido a la falta de mantenimiento adecuado, a lo que agregaba un creciente déficit cuantitativo para albergar a una población en aumento. En la década de 1960 se empezaron a construir y re-edificar en Pogolotti 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 escuelas y consultorios médicos. La población del barrio empezó a gozar los beneficios de los programas masivos de educación y salud pública que han caracterizado a la sociedad cubana en los últimos 30 años. En Abril de 1990 fue creado el Taller de Transformación Integral del Consejo Popular N.5 (Pogolotti-Finlay-Belén). El Taller se formó con el objetivo de acometer un proceso de mejoramiento demandado por una de las zonas más deterioradas y con condiciones de vida más difíciles de la ciudad de La Habana, considerando conjuntamente los aspectos físicos, sociales, culturales y ambientales, conjugando la participación y la acción de la población, así como de las instituciones sociales, públicas y comunitarias presentes en el barrio. La creación del Taller en 1990 cierra por lo tanto esta breve exposición de la historia de Pogolotti.

### Caracterización urbano-constructiva de Pogolotti

Pogolotti está situado en el sud-oeste de La Habana, al oeste del Parque Metropolitano y del río Almendares. El barrio está limitado en el oeste por la Calle 100 y en el norte por la Avenida 51. Isla del Polvo se encuentra en la parte sur del barrio, donde

63 ◀ Símbolo del comienzo de la lucha anticolonial por la independencia del país

64 ◀ Calderón Frias, V: Ibid. 1997





FIG.3: VIVIENDA EN EL CONJUNTO ORIGINAL A LA QUE SE LE ESTÁ AGREGANDO UN PISO POR AUTO-CONSTRUCCIÓN

las esquinas se ubican almacenes. Hay también algunas construcciones modernas de dos o tres pisos que sirven de oficinas públicas, consultorios médicos y también como viviendas privadas. Algunos de los edificios más modernos han sido construidos con apoyo de programas internacionales, por ejemplo "Pan para el Mundo". La calle central es la Calle 96, con árboles, una tienda en dólares y, bajo un techo de lata, un pequeño agromercado.

En la parte oriental se ubican transversalmente a la calle viviendas de tres pisos. Esta zona está en mal

estado, con varios micro-basureros junto a las calles. El barrio termina al este 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 donde se ubican algunas tiendas. También aquí hay algunas casas a las que se les ha agregado un segundo piso. El límite sur-oeste del barrio está constituido por cuatro edificios de vivienda de cinco pisos, habitados por 170 familias, construidos a principios de los años 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.

En el año 2002 Pogolotti contaba con redes de agua potable, electricidad, gas y teléfonos públicos y privados. Contaba además con 2 Escuelas Primarias, 1 Club de Computación, 1 Círculo Infantil, 1 Jardín de Infancia, 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 Abacúá, 12 bodegas, 2 panaderías, 2 restaurantes, 1 peluquería y 1 parque infantil.

Isla del Polvo 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 las maderas destruyendo las vigas y en muchos casos obliga a cubrir los 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 mediante recursos privados.

### Caracterización social y cultural del barrio Pogolotti

La caracterización social y cultural de Pogolotti presenta varios contrastes, dependiendo de las opiniones, de la 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, un barrio 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. Una de las integrantes del Taller de Transformación Integral del barrio cuenta que cuando ella decidió venir a trabajar aquí en 1980 sus amigas le decían: “te vas a Pogolotti? ay, ay.” ▶ 66 Miguel Rico, quién fuera miembro del Consejo Popular que incluye Pogolotti, considera que la fama de violencia corresponde a un momento histórico: “había en Pogolotti una secta, una Hermandad, los ñañigos, cuyo reglamento exigía un comportamiento social adecuado – ser buen padre, buen hijo, buen hermano de los hermanos del grupo – pero que se guiaban por conceptos un tanto agresivos. Entonces los



FIG. 4: ASENTAMIENTO ISLA DEL POLVO

*guapos de la ciudad empezaron a sentirse atraídos. Para ser guapo había que ser ñañigo. Era una expresión de machismo. Y eso fue creando una fama de violencia. Hubo broncas y hubo muertos, pero no muy diferente a otros lugares del mundo. Mi experiencia no me dice que Pogolotti fuera especialmente violento. Yo trabajé en Pogolotti y, por ejemplo, llevé a la primera caravana de “Pastores por la Paz” que visitó Pogolotti a una zona que la policía consideraba como la más peligrosa y por supuesto no pasó nada. Al fin de cuentas, había cosas que el barrio no toleraba.” ▶ 67*

Es difícil evitar la impresión de que la imagen que la población de La Habana tenía – y aún tiene – de Pogolotti resulta de prejuicios contra la predominancia local de cultos religiosos de origen africano, santería, etc. Según Marito: “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.” ▶ 68 Esas imágenes se ven hoy superadas. Marito insiste en que “los abacué son personas tan reales como Ud. o como cualquiera.” ▶ 69 Esa mala imagen estaba también influida por las malas condiciones de vivienda y servicios de que adoleció el barrio por muchos años. El pastor Raul Suárez, director del Centro Memorial Martín Luther King, ubicado en el barrio y cuya actividad social ha sido de especial relevancia para la comunidad local, confirma esa visión negativa del pasado: “antes de la revolución este barrio fue horriblemente pobre y se le consideraba violento.” ▶ 70 El pastor Raul 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, para fortalecer la autoestima de la identidad negra en el barrio y el importante rol que ha tenido el Centro Martin Luther King Jr. en cambiar la manera local tradicional de ver las religiones de origen africano. ▶ 71

En todas estas conversaciones aparece en forma recurrente el tema de la pobreza y lo difícil que resulta su examen en la realidad de un barrio como Pogolotti. Parte de la dificultad parece ser el resultado de la falta de atención prestada en Cuba al tema por parte de los investigadores sociales, las universidades y los organismos que normalmente se ocupan en otros países por examinarla. Según el sociólogo Roberto Almaguer “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 científicos sociales, piensan que habría que definir una nueva óptica para mirar la relación entre el ingreso y las condiciones materiales” ▶ 72. Una opinión similar es expresada por Gina Rey: “aquí solo muy recientemente hay algunas investigaciones sobre el tema de la pobreza, a partir precisamente de que las Naciones Unidas está trabajando sobre este tema..” ▶ 73. El resultado es la carencia de una conceptualización de la pobreza adecuada a las peculiaridades de la sociedad cubana actual, donde los ingresos de las familias a nivel nacional son muy bajos y tienden a ser relativamente parecidos.

Para un observador externo con experiencia en barrios pobres en otros países del tercer mundo, la apariencia formal de Pogolotti no corresponde a la imagen de la 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, cuenta con las redes de servicios públicos de cualquiera ciudad moderna y la mayoría de las viviendas son de estructuras sólidas de ladrillo y concreto. Con la excepción de Isla del Polvo, la apariencia exterior es modesta, pero en ningún caso dramática. La conversación con diversas personas, en muchos casos residentes y también con especialistas en materias urbanas, muestra sin embargo una interpretación y valoración local de las condiciones materiales y sociales que traduce problemas de pobreza, con un acento peculiar en el estado de la vivienda. Ante la

66 ◀ Conversación con miembros del Taller de Transformación Integral de Pogolotti.

67 ◀ Entrevista a Miguel Rico

68 ◀ Entrevista a Mario Veliz

70 ◀ Entrevista a pastor Raul Suárez

71 ◀ Entrevista a pastor Raul Suárez

72 ◀ Entrevista a Roberto Almaguer.

73 ◀ Entrevista a Gina Rey.

pregunta; ¿es Pogolotti un barrio pobre? surgen varias respuestas, todas reconociendo problemas materiales, pero con énfasis distintos. 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 a arquitectos, artistas, ingenieros, médicosn todos nacidos aquí. 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.” ▶ 74 Para Marito, 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 Sida, es escasa: “de un total de 813 pacientes registrados conmigo...solo tengo un caso de Sida...y cuatro casos de alcoholismo. No hay alcoholismo masivo, lo que hay son “bebedores sociales”, en fiestas y entre amigos.” ▶ 75.

El diagnóstico mas fuerte con respecto a la pobreza de Pogolotti es el proporcionado por Gina Rey: “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 más... donde la cantidad de personas presas por delitos es más alta que en otras partes de la ciudad...Pogolotti estaría entre estos barrios, con bolsones internos de pobreza” ▶ 76. Una síntesis inicial combinando una interpretación técnica de las impresiones visuales y ambientales generadas por el barrio con las opiniones de algunos residentes y las valoraciones de especialistas con experiencia en los barrios de La Habana, puede resumirse 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 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 Isla del Polvo, y un conjunto de problemas sociales con peculiaridades que 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.

## El Taller de Transformación Integral de Pogolotti

En Abril de 1990, bajo la dirección metodológica del Grupo para el Desarrollo Integral de la Capital (GDIC) fue creado el

74 ◀ Entrevista a pastor Raul Suárez

75 ◀ Entrevista a David Valdez, médico de familia

76 ◀ Entrevista a Gina Rey

Taller de Transformación Integral del Consejo Popular N.5, Pogolotti-Finlay-Belén. El Taller responde a las características generales detalladas en una sección anterior en este documento. Está integrado por un conjunto interdisciplinario de seis profesionales de tiempo completo, descrito por Noemí: *"somos seis mujeres. A Margarita, la arquitecto, ya la conocen. Dayami es técnica en edificación. Tenemos una socióloga y dos trabajadoras sociales y yo me encargo de la dirección y las relaciones con otros organismos, especialmente con el GDIC, el Consejo Popular y la Municipalidad. Todas vivimos en Pogolotti. Las mujeres predominan en los Talleres."* ▶ 77. El Taller funciona en la Casa Comunitaria, en el centro del barrio, la cual es también la casa social de los abuelos y el fruto de uno de los proyectos del Taller llevado a cabo con apoyo financiero de Oxfam-Canada. El Taller trabaja integrando a la comunidad, estimulando su participación en la identificación y definición de sus problemas y en la solución de aquellos componentes que son posibles de intervenir. Igualmente el Taller presta apoyo técnico a la comunidad en esos terrenos, integra la participación de organizaciones de masas – tales como la Federación de Mujeres Cubana – a nivel local y asesora a los delegados locales al Consejo Popular sobre las mismas materias. Una manera de describir estas acciones sería diciendo que el Taller

**legítima** la identificación de los problemas y las iniciativas de la sociedad civil, transfiriendo luego la información y la búsqueda de apoyo tanto a las instituciones públicas del gobierno cubano – Asamblea Municipal, Ministerios, empresas de utilidad pública, y otras – como a otros organismos de la sociedad civil tales como ONGs nacionales e

internacionales. El método utilizado por el Taller de Transformación Integral de Pogolotti para llevar adelante estas tareas consiste en la identificación de problemas mediante la ejecución de Diagnósticos Participativos y en la ordenación de iniciativas para resolverlos mediante los Planeamientos Estratégicos Comunitarios.

### Diagnósticos Participativos en Pogolotti

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 los problemas más urgentes. Esta actividad fue organizada siguiendo principios y aplicando métodos desarrollados por el GDIC ▶ 78. El Taller convocó a miembros de la comunidad a participar en la identificación de los problemas, en la discusión de sus causas, de las posibilidades que tenía la comunidad para resolverlos o al menos reducirlos, y en proponer iniciativas, en la forma de proyectos para su eliminación. ▶ 79 Los procedimientos seguidos en esta operación – y repetidos en diagnósticos posteriores – consistieron en un ejercicio de observación que permitió primero 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 sumaron luego una serie de encuestas dirigidas a grupos locales específicos tales como Delegados al Consejo Popular, Grupo del Medio Ambiente, Madres y Padres de

77 ◀ Entrevista a Noemí Reyes.

78 ◀ Oliveras Gómez, R.: Ibid, 1999.

79 ◀ 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.

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 esos problemas y definir un plan de acción basado en el aprovechamiento del 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 y señaló seis **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 Planeamiento Estratégico 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. ▶ 80

El Diagnóstico Participativo se ha ejecutado anualmente en Pogolotti desde 1997, con distintos grados de amplitud. 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. El método seguido para incorporar la participación de la comunidad a sido básicamente el mismo, aún cuando se han perfeccionado 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. ▶ 81 Para los efectos de este documento el análisis se centra en el Diagnóstico Participativo del año 2002.

## El Diagnóstico Participativo del año 2002

**Los problemas más importantes:** los problemas identificados por la comunidad – incluyendo los no resueltos de diagnósticos anteriores – fueron: **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 público, 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, etc ) dentro del barrio.**

**Condiciones generales:** el Diagnóstico estableció las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que caracterizaban la realidad de Pogolotti en el año 2002, cuando se inició la investigación que aquí se comenta:

80 ◀ Taller de Transformación Integral Pogolotti. Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti, 1997

81 ◀ Taller de Transformación Integral Pogolotti, Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti, 2002

- **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 las trabajadoras del Taller de Transformación e identificación de ellas 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:** sobre esa base el Planeamiento Estratégico definió la "misión" y los "objetivos generales" que el barrio debía alcanzar, los cuales continuaban siendo los mismos definidos en los Planteamientos anteriores, mencionados más arriba.

**Metas y acciones propuestas:** los objetivos generales fueron desagregados en un conjunto de 14 Metas y 41 Iniciativas. De estas últimas 19 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 ▶ 82, 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 se han puesto en práctica, algunas iniciadas por comunidades y grupos locales, otras por residentes individuales o instituciones públicas. En la mayoría de los casos estos proyectos se encuentran en operación, aún cuando hay algunos proyectos que han tenido dificultades para su ejecución y mantenimiento, o se han interrumpido. En varios de estos últimos casos no parece ser el origen el factor principal de la situación, sino problemas burocráticos, de financiamiento, o discrepancias personales.



FIJ.5: GRUPO FOLKLÓRICO DE NIÑOS

82 ◀ En la realidad se encontraron más proyectos dirigidos a niños

En reuniones con el Taller, sostenidas en los años 2002 y 2003 se pudo establecer lo ocurrido con alrededor de 20 proyectos. Para los efectos de este documento, estos se han dividido en dos grupos. El primero incluye 12 proyectos que no fueron discutidos en los Talleres Participativos ▶ 83. Aunque en la mayoría de estos casos hay suficiente información para describirlos y analizarlos, esta información no fue sometida al control colectivo de esos Talleres. Por esta razón esos proyectos se presentan aquí de manera muy breve y no serán incluidos en el análisis del factor ORIGEN más adelante. Los otros 10 proyectos fueron discutidos en los Talleres por lo que serán presentados en forma más extensa e incluidos en el análisis. Es importante también considerar que en la realidad varios proyectos comparten algunas actividades y que algunos pueden entenderse como etapas más adelantadas de proyectos terminados. Por razones de claridad, sin embargo, los proyectos se consideran independientemente.

En el primer grupo se encuentran el proyecto **Sistema Natural**, que consiste en el tratamiento de las aguas negras de edificios de altura, y el proyecto de desarrollar un **vivero**. Está el proyecto **Keracom**, de cerámica artesanal y el proyecto **Bibliarte**, en que artistas plásticos de La Habana vienen a enseñar a los niños. Hay varios proyectos destinados a los niños. Algunos están enfocados en niños con problemas de conducta, otros en niños con habilidades artísticas y otros incluyen a todos aquellos que se interesen. Entre estos proyectos está el **Club Juvenil**, dirigido a escolares de Quinto Grado. Objetivos importantes de este proyecto ha sido el mejorar las relaciones entre padres e hijos, estimular la auto-estimación y el

sentido de pertenencia al barrio. Trabajadoras sociales visitan los hogares para conocer los problemas de esos niños y hacen un gran listado de los temas que a ellos les gustaría. Se hacen excursiones, se celebran cumpleaños colectivos, se participa en trabajos del medio ambiente y en actividades culturales. Otro proyecto en esta línea es el **Festival del Cuento** en colaboración con las escuelas, donde los niños escenifican cuentos basados en sus propias vivencias. *"A veces son los mismos cuentos que les ha contado la abuelita, pero ellos les dan otro matiz, y así también estimulamos el hábito de la lectura."* ▶ 84. Está el proyecto **Forma y Color**, muy similar a Bibliarte mencionado antes, en el que artistas enseñan a los niños a dibujar y pintar. El proyecto **"Encuentro con la Historia"** combina varias iniciativas: vecinos de la tercera edad que han vivido muchos años en el barrio cuentan a los niños como este se fundó y como se ha desarrollado: *"yo desde el año pasado participo dando conversaciones a los alumnos sobre la historia del barrio, sus orígenes, las personalidades que han vivido aquí, los artistas....acordamos instituir una academia de ajedrez pero no pudimos hacerlo el año pasado, creemos que este año se podrá"* ▶ 85. Hay también un programa importante para incorporar a niños **con deficiencias mentales, especialmente "down-syndrom"**, a la comunidad. Y existen varios proyectos de música y bailes cubanos, tales como **Los Atrevidos** y el conjunto artístico infantil **Cuba Bata-Ache**.

El segundo grupo incluye los siguientes proyectos: conjunto artístico **Alafia**; conjunto artístico infantil **Mayanabo**; **Conservación de Alimentos**; **Construcción de 25 viviendas en Isla del Polvo**; **Construcción de 63**

83 4 Vease la sección dedicada al Desarrollo de la Investigación y Trabajo de Campo, más arriba en este documento.

84 4 Conversación con Taller de Transformación Integral de Pogolotti.

85 4 Entrevista a Roberto Oropesa, jubilado.

**viviendas en Pogolotti; Alumbrado Público; Bosque Sagrado de Pogolotti; Bosque de Pogolotti; Reciclaje; Casa Comunitaria y del Adulto Mayor.** Estos proyectos se describen con mayor detalle a continuación y luego serán analizados para establecer la influencia del factor ORIGEN en sus destinos.

#### ANÁLISIS: INFLUENCIA DEL FACTOR ORIGEN EN EL ÉXITO O FRACASO DE 10 PROYECTOS COMUNITARIOS EN POGOLOTTI

#### Descripción de los proyectos

**Construcción de 25 viviendas en Isla del Polvo.** A comienzos de la década de los 90, antes de llevar a cabo el primer Diagnóstico Participativo, el Taller de Transformación Integral de Pogolotti realizó algunos talleres de ideas, con la participación de vecinos e instituciones del barrio, entre ellas el Centro Memorial Martin Luther King Jr. Uno de los problemas que aparecía con mayor gravedad en esos talleres era el de las condiciones de vivienda del barrio, especialmente en Isla del Polvo.

Los vecinos de este asentamiento habían ya participado junto al arquitecto Kosta Mathey ▶ 86 en un ejercicio de “diseño participativo”, del que habían salido algunos bosquejos de lo que estimaban su “casa ideal”. En palabras de un residente de esos años: *“todo el mundo proyectó la casa como la soñaba, como la deseaba...nadie quería irse de allí.”* ▶ 87

86 ◀ Kosta Mathey es hoy professor en la Universidad de Darmstadt y es el iniciador y coordinador de la investigación que sirve de base a este documento.

87 ◀ Intervención de residente en Isla del Polvo en Taller Participativo de 2003.

88 ◀ Intervención de Felix Yanez en Taller Participativo de 2003.

En 1993 el barrio fue azotado por un huracán que dañó seriamente muchas viviendas. En esas condiciones el Centro Memorial presentó un proyecto de emergencia, uno de cuyos componentes era el financiamiento y construcción de 25 viviendas nuevas, destinadas a las familias más gravemente damnificadas en Isla del Polvo. El proyecto tomó en cuenta los bosquejos de viviendas anteriormente elaborados para preparar sus nuevos proyectos y basó su estrategia inicial en la participación de los vecinos. El concepto del proyecto es resumido por el ingeniero Felix Yanez, miembro del Centro Memorial a cargo de esta iniciativa *“las viviendas dañadas no eran reparables e incluso temíamos que si se reparaban una próxima tormenta iba a crear el mismo problema. Se optó por viviendas nuevas, que contaran con estándares técnicos que les permitiera resistir esos fenómenos naturales tan frecuentes en el país. La idea fue iniciar un proceso centrado en la participación de los vecinos en el diseño de las viviendas y como sus constructores, como encargados de organizar los suministros, como administradores y ejecutores del proyecto. Y esto no fue posible. La experiencia demostró que no estábamos en condiciones de llevar adelante un proyecto de esta naturaleza, en parte por falta de experiencia, en parte por condiciones objetivas sobre las que costaba mucho actuar.”* ▶ 88

Los obstáculos fueron diversos. El primero tenía que ver con el estatus legal y urbano de Isla del Polvo: el terreno se había ocupado ilegalmente, no tenía infraestructura, ni calles, ni servicios como agua potable, electricidad o alcantarillado. Un programa para su desarrollo había sido cancelado como resultado del Período Especial. Esto hacía imposible



construir allí viviendas nuevas satisfactorias, lo que chocaba con la posición de los damnificados que insistían en mantenerse en sus lugares. En segundo lugar había lo que se podrían llamar obstáculos estructurales: las autoridades no podían extender permisos de construcción en Isla del Polvo debido a las condiciones mencionadas y esto afectaría la capacidad del Centro Memorial para financiar el proyecto. Igualmente era imposible organizar un proceso de auto-construcción basado en la participación de los vecinos dado que no se contaba con un mercado minorista de materiales ni herramientas de construcción. En tercer lugar no se pudo organizar la participación de los vecinos de manera que facilitara la ejecución del proyecto. Según Felix Yanez *“en 1993 no había en el país – ni en el Centro Memorial – un conocimiento claro de lo que podría llamarse trabajo con la comunidad. Al principio la participación era espontánea, emotiva, se quería hacer muchas cosas al mismo tiempo. Después del año 93 se inició en el Centro Memorial un proceso de reflexión tanto sobre la participación comunitaria como sobre el aprovechamiento de estos procesos para el desarrollo de la educación popular. La participación requiere de organización, planificación y evaluaciones.”* ▶ 89 La evaluación negativa de esa experiencia de participación es hoy compartida por vecinos que intervinieron en el proyecto: *“cuando se quiso hacer una estructura de que los propios vecinos fuéramos los que fabricáramos aquellas casas...allí empezaron las trabas ya que ninguno de nosotros éramos constructores...no fuimos capaces de organizarnos nosotros mismos: que mi casa primero, después la de Mayito...cada vez que nos reuníamos siempre existían problemas personales.”* ▶ 90

El resultado de esta situación fue que después de unas pocas experiencias, el proyecto se canceló, para ser reemplazado por otro más convencional.

**Construcción de 63 viviendas en Pogolotti.** El fracaso del proyecto de las 25 vivienda llevó al Centro Memorial en conjunto con el Taller de Transformación a redefinir el esfuerzo para construir viviendas. Esto se hizo mediante la articulación del proyecto original con la organización del estado cubano a cargo de construir viviendas, el Movimiento de Micro-Brigadas. Con este objeto se cambiaron las características del proyecto inicial. En lugar de 25 viviendas en Isla del Polvo se contemplaron 63 viviendas, todas en Pogolotti. Estas serían de tipo convencional, edificios de 5 apartamentos con sistemas constructivos tradicionales. El proyecto estaba cerca de su finalización en el 2003, luego de diez años. 25 apartamentos se habían reservado en principio a los mismos residentes en Isla del Polvo inicialmente seleccionados, aún cuando varios de ellos rehusaron moverse fuera del asentamiento. Otras 25 viviendas se distribuirían entre los brigadistas, tal como se acostumbra en el sistema, entre los que se habían incorporado vecinos de Pogolotti. Las 13 viviendas restantes las distribuiría el Centro Memorial.

La asociación con las Micro-brigadas trasladó la responsabilidad ejecutiva del proyecto a las instituciones públicas. El Movimiento de Micro-Brigadas, de acuerdo al ingeniero Felix Yanez, representante del Centro Memorial en este proyecto, *“tiene la capacidad técnica para ejecutar proyectos, acceso a materiales de construcción, obreros especializados, arquitectos, ingenieros.”* ▶ 91

89 ◀ Intervención de Felix Yanez en Taller Participativo de 2003

90 ◀ Intervención de residente en Isla del Polvo en Taller Participativo de 2003

91 ◀ Intervención de Felix Yanez en Taller Participativo de 2003

La Municipalidad aportó los terrenos, y las instituciones de utilidad pública – agua, electricidad, etc. – proveyeron las conexiones necesarias. La contribución del Centro Memorial consistió en mil cien dólares por casa a ser gastados exclusivamente en materiales y equipos importados, para los que se requieren divisas. ▶ 92

La contribución del Taller ha sido principalmente en la representación de los vecinos. La participación de estos se ha limitado en informar sus condiciones familiares – número, género y edades de miembros de la familia – para el diseño por arquitectos del programa de las viviendas y a ejecutar algunas tareas de terminaciones, tales como pintura. En las palabras de un residente antiguo *“la comunidad no se retiró pero no pudimos lograr la participación general, volcar esta comunidad al proyecto, como lo soñamos.”* ▶ 93

La terminación del proyecto a fines de 2003 pone en evidencia las dificultades que debe enfrentar la población de los barrios para mejorar sus condiciones de vivienda. Diez años para producir 63 casas manifiesta tanto las dificultades del Período Especial como ineficiencias en la organización de la producción. Sin embargo, como dice el ingeniero Yanez, el proyecto resuelve una situación, se benefician 25 vecinos y un número de brigadistas.

**Conjunto folklórico ALAFIA.** La historia de Alafia, uno de los proyectos sociales de mayor éxito en Pogolotti, y al mismo tiempo uno de los conjuntos aficionados de música y baile más exitosos de Cuba, merece ser contada por Ramón Silverio Cruz –

Ramoncito - líder natural del barrio, promotor cultural, Subdirector del Centro Jesús

92 ◀ Intervención de Felix Yanez en Taller Participativo de 2003.

93 ◀ Intervención de residente en Isla del Polvo en Taller Participativo de 2003

Menéndez y Director de Alafia: *“Yo nací en Isla del Polvo. Alafia surgió en 1991 de las inquietudes del barrio. En esos días mi esposa – que es profesora de baile y trabajaba en el Ministerio de Cultura – y yo, cada vez que entrábamos o salíamos del barrio veíamos una cantidad de muchachos en la calle que no sabían que hacer con su tiempo libre. La idea de trabajar con ellos nació cuando vimos un grupo grande, de varias edades, tocando con latas una conga y bailando en la calle. Conversamos la idea con el delegado, con el médico de la familia y con la gente del Taller que recién se iniciaba. La idea principal era como lograr la unión de la juventud en alguna actividad creativa...*

*Lo primero que hicimos fue un club juvenil con el médico de la familia y un “taller de ideas” en la azotea de Ramón, el barbero. Unos muchachos querían hacer deportes, otros excursiones, pero la mayoría quería la música y el baile. Empezamos entonces a buscar los profesionales que teníamos en el barrio y logramos su ayuda. Ya teníamos cuando aquello 16 muchachos incorporados pero no teníamos local. Todo el mundo nos daba ideas: en casa de fulanita... No, es muy chiquito.. Y fuimos a parar a una zona de los CDR que no tenía techo. Ahí hicimos nuestra primera reunión y aquello fue un acontecimiento; aquello parecía una fiesta popular en el barrio, y allí formamos el primer grupo. Ese primer grupo fue y ha sido la salvación; los que tienen ideas creativas, los que llevaban en la sangre aquel bichito de sus tradiciones, los que nos siguieron. Muchos otros después se fueron. Llegamos a tener el primer taller con 52 muchachos...*

*Cuando empezamos a analizar a los muchachos, con el Taller y con una socióloga española que se incorporó en*

aquel momento, encontramos que todos tenían algún problema social grave... Cuando vimos la situación nos dijimos: ¿seguimos o paramos? porque había todo tipo de problemas: de conducta, muchachos que con 13 años habían estado en un Centro de Re-educación. Ya no preso, sino que se les estaba dando un seguimiento de valoración. Había delincuentes, y había muchachos que dormían en el piso porque vivían diez en un espacio muy pequeño. Ahí empezamos nosotros a acercarnos... Cuando logramos aglutinar aquello por primera vez, me acuerdo que vino la secretaria del Partido en el municipio, el Reverendo Raúl Suárez, el Taller de Transformación, la Juventud, La Federación, todo el mundo... Aquello fue un acontecimiento y allí es donde se le da por primera vez el nombre al proyecto Alafia. Se empezaron a discutir las medidas que íbamos a tomar: ayudar a aquellos muchachos que tenían problemas de conducta; a aquella que no tenía cama se le hizo una cama; muchachos que no tenían ropa ni zapatos. Surgieron otras ayudas: el Centro Martin Luther King nos daba, el taller nos daba... se quitaron personas de nuestra barriada zapatos para darle a estos muchachos. Fue algo muy bello. Pero bueno, ya surgió la idea...

A aquel proyecto había que darle dirección. Iba a ser un proyecto altísimo. Empezamos a trabajar con los profesionales y a hacer un grupo de baile y de canto. A los diez días de estar el proyecto con su cabeza ya armada, a una muchacha importante en el grupo la acusan de haberse robado una bicicleta. Allí fue todo el mundo para la unidad. Cuando llegamos la chiquita era una mujer trancada por completo. Y le dice el compañero que atiende menores: si tú no vas a mejorar tu conducta te vamos a separar del grupo Alafia. Cuando se le dijo aquello esta chiquita empezó a llorar y allí es

donde nosotros decimos: ya nosotros nos la vamos a llevar y ya es responsabilidad de nosotros. La tuvimos que sacar del medio y estuvo viviendo seis meses en mi casa. Ella fue otra persona en la casa; la obligamos a vestirse de otro modo; la sacamos de la esquina...

Y armamos el baile. Ya el grupo empezó a trabajar y su primera actuación fue en los festejos de Pogolotti, en el año 91, en el parque Finlay. Cuando se bailó por primera vez aquello fue algo muy bello. Todos los vecinos nos dieron sábanas para hacer los trajes y vestir a aquellos muchachos porque ya se requería algo más.” ▶ 94

El proyecto fue iniciativa de Ramoncito y de su esposa. La línea cultural del conjunto es el baile afrocubano, y la han desarrollado dando expresión a los valores religiosos de la comunidad de Pogolotti, la cual tiene una alta participación en las iglesias de origen africano: “cuando el conjunto surgió no tenía nada que ver con la religión, fue un movimiento netamente cultural. Empezamos a trabajar en el rescate de nuestras tradiciones y empezamos a investigar. Sin darnos cuenta, cuando empezamos analizar a todos los muchachos encontramos que el que no era de la religión yoruba, era de la lucumí y el que no era abacué, es decir que todo el mundo desde niño llevaba en sus raíces esas religiones. Para nosotros la religión es parte de la cultura. Lo de nosotros es mantener esas tradiciones porque es nuestra diferencia. Nosotros ponemos en escena lo que sabemos que se puede poner, dentro de esa religión, pero somos incapaces de llevar escenas algo que sea tabú dentro de nuestra religión...” ▶ 95

La calidad y el prestigio del grupo son considerables, ha llegado a ser “el único

94 ◀ Ramoncito: intervención en Talleres Participativos 2008

95 ◀ Ramoncito: intervención en Talleres Participativos 2008

*grupo de La Habana que tiene categoría nacional. Su calidad es reconocida internacionalmente, ha realizado giras a Francia, Dinamarca y Finlandia, y algunos de sus bailarines se han profesionalizado, integrándose al Conjunto Nacional de Cuba o bailando en conjuntos europeos...”* ▶ 96 Su éxito parece haber también inspirado otras iniciativas similares, aunque de menor escala, diseñadas para rescatar niños y jóvenes con problemas de conducta mediante la música y el baile. Como se menciona más adelante, solo en Pogolotti existen otros tres conjuntos en esta línea.

Los problemas de Alafia han resultado precisamente de su éxito. Por una parte el conjunto ha crecido – llegó a tener 38 miembros y hoy tiene 25 – y sus programas son de mayor sofisticación y originan por lo tanto gastos. También sus miembros han crecido y, aunque hay renovación, necesitan ganarse la vida y Alafia no les puede ofrecer oportunidades en ese terreno. Alafia está definida oficialmente como un conjunto aficionado cuyas actuaciones son gratuitas y no puede generar ingresos, ni para el conjunto ni para sus miembros. No hay salarios.

*“Ya estábamos formado casi un monstruo y aquel monstruo conllevaba gastos. Cada vez que tú quieres crear una obra o quieres hacer una escenografía todo eso conlleva gastos. Nosotros nos mantenemos al rescate de las tradiciones del barrio, pero con ese rescate hay que vestir, hay que calzar a esos muchachos del barrio. Hay que darles oportunidades para que se mantengan. Por mediación de distintas organizaciones los fuimos vinculando a centros de trabajo y capacitando; muchos de ellos se hicieron panaderos, otros constructores, algunas se hicieron*

*maestras. Otros son músicos, pero esos ya pasaron a ser músicos profesionales y no pueden seguir en el movimiento de artistas aficionados, ya los perdimos...*

*Aquí para mantener un proyecto cultural, tienes que registrarlo en el Ministerio de Cultura. Nosotros pertenecemos a Cultura Comunitaria pero, tengo que decirlo aquí, Cultura Comunitaria lo único que nos da es el asesoramiento técnico y moral, porque no tiene más nada que dar. El problema que existe para mantener ese proyecto es que lo que nos daba antes cultura, ayudarnos con la vestimenta, con el calzado, actualmente ellos no lo tienen. No hay equipamiento, no hay grabadoras, no hay telas, para nosotros poder seguir trabajando, creando en lo que se llama la creación del artista. A esto se agrega que también estamos luchado contra el “robo” del turismo. El turismo es un adelanto muy hermoso, pero nos roba los talentos cada vez que, por ejemplo, un buen bailarín se me va para el turismo. Pero los grupos del movimiento aficionado no se pueden negar a que un artista sobresalga y se vaya, eso es algo normal...*

*Nosotros solos no podríamos costear el proyecto. Yo te puedo decir que si la Caravana de Pastores por la Paz no me trae la telas que me dio y el Centro Memorial no me da el apoyo que me ha dado – porque los primeros zapatos que tuvo el grupo, me los compró Raúl Suárez. – no hubieramos podido funcionar. Podríamos autofinanciarnos, pero para eso tendríamos que pasar al movimiento profesional y con ello perderíamos lo que es la autenticidad de este movimiento del barrio. Entonces ya no bailaríamos por el rescate de nuestras tradiciones, bailaríamos por vender espectáculos y tendríamos que cambiar de estilo porque ya tendríamos competencia”* ▶ 97.

96 ◀ Entrevista a Ramoncito

97 ◀ Ramoncito. Intervención en Taller Participativo

La propia definición inicial de Alafia – como un proyecto para rescatar a la juventud de malas prácticas – entra en discusión como resultado del éxito del conjunto. ¿Es Alafia hoy un proyecto social dirigido a la juventud o es un programa artístico con otras perspectivas, independientemente de su efecto en la juventud? Según Ramoncito el propósito original permanece: *“Si no fuera así el conjunto ya se hubiera profesionalizado. El conjunto sigue aceptando muchos con problemas de conducta. Hay algunos excluidos y uno que mató. No por eso dejamos de atenderlos. Por el contrario, lo nuestro es reintegrarlos a la sociedad. Que ellos vean que se les da la oportunidad de llegar a lo que ellos quieran.”* ▶ 98.

**Conservación de alimentos.** El ingeniero José Lamas y su esposa, la Dra Vilda Figueroa, ambos jubilados, comenzaron en 1987 a plantar hierbas y otros vegetales en el techo de su casa, en Pogolotti. Fue una iniciativa ligada al programa de Huertos Familiares y Agricultura Urbana de esa época. La intención fue secar al sol las plantas una vez crecidas, o sus frutos si ese era el caso, y producir condimentos o conservarlas por medios naturales, evitando productos químicos imposibles de obtener en Cuba. Ninguno de los dos tenía inicialmente conocimientos en esta materia. Este fue el origen de un proyecto comunitario que se definió más formalmente en 1996, creando un Centro de Conservación de Alimentos en el barrio, equipado con una modesta biblioteca de uso público, sala de exposiciones y equipos para charlas. Más importante que las instalaciones físicas es la red de instituciones y personas especializadas en esta materia tanto en el país como en el extranjero que el Centro ha logrado establecer durante estos

años y las campañas de difusión mediante la prensa, folletos, afiches y programas regulares de televisión.

Según José Lamas en Cuba no existía una práctica difundida en la conservación de alimentos ni en el uso de condimentos, los cuales eran en el pasado todos importados: *“la comida cubana puede ser muy monótona: arroz con frijoles, algunas veces carne y huevo. Uno de los componentes de nuestros programas de televisión es estimular la diversificación de alimentos, buscar nuevas formas de preparar platos, usar nuevos productos y condimentos.”* ▶ 99. La emergencia creada por el Período Especial dejó en evidencia la relevancia de iniciativas dirigidas a producir y conservar alimentos tanto a escala nacional como especialmente a escala familiar, utilizando jardines, rincones, techos y la energía del sol. En ese contexto el proyecto recibió mucha cooperación de organismos del gobierno cubano, tales como los Ministerios de Agricultura, de Industria Alimenticia y de Salud Pública, la Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria y el Instituto de Investigación de Nutrición. Lo mismo ocurrió con instituciones tales como la Asociación Nacional de Pequeños Agricultores, Federación de Mujeres Cubanas y los CDR. Estos últimos les facilitan la casa en Pogolotti donde se encuentra el Centro y les han conseguido autorización para usar algunos espacios públicos pequeños – borde de aceras – para sembrar algunas plantas a fin de estimular a los vecinos.

El financiamiento de las actividades del Centro se realiza “por proyectos” con la asistencia principalmente de ONGs europeas. Esto incluye cada una de las actividades, sea la publicación de un folleto, la

98 ◀ Entrevista a Ramoncito

99 ◀ Entrevista a José Lamas

realización de un curso, la compra de una grabadora o un proyecto de varios años. Esos financiamientos no incluyen honorarios ni sueldos para el personal permanente del Centro, constituido por José, su esposa y otros dos jubilados, ninguno de los cuales cobra sueldo. Viven de sus jubilaciones y honorarios por funciones específicas, no incluidas en los proyectos. Los miembros permanentes son autodidactas y aprenden tanto de sus experiencias como de intercambios con otros especialistas a instituciones en varios países. Aparte de este grupo, hay también algún personal variable por períodos y tiempos parciales, algunos voluntarios y otros pagados, para la ejecución de tareas especializadas. El Centro recibe también donaciones de equipo y en algunos casos en dinero, bajo la auditoría de los donantes.

El Centro ha integrado la agricultura urbana, la conservación de alimentos y la cultura culinaria del país. Cultiva plantas y produce condimentos y conservas a nivel familiar. Hoy produce alrededor de 300 conservas, exhibidas en tarros y botellas recicladas. Los productos en exhibición se renuevan y se los comen entre todos para verificar la eficiencia de las fechas y la calidad.

Una de las tareas más importantes de este grupo es la difusión de ideas y experiencias relativas a la conservación de alimentos tanto en Cuba como en otros países del sur. Para ello no solo utilizan las publicaciones, los programas regulares de radio y televisión – donde llevan trabajando más de 6 años – sino también la formación de promotores voluntarios mediante cursos de entre 10 a 20 participantes. Ya hay un buen número de promotores llevando las ideas a

las escuelas, a los barrios y a otras ciudades y pueblos de Cuba. Igualmente se realizan intercambios con otros países de América Latina.

El Centro está dirigido a todo el país, sin embargo realiza muchas actividades con la comunidad de Pogolotti y mantiene líneas de colaboración con el Taller de Transformación Integral, el Consejo Popular, las organizaciones de masas y el Centro Memorial Martin Luther King Jr. Tiene actividades – charlas, videos – todas las semanas en su sede, las que son anunciadas a la comunidad y cuentan con la participación de vecinos. Para José Lamas, el Centro es parte del barrio, *“nos sentimos parte de Pogolotti, hay interés local en lo que hacemos, en el consumo de vegetales. Hay respeto por nuestra labor, nuestros productos están sembrados en las calles y nadie los toca ni destruye. Hay actividades conjuntas. Hay acercamientos mutuos y muchos vecinos han empezado a conservar alimentos.”* ▶ 100

**Conjunto artístico infantil “Mayanabo”:** Este proyecto nació de la iniciativa individual de un director artístico recién graduado, quien se acercó al Taller de Transformación Integral en el año 2000 en busca de apoyo para crear un conjunto artístico infantil en el barrio. El contexto de esta iniciativa se encuentra en los Diagnósticos Participativos de fines de la década de los 90, los que identificaban la carencia de recreación infantil y la necesidad de responder a esta situación. De acuerdo a Manuel Antonio Pérez, promotor del proyecto, *“hay en Pogolotti bastantes niños con trastornos de conducta, resultado de hogares conflictivos, hacinamiento, padres con problemas de alcohol o drogas. Yo tenía interés en*

*trabajar con esos niños y cuando terminé el curso de Dirección Artística presenté un proyecto al Taller.” ▶ 101*

La idea consistió en integrar niños de entre 5 a 11 años que mostraran problemas de conducta, en un conjunto de música y baile, utilizando las tradiciones religiosas de origen africano existentes en el barrio. Aún cuando no se estableció explícitamente es imposible evitar la relación entre esta idea y la imagen del grupo Alafia. Si esa inspiración existe, se trataría de un mérito para ambos proyectos y marcaría una línea positiva de acción.

El apoyo del Taller se tradujo en un programa de visitas de las trabajadoras sociales a las casas y a las escuelas difundiendo la idea del conjunto, identificando situaciones conflictivas y casos de niños con problemas. Se hizo una convocatoria a la Casa Comunitaria, a la que llegaron numerosos candidatos. Se hizo luego una prueba de capacidad y se consiguió incorporar 55 niños con los que se comenzó a trabajar en un local proporcionado por los CDR. Este es el plantel con que se cuenta en este momento. El conjunto ya ha realizado algunas presentaciones ante públicos locales, con ocasión de algunas visitas al Barrio. Mayanabo desde su nacimiento ha contado con el apoyo de la comunidad, del Taller de Transformación Integral, de las organizaciones de masas del barrio, y de la Municipalidad y el Ministerio de Cultura. El proyecto se encontraba en curso a fines del 2003.

**Alumbrado público.** La iniciativa surgió de la re inserción de la Cooperación Holandesa en Cuba, a través del Ministerio de Inversión Extranjera (Mindex). Se contactó al Centro Memorial Martin Luther King Jr.

pidiéndole que identificará un proyecto de beneficio e impacto rápido en algún barrio de La Habana, por un total de 60.000 dólares y que pudiera ser llevado a la práctica mediante la gestión y dirección del Centro Memorial. El Centro Memorial y el Taller de Transformación Integral, trabajando juntos, estudiaron el Diagnóstico Participativo en busca de una iniciativa que cumpliera con las condiciones exigidas: *“Vimos allí que el problema del alumbrado era muy fuerte y sentido. Estaba a la altura de los recursos que disponíamos.. en las condiciones de ese momento el estado no tenía recursos financieros para hacerlo...decidimos por lo tanto empezar a trabajarlo.” ▶ 102*

El barrio carecía en ese tiempo de iluminación pública. La situación fue descrita por un vecino de la siguiente manera: *“las calles se alumbraban con lámparas puestas en el portal de las casas por los vecinos mismos. El barrio parecía una boca de lobo. Las personas, a una determinada hora tenían miedo de salir a la calle.” ▶ 103* Existía por parte de los residentes una demanda de mucho tiempo por cambiar las condiciones físicas del barrio, con la iluminación como alta prioridad. También, todos estaban conscientes, tanto en el Taller como en el Centro Memorial y la comunidad, que un proyecto de iluminación pública es una operación con alto componente técnico, incluyendo el levantamiento de postes, tendido de líneas, transformadores, farolas, etc. en todo lo cual no se veía claro como la comunidad podría participar.

El momento coincidió con un proceso en curso en el Centro Memorial, una reflexión

101 ◀ Manuel Antonio Lopez. Intervención en Taller Participativo 2003

102 ◀ Entrevista a ingeniero Felix Yanez, director del Centro Memorial Martin Luther King

103 ◀ Entrevista a Robero Oropesa, jubilado residente en Pogolotti

acerca de qué es lo que puede considerarse como un proyecto de participación popular y de desarrollo al mismo tiempo. Así fue como se decidió que este proyecto, junto a las transformaciones físicas, debía tener también un componente educativo y participativo. El ingeniero Felix Yanez, a cargo del proyecto por parte del Centro Memorial, describe como este se llevó adelante: "Diseñamos un proceso que incluyó desde el primer momento a los principales actores de la comunidad: el Taller de Transformación, algunos líderes no formales del barrio, los núcleos zonales del Partido, los delegados al Consejo Popular y los representantes de la administración municipal. Desde el primer día se comenzó con reuniones de identificación y discusión de los problemas, se formularon estrategias de especialización, se construyeron en conjunto los indicadores para ir evaluando el trabajo. Se realizaron dos talleres parciales de control con todos ellos, un taller de evaluación final y reuniones operativas todas las semanas. Todos participaron. En las reuniones se discutía lo que se estaba haciendo, que zonas priorizar, que cosas eran buenas y cuales malas. El proyecto beneficiaría unas 26.000 personas en todo el Consejo Popular, por lo que no todos podían participar. La participación se centró principalmente en los 16 delegados al Consejo Popular y en algunos líderes locales informales. Hubo que capacitarlos para leer y entender presupuestos, a administrar proyectos de cooperación, a sentirse oídos, a sentir que sus opiniones eran respetadas. Que lo que ellos decían se construía o se discutía. Ese fue un componente muy fuerte: que la transformación física se convirtiera para ellos en un momento de formación. Al mismo tiempo que las 26.000 personas se reunían con sus delegados en las circunscripciones para discutir esto. Hubo programas de

radio, uno en la televisión. Se montó todo un sistema. Luego de un año y poco hicimos una reunión final de evaluación. Este proyecto nos dio la pista para entender que en las condiciones de Cuba esta sería la forma de realizar la participación popular. Se publicitó bastante. Hicimos una gran fiesta final en el barrio, un video y una cartilla popular de 10 mil ejemplares, elaborada por los participantes mismos, que recoge la cultura barrial y la forma en que se desarrolló el proyecto. Se ha buscado aumentar el sentido de pertenencia de lo logrado. Hay todavía ejemplos de cómo la gente protege la obra. El Consejo Popular quedó con los inventarios de los repuestos para que finalizara el seguimiento, aún cuando los recursos obviamente se están agotando. Hasta donde esto es sostenible es debatible. Pero hubo un cambio en la mentalidad de los delegados y en el Taller de Transformación, los que participaron en el trabajo. Ellos trabajaron en un proyecto donde ellos no eran agentes pasivos...

Hubo momentos difíciles. Cuando se decidió hacer este proyecto hubo una reunión con más de 50 personas, los 16 delegados al Consejo Popular, la empresa eléctrica, otros actores. Se discutió lo que se haría y cómo se haría. La parte técnica estaba por supuesto a cargo de la empresa eléctrica. Ellos aceptaron la participación de los otros actores. Pero eso fue una guerra, ya que los ingenieros no estaban acostumbrados a aceptar intromisiones, que gente no calificada les cambiara el programa. Hubo peleas. Más adelante el cronograma de trabajo debió ser alterado, ya que venía la fiesta del barrio, el 24 de Febrero, y la gente quiso que la primera parte iluminada fuera el lugar de la fiesta, donde tocan las orquestas, se bebe ron y se baila. La gente dijo, mala suerte, no nos dimos cuenta antes. Nos equivocamos la



*primera vez, hagamos otro cronograma nuevo. La participación es difícil, pero hay que definirla, afinarla, programarla. Lo fundamental era que la población se interesara, que le dijeran a los niños que no rompieran las lámparas.” ▶ 104 La palabra final la dice el vecino Oropesa: “nadie tira piedras a las lámparas. Eso lo digo yo. El ambiente de noche cambió completamente... hoy la gente va a la plaza, las personas se sientan en los portales, pasean, es decir, ¡esto fue un proyecto comunitario!” ▶ 105*

**El bosque sagrado de Pogolotti.** El límite sur del barrio Pogolotti, donde se encuentra el asentamiento Isla del Polvo, penetra en el Parque Metropolitano de La Habana, una gran zona de la ciudad que incluye áreas muy deterioradas, vertederos de basuras, áreas verdes en excelente estado y bosques tradicionales. Se estima que el 50% de la superficie del Consejo Popular Pogolotti-Finlay-Belén es parte del Parque Metropolitano. Desde hace algunos años existe un programa municipal para recuperar el Parque, el que ha sufrido los mismos problemas para su funcionamiento que el resto de la ciudad. Uno de los bosques del Parque, cercano a Isla del Polvo, fue tradicionalmente un lugar considerado sagrado por las iglesias afrocubanas del barrio, cuyos santeros lo usaban para ceremonias y para enterrar prendas. Ese bosque había sufrido mayores deterioros a través de los años, muchos de sus árboles habían sido destruidos para fabricar carbón y se había usado extensamente como depósito de basuras. En 1995 un grupo de residentes en Isla del Polvo, hombres, en su mayor parte abuelos, miembros de las iglesias afrocubanas, aprovecharon una donación financiera internacional para iniciar un proyecto local – llamado Bosque Sagrado de

Pogolotti - de recuperación del bosque, rescatar especies forestales en extinción, limpiar y realizar obras que permitieran recobrar el carácter religioso. Este proyecto se ligó formalmente al proyecto mayor de recuperación del Parque Metropolitano de La Habana.

La recuperación del bosque era una iniciativa reclamada por los residentes en el barrio por mucho tiempo. La ejecución de este proyecto mediante el trabajo voluntario de vecinos motivados por su fe religiosa, provistos de materiales y herramientas financiadas por la donación, se interpretó inicialmente como una gran oportunidad, en la cual también participaron los equipos técnicos municipales que trabajaban en la recuperación del Parque Metropolitano en su conjunto. El proyecto contó con el apoyo tanto del Taller de Transformación como del Consejo Popular. Aún así, el proyecto tuvo que luchar desde el principio contra acciones vandálicas de personas que dormían en el bosque y contra las invasiones de ganado.

Tiempo después de iniciado el proyecto se creó un conflicto entre los participantes religiosos y el resto, especialmente los representantes de instituciones oficiales como el Consejo Popular y el Taller. La manifestación visible del conflicto se centró, probablemente en forma simbólica, en el uso de la palabra “sagrado” en el nombre de la iniciativa, lo que indicaría la presencia de un contenido ideológico en la disputa. Finalmente el Consejo Popular decidió, por mayoría de votos, eliminar el término “sagrado” del título, y reforzar el carácter ambientalista de la iniciativa, una medida

104 4 Intervención de Felix Yanez en Taller Participativo de 200

105 4 Intervención de Roberto Oropesa jubilado, en Taller Participativo de 200

que fue apoyada por el Taller y otras instituciones locales. La medida llevó también a la renuncia del líder del proyecto y al abandono del trabajo voluntario por parte de los vecinos que lo habían iniciado por una motivación religiosa. Este hecho marcó el final del proyecto de acuerdo a su definición y contenido original, un resultado que aún hoy despierta resentimientos en la comunidad de origen religioso, lo cual se hizo evidente en las discusiones del Taller Participativo de 2003.

**El bosque de Pogolotti.** El cambio de orientación en los objetivos del proyecto, expresado en el cambio del nombre, del líder local y del grupo de trabajo, representó de hecho un nuevo proyecto. En este participan más directamente, con un rol de dirección y orientación, los equipos técnicos del Parque Metropolitano de La Habana que se encuentran trabajando en la recuperación del Parque en su conjunto. Esa orientación es principalmente ambientalista, dirigida a recrear en la ciudad, y en este caso en el barrio, un área de esparcimiento social y un pulmón verde. El trabajo participativo del barrio es principalmente voluntario, estimado en unas 25 personas, a los que se agregan los niños de una escuela local.

Este proyecto está en curso y cuenta con el apoyo del Taller de Transformación y del Consejo Popular. Sus recursos provienen principalmente del Parque Metropolitano y sufren las limitaciones que ese proyecto metropolitano ha tenido. Entre estas se registra el reclamo de la comunidad por el atraso en proveer plantas medicinales que se deseaba incorporar al

Bosque ▶ 106. Es interesante notar que mientras en el primer proyecto trabajaban voluntariamente muchos más hombres que mujeres, esta situación se ha revertido en el proyecto actual, donde la participación de mujeres es mayoritaria.

**Reciclaje en Pogolotti.** El primer Diagnóstico Participativo organizado por el Taller de Transformación Integral en 1998, identificó como el problema número uno las malas condiciones sanitarias del barrio, definió como primera meta *“mejorar las condiciones higiénico sanitarias del barrio”* y acordó 4 iniciativas: *“solucionar, en conjunto con las instituciones respectivas, el problema de la recogida de basura... eliminar los micro-vertederos existentes en el área del Parque Metropolitano con la participación de la población y las instituciones...educar a la población en el tratamiento de desechos mediante técnicas de reciclaje con asesoría de expertos...y promover la recogida de materia prima en los CDR.”* ▶ 107 Estos propósitos fueron seguidos por un taller con la participación del Grupo del Medio Ambiente, miembros del equipo técnico del Parque Metropolitano de La Habana, del Taller de Transformación, del Consejo Popular y educadores populares del Centro Memorial Martin Luther King Jr. Uno de los productos de este Taller fue la formulación del proyecto *“Reciclaje en Pogolotti”*. En esa ocasión se definieron también los procedimientos a seguir para poner en ejecución el proyecto y sus componentes principales. La responsabilidad de promoverlo recayó en el Taller de Transformación Integral y en un grupo asesor que incluye algunos trabajadores voluntarios y otros a sueldo, financiados por el Parque Metropolitano. El grupo de trabajo realizó encuestas y talleres informa-

106 ◀ Dulce Virginia Almonte y Narcisca Sánchez: *“Reforestación Comunitaria: el Bosque de Pogolotti en el Parque Metropolitano de La Habana”*, en GDIC: *“Comunidades que se Descubren y se Transforman”*, La Habana, 1999

107 ◀ Taller de Transformación Integral de Pogolotti: *Planeamiento Comunitario de Pogolotti*, 1998.

tivos con los vecinos del barrio para discutir los problemas del saneamiento y el reciclaje. La primera conclusión general fue que la existencia de microvertederos se debía principalmente a la deficiencia de los sistemas de recolección de basuras, a la falta de contenedores familiares y a la carencia de educación ambiental de los residentes del barrio. ▶ 108

El proyecto consistió en separar la basura producida por los hogares en materia prima – botellas, tarros, papeles y objetos durables – y en materia orgánica – sobras de comida, cáscaras, borra de café y otras – y en recoger esto regular e individualmente de cada una de las casas seleccionadas para el proyecto, dando a estos materiales un destino productivo. Se seleccionaron inicialmente 63 viviendas, parte en uno de los edificios de apartamentos y parte en una de las cuadras. Este número posteriormente se elevó a 173. Se entregó a cada familia una caja para depositar la materia prima y un cubo plástico con tapa para mantener la materia orgánica. Miembros del grupo de reciclaje retiraría semanalmente la materia prima y diariamente lo orgánico. El plan inicial fue crear una tienda de ventas a cargo del proyecto para vender la materia prima, pero esto no había sido posible, por lo menos hasta el 2003. La razón es la misma que obstaculiza iniciativas similares en este y otros barrios: la dificultad administrativa con que se encuentran los grupos comunitarios de recibir dinero, abrir una cuenta bancaria y disponer de ese dinero en beneficio del barrio. En esas circunstancias se llegó un acuerdo con los CDR: la materia prima se mantendría en contenedores cerrados a cargo del grupo de reciclaje para ser retirada tres veces por semana por los CDR, quienes sí están en condiciones de venderla.

La materia orgánica se junta diariamente en contenedores y se procesa para producir “composto” – fertilizante orgánico – que posteriormente se distribuye a los aparceros locales. El grupo de reciclaje no recibe ingresos por su trabajo.

Un componente importante del proyecto ha sido la educación ambiental de los vecinos. Para esto se realizan talleres educativos y reuniones locales en los apartamentos y en las casas. Igualmente se llevan a cabo varios programas con niños de las escuelas locales. Un factor en el éxito con que se ha desarrollado este proyecto, según varias opiniones entregadas en el Taller Participativo de 2003, radica en el carisma y la capacidad de convocatoria de Iluminada, designada por el Taller de Transformación y el Consejo Popular como líder del reciclaje. Bajo su dirección niños y vecinos, especialmente los residentes en los edificios de apartamentos, han transformado varios microvertederos alrededor de los edificios en jardines por medio de trabajo voluntario. Según Iluminada esto se debe *“a que todos me conocen, yo vivo en esos edificios. Los vecinos saben de mi interés por las cuestiones ambientales. Me habían visto en mi lucha contra la basura. En ese lugar teníamos varios microvertederos que eran en verdad macrovertederos y muchos habían sido testigos de cómo yo me fajaba con los municipales para que recogieran la basura.”* ▶ 109

La participación de la comunidad ha sido un factor importante en la realización de este proyecto, al depender de la iniciativa responsable de cada vecino. Esto se ha logrado en buena medida mediante la consulta regular y las reuniones informativas que tienen lugar. *“Se hacen*

108 ■ Ileana La Hoz Padilla y Noemí Reyes  
“Vamos a Participar en el Reciclaje”, en GDI  
“Comunidades que se Descubren y  
Transforman”, La Habana, 199

109 ■ Entrevista a Iluminada Magimira  
líder del proyecto de Reciclaje

*reuniones con los vecinos en algunas casas y apartamentos del piso bajo, tomando los CDR como unidad. Hay un CDR por cuadra y uno por edificio. Se colocan anuncios 3 días antes de las reuniones, indicando el lugar. También yo hablo con los presidentes de los CDR y los dirigentes de las organizaciones de masas, Federación de Mujeres, Juventud y otras. Generalmente asiste un alto porcentaje de los vecinos. No todos naturalmente, hay muchos que llegan tarde y cansados del trabajo y amas de casa que están cocinando". ▶ 110* A fines del año 2003 el proyecto se encontraba en curso aún cuando el número de familias participando no había aumentado ni parecía que el proyecto había sido replicado en otras áreas del barrio.

**Casa Comunitaria y del Adulto Mayor.** Este proyecto, ya terminado, logró satisfacer dos necesidades importantes en el barrio. En los términos de referencia que establecen las características de funcionamiento de los Talleres de Transformación Integral se da gran importancia a la existencia de una sede, un edificio, un establecimiento reconocido por la comunidad como un centro social al que se puede entrar y conversar, que se puede conseguir para reuniones de grupo o fiestas familiares, donde se realizan cursos y espectáculos culturales, donde es posible conseguir apoyo para iniciativas individuales y colectivas. No ha sido fácil para ningún Taller que se inicia conseguir una sede que responda a estas condiciones y muchos no la tienen después de años funcionando. Durante sus primeros años el Taller de Transformación de Pogolotti debió funcionar en locales inadecuados o prestados por otras instituciones. La necesidad de resolver el problema aparece ya en el Primer Diagnóstico Participativo en términos de *"elaborar un proyecto de Casa Comunitaria."* ▶ 111

110 ◀ Iluminada Migimiranda, intervención en Taller Participativo de 2003.

111 ◀ TTI de Pogolotti: "Planeamiento Comunitario de Pogolotti". La Habana, 1998

El segundo tema tiene que ver con la situación de las personas de la tercera edad. Existe en Cuba una política nacional para re—insertar a las personas de edad avanzada en la vida social y comunitaria. Existen numerosos "círculos de abuelos y abuelas", organizaciones deportivas que incluyen actividades para la tercera edad, grupos culturales, espectáculos, etc. que cuentan con la contribución de académicos, especialistas, artistas y deportistas de renombre nacional. En Pogolotti la situación es similar. Viven en el barrio numerosas personas de la tercera edad, las que se agrupan y realizan actividades similares a las mencionadas, pero por mucho tiempo no contaban con un lugar con las facilidades requeridas. Por lo general compartían la inadecuada sede del Taller de Transformación o se juntaban en el centro deportivo Jesús Menéndez.

A fines de la década de los 90 el Taller recibió una donación de la organización no gubernamental Oxfam-Canada que le permitió construir la CASA COMUNITARIA Y DEL ADULTO MAYOR en el centro de Pogolotti. Donaciones adicionales de otras ONGs europeas han permitido equipar la Casa no solo con muebles sino con televisión, equipo de música y video, computadores y equipo de oficina. En lo que respecta al Taller, la Casa Comunitaria cumple exactamente las funciones definidas en los términos de referencia iniciales: es un centro de reunión y actividad comunitaria reconocido y utilizado por la población. En lo que respecta a los abuelos y abuelas, es la sede donde se juntan los distintos grupos sea para jugar dominó, escuchar conferencias, ver los videos, organizar peñas, beber unos tragos de ron y bailar el danzón, discutir de política o simplemente

conversar. Algunas actividades que requieren gastos – por ejemplo excursiones – se financian con modestas contribuciones del gobierno municipal, del Centro Memorial Martin Luther King Jr. o de los abuelos mismos. Roberto Oropesa, jubilado y uno de los organizadores de estas actividades, intervino en el Taller Participativo de 2003, indicando que más del 50% de las personas de la tercera edad del barrio participan en estas actividades. Describió algunas de ellas entre las que apareció el proyecto de organizar una galería de arte en el barrio, a la que los museos de La Habana prestarían algunas obras y donde expondrían sus trabajos artistas nacionales con el auspicio de las agencias nacionales a cargo de las artes plásticas: *“muy pronto se va a inaugurar aquí una galería de arte, porque hay cosas que tenemos que decirles: el transporte en nuestro país no es muy fácil para trasladarse a museos que están en el centro de La Habana y como al museo es difícil ir nosotros vamos a traer el museo aquí.”* ▶ 112

### Definiciones, hipótesis y método de análisis

Como se dijo anteriormente, la investigación sobre la influencia de siete factores en el destino de los proyectos comunitarios definió como hipótesis general positiva la presencia de la sociedad civil como causa del éxito de esos proyectos, en oposición al rol de las instituciones del estado. El capítulo de la investigación que se examina en este documento se propuso investigar si el ORIGEN de los proyectos en la sociedad civil constituye un factor importante para que esta, al reconocerlos como propios, les preste el apoyo necesario para contribuir a su éxito. Los

resultados podrían, por lo tanto, confirmar esta parte de la hipótesis general 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. Para mayor precisión se proponen las siguientes definiciones y explicaciones:

**Origen de las iniciativas.** El origen de las iniciativas se adscribe a los actores sociales - individuos, grupos o instituciones - que **ejecutan acciones** dirigidas a afectar determinados atributos y condiciones sociales. La investigación sostiene que originar un proyecto envuelve acciones para darle vida y que, por ejemplo, la formulación de su necesidad no es suficiente para darle origen.

**Actores sociales.** La complejidad presentada por la posible variedad de actores sociales 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.

Inevitablemente en la vida real surgen casos de más difícil definición cuya solución requiere de acuerdos previos. 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 y ofrecen características especiales y novedosas. En esos casos, se propone 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 comunidad a organismo del estado tales como el Consejo Popular. Como en el caso anterior, se propone considerarlos como parte de la sociedad civil. Por último está el caso del Taller de Transformación Integral. El Taller es una institución del estado y, aunque muchas acciones parecen transformarlo en un abogado de la sociedad civil, se propone mantener su definición como una institución pública.

#### Éxito o fracaso de las iniciativas.

**a) Iniciativas en curso:** Se consideran exitosas si están cumpliendo sus objetivos inicialmente definidos, si no han experimentado problemas que amenacen su continuidad, si son reconocidas por los residentes como importantes y/o si se estima que son replicables o han sido ya replicadas.

**b) Iniciativas terminadas:** Se consideran exitosas si cumplieron los objetivos inicialmente definidos, si son reconocidas por los residentes como importantes, si se estima que son replicables o han sido ya replicadas.

Respuesta negativa a estos criterios indican que las iniciativas han fracasado.

**Hipótesis específica del factor origen.** La investigación 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 en respuesta a la siguiente hipótesis:

**Iniciativas originadas en la sociedad civil son más frecuentemente exitosas que iniciativas originadas en las instituciones públicas.**

Tal como se estableció con anterioridad en este documento, la hipótesis es **verificada** cuando:

- a) iniciativas originadas en la sociedad civil son exitosas.
- b) iniciativas originadas en instituciones públicas fracasan.

y la hipótesis es **invalidada** cuando:

- c) iniciativas originadas en la sociedad civil fracasan.
- d) iniciativas originadas en instituciones públicas son exitosas

El **método** seguido para verificar la hipótesis consiste en una descripción del origen de cada iniciativa en base a los testimonios privados y públicos entregados por sus protagonistas, incluidos sus gestores, ejecutores, beneficiarios y otros; en la adscripción del origen a uno de los dos actores sociales propuestos - sociedad civil o instituciones públicas; y la comparación de esa información con el resultado de la iniciativa, de acuerdo a los criterios expuestos más arriba

El origen de los proyectos es siempre más complejo que su definición. Aún cuando para facilitar la investigación ese origen se ha simplificado, se ha mantenido 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.

**Análisis del factor ORIGEN en el barrio Pogolotti**

La síntesis del análisis de los 10 proyectos de Pogolotti se encuentra en la TABLA N.1. Básicamente esta establece una relación entre el origen de las iniciativas y sus resultados y la consecuencia de esa relación para la hipótesis de la investigación.

TABLA 1 INICIATIVAS (PROYECTO)	TABLA DE EVALUACIÓN DEL FACTOR ORIGEN DESCRIPCIÓN DE ORIGEN	ORIGEN 1= sociedad civil 0= institución pública	RESULTADO INICIATIVA 1= éxito 0= fracaso	VERIFICAR HIPÓTESIS 1= verificada 0= rechazada	COMENTARIO
BARRIO POGOLOTTI					
Conjunto Folklórico 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. Tiene apoyo internacional
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 Incorpora principalmente niños con problemas de conducta. Funciona con éxito 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. Han creado Centro y redes de difusión y educación. Reciben considerable apoyo internacional
Construcción de 25 viviendas en Isla del Polvo.	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	1	0	0	Proyecto fracasó debido a la imposibilidad de organizar la participación de vecinos y la auto-construcción. Problemas técnicos e institucionales, entre ellos la ausencia de

(continua siguiente pág.)

TABLA 1 INICIATIVAS (PROYECTO)	TABLA DE EVALUACIÓN DEL FACTOR ORIGEN DESCRIPCIÓN DE ORIGEN	ORIGEN 1= sociedad civil 0= institución pública	RESULTADO INICIATIVA 1= éxito 0= fracaso	VERIFICAR HIPÓTESIS 1= verificada 0= rechazada	COMENTARIO
BARRIO POGOLOTTI					
	King Jr a proponer e iniciar, con financiamiento internacional, proyecto para construir 25 viviendas en Isla del Polvo con participación de los vecinos en el programa, diseño y construcción de las mismas.				mercado interno u otra forma de acceso a materiales de construcción. Proyecto se redefinió como parte de otra iniciativa pero perdió el carácter de experiencia comunitaria que inspiraba inicialmente esta iniciativa.
Construcción de 63 viviendas en Pogolotti.	Fracaso del proyecto de 25 viviendas llevó a redefinir el proyecto en términos de 63 viviendas convencionales en Pogolotti, 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 algunas de ellas a las familias inicialmente seleccionadas en Isla del Polvo. Otras fueron asignadas a brigadistas y otras fueron asignadas por el Centro Memorial
Proyecto de Alumbrado Público	Cooperación internacional holandesa ofreció financiar proyecto de impacto rápido que respondiera a necesidad sentida por la comunidad, y solicitó al Centro Memorial Martin Luther King Jr identificar y gestionar tal proyecto. Iniciativa coincide con decisión del Centro Memorial de introducir participación comunitaria como componente educativo de transformaciones físicas. Urgencia de iluminación pública registrada en Diagnósticos Participativos	1	1	1	Centro Memorial 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.
Bosque Sagrado de Pogolotti.	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 al énfasis en actividades y significados religiosos. Esto provocó el retiro de la comunidad original y la instauración de un nuevo proyecto con objetivos seculares y participantes diferentes.

(continúa siguiente pág.)



TABLA 1	TABLA DE EVALUACIÓN	ORIGEN	RESULTADO	VERIFICAR	COMENTARIO
INICIATIVAS	DEL FACTOR ORIGEN	1= sociedad civil	INICIATIVA	HIPÓTESIS	
(PROYECTO)	DESCRIPCIÓN DE ORIGEN	0= institución pública	1= éxito 0= fracaso	1= verificada 0= rechazada	
<b>BARRIO POGOLOTTI</b>					
Bosque de Pogolotti.	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 resolver el problema de la recolección y utilización de la basura doméstica y elevar cultura ambiental del barrio, ambas actividades definidas en los sucesivos Diagnósticos Participativos.	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. Existencia de Casa Comunitaria fue definida como herramienta central en creación de Talleres. Existen numerosos grupos de ancianos en el barrio	0	1	0	El proyecto integró dos iniciativas y se completó con éxito en 2000. Casa Comunitaria es hoy un centro de actividades formales e informales utilizado por los vecinos, sus numerosas agrupaciones culturales y sociales, y es el foco de programas sociales locales. Es ampliamente utilizada por los grupos de la tercera edad del barrio.

El resumen de la comparación y evaluación ofrecidas por la TABLA N.1 es el siguiente:

<b>Total Iniciativas examinadas en Pogolotti:</b>	<b>10</b>
<b>Iniciativas que verifican la hipótesis:</b>	<b>4</b>
- Origen sociedad civil = éxito	4
- Origen institución pública = fracaso:	0
<b>Iniciativas que invalidan la hipótesis:</b>	<b>6</b>
- Origen sociedad civil = fracaso:	2
- Origen institución pública = éxito:	4

Otros resultados:

Total iniciativas: 10 exitosas: 8 fracasadas: 2

Total iniciativas originadas por:

sociedad civil: 6 instituciones públicas: 4

Iniciativas, cualquier resultado, originadas por

sociedad civil: 6	
sociedad civil independiente	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 otra institución pública	1

#### **Comentario sobre resultados en barrio Pogolotti.**

La Tabla N.1 informa que la gran mayoría de los proyectos comunitarios en Pogolotti han sido exitosos (8 de 10). Sin embargo el cuadro es más 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 con respecto al factor Origen, mientras las segundas la invalidan. La presencia de otras dos iniciativas originadas en la sociedad civil pero fracasadas aumenta el peso negativo contra la hipótesis general: cuatro iniciativas la confirman y seis la invalidan. La conclusión inicial de la investigación es que mientras en Pogolotti la casi totalidad de las iniciativas examinadas 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.

Un examen más detallado de las cuatro iniciativas exitosas originadas en la sociedad civil – que por lo tanto confirmarían la hipótesis general – muestra que solo dos son claramente de origen independiente: el Grupo Alafia y el proyecto de Conservación de Alimentos. En el primer caso, un proyecto de gran éxito 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, un proyecto de éxito nacional, la iniciativa es aún más nítidamente independiente, tomada por un matrimonio de profesionales jubilados que vive en el barrio. Las otras dos iniciativas – Conjunto Infantil “Mayanabo” y Alumbrado Público – están también originadas por la sociedad civil, pero hay en ellas considerable participación inicial del Taller de Transformación Integral: diagnóstico participativo, conversaciones, asistencia, negociaciones.

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 no pudieron continuar. Uno de estos fue el proyecto original de construir 25 viviendas en “Isla del Polvo” con participación comunitaria en el diseño y construcción de las viviendas, concebido y gestionado inicialmente por el Centro Memorial Martin Luther King Jr. A pesar de la identificación de la comunidad local con esta iniciativa, dificultades técnicas y de gestión del proceso constructivo sobrepasaron la capacidad del Centro Memorial 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 Centro Memorial. Este proyecto se encontraba a punto de terminar con éxito en el año 2003, a pesar de haber demorado 10 años en su ejecución.

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 cuyo interés principal era revivir el carácter religioso del bosque, históricamente un lugar de ritos de religiones afro-cubanas. Esta iniciativa entró en conflicto con autoridades públicas, resultando en el retiro de los participantes originales.

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 está en curso con éxito. 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 Participativo – mediante su reciclaje y aprovechamiento agrícola y comercial. 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 una planta, 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.

Conclusiones de la investigación sobre el factor “origen” en el 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 alguna 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 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. La conclusión de este análisis es que en el barrio de Pogolotti mientras las iniciativas comunitarias 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.

#### **El factor origen en los tres barrios examinados por la investigación.**

Aún cuando este documento está centrado solo en el caso del barrio Pogolotti, es útil incluir un comentario – a manera de conclusión general – relativo al conjunto del universo examinado por la investigación. El grupo de investigación examinó en términos comparables 29 proyectos – o iniciativas – en los barrios Balcón Arimao-Novoa, El Canal y Pogolotti. 23 de estos proyectos fueron exitosos y 6 fracasaron. Este es un dato interesante pero no de gran significado. La investigación no ejerció control selectivo ni cuantitativo de fuentes, por lo que era de esperar que la gran mayoría de los casos presentados iban a ser exitosos. Tampoco era su objetivo comparar numéricamente

los éxitos con los fracasos, sino explicar como es que se llega a uno u otro resultado.

El segundo punto interesante a destacar es que hay una gran cantidad de proyectos que parecen, a primera vista, originados por la sociedad civil (21 de 29). Una primera interpretación de este dato es que reflejaría las condiciones creadas en los barrios de Cuba por 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 más compleja: las instituciones públicas, especialmente los Talleres de Transformación Integral, han participado en el origen de más 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 más precisión las características del universo cubierto por la investigación 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 por 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.

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 más arriba. La ausencia de proyectos fracasados originados por las instituciones públicas reduce la validez de la hipótesis. La distribución de los proyectos que invalidan la hipótesis es más pareja. De los 14 que forman el total, 8 son iniciativas exitosas originadas por las instituciones públicas y 6 son proyectos fracasados originados por la sociedad civil.

La información disponible crea una situación de incertidumbre respecto a la validez de la hipótesis que asigna el éxito de los proyectos comunitarios a su origen en la sociedad civil. La conclusión de este análisis es que hay tantas razones para validarla como para invalidarla. Si bien los casos examinados muestran un predominio 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. Un análisis más amplio posiblemente llegaría a la conclusión de que estos resultados expresan con bastante fuerza las características del contexto cubano que se examinó brevemente al comienzo de este documento. Dentro de los límites estrictos del presente análisis 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 más drástica lleva a decir que el origen de

los proyectos comunitarios en Cuba, hoy día, no tiene una gran influencia en su éxito o su fracaso.

La influencia del mencionado contexto aparece más evidente si en lugar de examinar los efectos de un solo factor en un solo barrio – que es el objeto de este análisis – se observan los resultados de la investigación en su conjunto, los efectos de los siete factores en todos los proyectos en tres barrios. Las conclusiones de la investigación *“demuestran que el avance, freno o suspensión total de una iniciativa depende de una combinación de diferentes factores, lo que quiere decir que no se encontró ningún caso en que hubiera un solo factor determinante de su desarrollo”* ▶ 113. Se observó, sin embargo, que algunos factores parecen tener, con cierta frecuencia, más influencia que otros en tales desarrollos. En la mayoría de los proyectos exitosos surgió el rol de un líder local como un factor importante. Se observó también la importancia del Taller de Transformación como factor de continuidad y de multiplicación de las iniciativas en los barrios. La mayor sorpresa fue el descubrimiento de la “cultura”, especialmente la religión, como un fuerte factor de motivación y continuidad: *“en casi todas las iniciativas ligadas a las raíces afrocubanas, sobre todo aquellas en que la música y al baile juegan un papel importante, el factor religión está muy presente y aglutina a los integrantes.”* ▶ 114” Este fenómeno no se limita a las iniciativas artísticas pero incluye también actividades tales como el Bosque Sagrado de Pogolotti y grupos de estudios religiosos en otros barrios.

Ronaldo Ramirez  
Londres, Abril 2004.

113 ◀ Grupo de Investigación  
Resumen ejecutivo

114 ◀ Grupo de Investigación  
Ibi

## ENTREVISTAS

- Roberto Almaguer Guerrero. Flacso.
- Raul Suarez. Centro Memorial Martín Luther King jr.
- Ester Perez. Centro Memorial Martín Luther King Jr.
- Felix Yáñez Centro Memorial Martín Luther King Jr.
- Coordinador proyectos Construcción Viviendas y Alumbrado Público
- Gina Rey. ISPJAE.
- David Valdez. Médico de la familia en Pogolotti
- Noemí Reyes. Jefa del Taller de Transformación Integral de Pogolotti (TTI Pogolotti)
- Mercedes Abreu. Presidente del Consejo Popular N.5 (Hasta 2002)
- Pura Echeverría. Delegada al Consejo Popular
- Martha Rosa Herrera. Trabajadora Social, miembro del TTI Pogolotti
- Ramona Milagros. Trabajadora Social, miembro del TTI Pogolotti
- Berta Alfonso. Ingeniero Civil, miembro del TTI Pogolotti.
- María Caridad Gutiérrez. Coordinadora de la Casa Comunitaria.
- Mario Véliz (Marito). Residente en Isla del Polvo y Delegado al Consejo Popular.
- Miguel Rico. Ex residente en Pogolotti y ex miembro del Consejo Popular
- Ramón Silverio (Ramoncito). Director del Proyecto Conjunto Alafia.
- José Lama. Director del Proyecto de Conservación Alimentos.
- Roberto Oropesa. Jubilado y líder local.
- Iluminada Magimiranda. Directora del Proyecto de Recicleje Urbano

A todos ellos se les agradece cordialmente su contribución

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

- **Almaguer Guerrero, Roberto**  
Democracia y Localidad en Cuba: Los Consejos Populares. Tesis de Maestría. Flacso. La Habana. (s/f)
- **Almonte, Dulce Virginia y Sánchez, Narcisa. 1999**  
Reforestación Comunitaria: El Bosque de Pogolotti en el Parque Metropolitano de La Habana. En: *GDIC (compilador) "Comunidades que se Descubren y se Transforman"*. La Habana. 1999
- **Bay Sevilla, Luis. 1941**  
Por qué la Barriada Obrera de Pogolotti fue un Fracaso. Revista de Arquitectura. Universidad de La Habana. Enero 1941
- **Calderón Frías, Vladimir. 1997**  
Pogolotti: Historia del Primer Barrio Obrero de La Habana. GDIC. 1997.
- **Chappotin Aranguren, Susana. 1998**  
El Taller de Transformación Integral: una Alternativa más de Desarrollo Comunitario en Cuba. En: *Dávalos, R (compilador): "Desarrollo Local y Descentralización en el Contexto Urbano"*. Vol. III. Universidad de La Habana, Cuba, 1998.
- **De la Hoz Padilla, Ileana y Reyes, Noemí. 1999**  
Vamos a Participar en el Reciclaje. En *GDIC (compilador): "Comunidades que se Descubren y se Transforman"*. La Habana. 1999.
- **Grupo de Investigación, 2004**  
Factores que Contribuyen al Éxito de las Iniciativas Comunitarias a Nivel Barrial. Casos Observados en La Habana, Cuba. (Resumen Ejecutivo). Sin publicar.
- **Oficina del Historiador de la Ciudad 1961**  
"Recopilación de Cuadernos de Historia de Marianao". La Habana. 1961

- **Oliveras Gómez, Rosa. 1999**  
Planeamiento Estratégico Comunitario. Método, Técnicas y Experiencias. GDIC. La Habana. 1999.
- **Ortega Morales, Lourdes. 1996**  
Barrios Céntricos de Inquilinato en La Habana. El Barrio de Atarés En: *Harms. H; Ludeña. W; Pfeiffer. P. (compiladores): " Vivir en el Centro. Vivienda e Inquilinato en los Barrios Céntricos de las Metrópolis de América Latina"*. Technische Universitat Hamburg-Harburg. Germany. 1966
- **Pogolotti, Graciella. 1997**  
Imágenes y Tradiciones Locales más allá de la Memoria, se Transforman en Razones Vitales de un Barrio con Sonrisa Nueva. Introducción a *Calderón Frías V: "Pogolotti: Historia del Primer Barrio Obrero de La Habana"*. GDIC. 1997
- **Ramirez, Ronaldo 2002**  
Urban Poverty Reduction and Urban Security Consolidation: a New Paradigm at Work?" Urban Management Programme, Working Paper N.20. Nairobi 2002
- **Ramirez, Ronaldo. 2003**  
Ciudad y Pobreza: el Paradigma Cualitativo de la Pobreza Urbana. en *Balbo, M; Jordán, R; Simioni, D; (compiladores): "La ciudad Inclusiva"*. CEPAL. Santiago de Chile, 2003.
- **Rey, Gina. 1988**  
La Habana: por una Ciudad más Humana, Bella y Funcional. Manuscrito. La Habana. Cuba. 1988
- **Segre, Roberto; Coyula, Mario; y Scarpaci, Joseph L. 1997** Havana, Two Faces of the Antillean Metropolis. J.Wiley & Sons. UK. 1997
- **TTI de Pogolotti. 1998**  
Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti Mimeo. La Habana. 1998
- **TTI de Pogolotti. 2002**  
Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti. Mimeo. La Habana. 2002
- **TTI de Pogolotti. 2002**  
Planeamiento Estratégico Comunitario de Pogolotti. Mimeo. La Habana. 2003
- **UN-Habitat. 2001**  
Cities in a Globalizing World. A Global Report on Human Settlements. Earthscan Publications, London, 2001.

Fotografías son resultado del trabajo conjunto del Grupo de Investigación.