

» Consulta pública permanente «Abriendo Espacios»

INSTRUMENTO
DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA



» Consulta pública permanente «Abriendo Espacios»

INSTRUMENTO
DE GESTIÓN
PARTICIPATIVA



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**

ELABORACIÓN

› Maidolys Iglesias Pérez

REVISIÓN

› María Teresa Padrón Lotti

EDICIÓN

› Juan Carlos Santana Hernández

colección
ARCOS

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

› Glendys Cruz Wong

© Sobre la presente
publicación:

› Plan Maestro de la Oficina
del Historiador de la Ciudad
de La Habana

› La reproducción total o parcial de esta publicación deberá efectuarse bajo la autorización
expresa de la dirección del Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la Ciudad de
La Habana. Mercaderes no. 116, La Habana Vieja, Cuba, 10100 – Tel: (537) 869 7213

Índice

4➤ INTRODUCCIÓN **6**➤ 1 DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO ➤ 1.1 EL CENTRO HISTÓRICO LA HABANA VIEJA **8**➤ 1.2 LOS ACTORES DE LA GESTIÓN PÚBLICA **10**➤ 1.3 EXPERIENCIA DE CONSULTA PÚBLICA EN LA GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA

12➤ 2 SITUACIÓN INICIAL **13**➤ 3 PROCESO DE INTERVENCIÓN
14➤ 3.1 ETAPA DE PREPARACIÓN **17**➤ 3.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN **20**➤ 3.3 ETAPA DE DESARROLLO Y EJECUCIÓN
23➤ 3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN

24➤ 4 SITUACIÓN ACTUAL **26**➤ 5 LECCIONES APRENDIDAS

Introducción

La República de Cuba se encuentra inmersa en un proceso de actualización de su Modelo Económico y Social, que sienta las bases para la promoción del desarrollo local y la participación ciudadana; la transferencia de atribuciones a los municipios, y amplía el rol socioeconómico de las nuevas formas de gestión económica no estatales, como las cooperativas y los trabajadores por cuenta propia. De significativa importancia es la aprobación de la nueva Constitución de la República de Cuba, que otorga mayor relevancia a los municipios a partir del reconocimiento expreso del principio de la autonomía local.

La nueva Constitución impone desafíos para los gobiernos municipales, en el orden organizativo, administrativo, democrático y financiero, siendo indispensable determinar el alcance de sus facultades y competencias, y su articulación con las escalas provincial y nacional. Los municipios contarán con ingresos propios y las asignaciones que reciben del Gobierno de la República, y los Consejos Populares se ratifican como espacios formales para propiciar la participación y el control popular. Todo ello ofrece nuevas oportunidades para promover la participación ciudadana en la gestión local, particularmente en la identificación y solución de las problemáticas de los territorios.

La Consulta Pública es un instrumento de gobierno público, en el caso de Abriendo Espacios como consulta pública permanente constituye un espacio de información, intercambio y propuestas de los actores locales en un tema determinado. En el contexto cubano, amparado por el marco institucional y legal existente, este instrumento puede representar una vía para fortalecer la participación popular, elevar la cultura ciudadana acerca de la gestión pública y el desarrollo local, y fortalecer el principio de la corresponsabilidad.

El presente documento constituye una sistematización del proceso metodológico del espacio permanente de Consulta Pública «Abriendo Espacios», que se realiza todos los últimos miércoles de cada mes, bajo la coordinación de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH). Es resultado de la evaluación crítica de los objetivos trazados, el procedimiento empleado y los resultados obtenidos, con la finalidad de reflexionar sobre la experiencia y brindar una guía metodológica para la implementación de la Consulta Pública en el contexto cubano, a escala municipal, y coordinado por actores públicos con autonomía y competencias para la gestión territorial, como las Asambleas Municipales del Poder Popular (AMPP) o las Oficinas del Historiador o del Conservador en las ciudades patrimoniales cubanas.

«Abriendo Espacios» como consulta pública permanente se desarrolló en el marco del proyecto «Gestión participativa local en la rehabilitación del Centro Histórico La Habana Vieja» (GEPAC), auspiciado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Uno de los objetivos específicos de este proyecto fue fortalecer el modelo de gestión local con instrumentos de participación ciudadana, a través de los cuales se promueve mayor transparencia y responsabilidad entre los diversos actores involucrados en el desarrollo territorial.

» Sistematización

OBJETO: la Consulta Pública permanente «Abriendo Espacios» coordinada por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) en la Zona Priorizada para la Conservación.

EJE: El procedimiento metodológico de la Consulta Pública permanente «Abriendo Espacios»

OBJETIVOS:

- › Proponer las etapas del proceso y el rol de los actores para desarrollar sistemáticamente el espacio permanente de Consulta Pública «Abriendo Espacios» a escala local.
- › Identificar los factores de éxito/fracaso del proceso para garantizar la adecuada planificación, coordinación y ejecución del mismo.
- › Mostrar los logros y desafíos de Abriendo Espacios como espacio de consulta pública permanente para la gestión participativa del desarrollo local. «

1 Descripción del contexto

1.1 EL CENTRO HISTÓRICO LA HABANA VIEJA

El Centro Histórico La Habana Vieja constituye el núcleo fundacional de La Habana, ocupa el 0,3 % del área metropolitana y el 49 % del municipio La Habana Vieja, al comprender cinco de sus siete consejos populares: Catedral, Plaza Vieja, Belén, Prado, San Isidro, y parte de Jesús María.

El Centro Histórico fue, durante siglos, la ciudad, hasta que a fines del *xix*, con el derribo de las murallas y el proceso de expansión urbana, se inicia la diferenciación entre la vieja y la nueva ciudad. Ha enfrentado periodos de debilitamiento de sus funciones principales y de deterioro de sus condiciones físicas y sociales, sin embargo hoy puede entenderse como la unidad urbana más compleja de La Habana, con una concentración y mezcla de valores, actividades y elementos singulares que hacen de ella uno de los lugares de mayor relevancia de la ciudad y le otorgan gran reconocimiento nacional e internacional. En consecuencia, los vecinos del Centro Histórico atesoran un caudal de tradiciones, riquezas y diversidad cultural.

Según el Censo de Población y Viviendas realizado en el año 2012, en el Centro Histórico viven 55 484 habitantes, para una densidad poblacional de 259 habitantes por hectáreas. Su población representa el 26 % del total de la ciudad y 63 % del municipio La Habana Vieja. Catedral, el consejo seleccionado para la realización del presupuesto participativo, representa el 9,5 % de la superficie territorial del municipio y el 14 % de la población residente, de la cual el 53,2 % son mujeres. El nivel educacional de la población es alto, y muestra un crecimiento significativo respecto a décadas anteriores, lo que se refleja en indicadores como el promedio de años de estudio, que es de 10,8 grados y la inserción escolar de los menores de doce años que es del 100 %. El sector estatal es el principal empleador de la población local, aunque ha disminuido en seis puntos porcentuales respecto al año 2001. Los empleados por cuenta propia se han incrementado de 6 % en 2001, a 13,1 % en 2012 y a 15,9 % en 2013.

La economía del Centro Histórico estuvo vinculada históricamente a las funciones portuarias y de punto de intercambio comercial, su desarrollo se basó en los servicios, sobre todo, los vinculados al puerto y los dirigidos a los residentes de la zona y a la gran población flotante que transita por él. A raíz de la crisis de la década del 1990, la economía local comienza a dar un giro, pues se apuesta por el desarrollo del turismo internacional como impulsor de la economía nacional. Se convierte así el Centro Histórico en





destino turístico, que aprovecha el potencial de su patrimonio cultural y se erige como sitio de encuentro de los visitantes internacionales con la cultura e idiosincrasia del cubano, en particular del habanero. Desde la última década del siglo xx, los servicios portuarios en la bahía de La Habana constituyeron una actividad económica en declive y se trasladó a otras zonas, hasta que en 2014 cesaron sus funciones de puerto comercial. En cambio, en este periodo se erigen el turismo internacional y el comercio minorista en moneda convertible como los sectores más dinámicos del territorio.

La rehabilitación integral, llevada a cabo en las últimas décadas en el Centro Histórico, ha favorecido el reposicionamiento de esta área y le ha conferido mayor atractivo. Ello ha sido el resultado de la recuperación y preservación del patrimonio, el mejoramiento de la imagen urbana y las condiciones de vida de la población, la incorporación de nuevas actividades económicas y el restablecimiento de otras tradicionales. Los efectos del proceso rehabilitador, combinado con las perspectivas de transformación que propone el proyecto de desarrollo de la bahía habanera, permiten vislumbrar nuevas oportunidades y futuros proyectos que ayudarán al reforzamiento del carácter central del territorio sin dejar de tener en cuenta su valioso patrimonio cultural y su condición de centro habitado.

La Habana Vieja conforma actualmente, junto a los municipios Centro Habana, Plaza de la Revolución, 10 de octubre y Cerro, la denominada área central de la ciudad, pues se caracteriza por un alto grado de consolidación urbana, elevadas densidades poblacionales, y diversidad y mixtura de usos.

Ello tiene su expresión en la concentración de funciones básicas (gastronómicas, comerciales, culturales y administrativas) y en sus valores patrimoniales, vinculados al sistema de plazas, plazuelas y corredores, que tradicionalmente han estructurado la actividad económica y social de la ciudad. La relación con la bahía de La Habana, la conectividad con el resto de la ciudad y su funcionamiento como punto de confluencia del transporte urbano, acentúan su condición de centralidad.

1.2 LOS ACTORES DE LA GESTIÓN PÚBLICA

El Estado cubano ha promovido numerosas políticas en el orden social, económico, cultural, ambiental, y para el funcionamiento de estructuras y organizaciones a escala local. Sin embargo, la sociedad cubana se ha caracterizado por la verticalidad en la toma de decisiones, con énfasis en lo sectorial sobre lo territorial, siendo el Estado el garante casi absoluto de los bienes y servicios. La nueva Constitución de la República de Cuba propugna la voluntad de perfeccionar la gestión pública y fortalecer la participación ciudadana.

¹ *Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 10 de abril de 2019 (GOC-2019-406-EX5). Constitución de la República de Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular, páginas 96-99.*

Las Asambleas del Poder Popular se constituyen en Cuba en 1976 como órganos superiores locales del poder del Estado, y, en consecuencia, están investidas de autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas. La Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación y está investida de la más alta autoridad en su territorio¹. Está integrada por los delegados elegidos en cada circunscripción en las que se divide el territorio y, al constituirse, elige de entre sus delegados a su presidente y vicepresidente. Corresponde a la AMPP aprobar y controlar el cumplimiento del plan de la economía, el presupuesto, el plan de desarrollo integral del municipio y el plan de ordenamiento territorial y urbano; adoptar acuerdos y dictar disposiciones normativas en el marco de su competencia; controlar y fiscalizar la actividad del Consejo de la Administración del Municipio (CAM); organizar y controlar el funcionamiento y las tareas de las entidades encargadas de las actividades económicas, de producción y servicios, de salud, asistenciales, de prevención y atención social, científicas, educacionales, culturales, recreativas, deportivas y de protección del medioambiente en el municipio, y aprobar la creación de los consejos populares del municipio.

La AMPP para el ejercicio de sus funciones se apoya en comisiones de trabajo, en los consejos populares, en la iniciativa y amplia participación de la población, y actúa en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales. El Consejo de la Administración Municipal por su parte desempeña funciones ejecutivo-administrativas, dirige la Administración Municipal, tiene carácter colegiado y es presidido por el Intendente. La Administración Municipal, por su parte, tiene como principal objetivo satisfacer, las necesidades económicas, educacionales, culturales, deportivas del territorio. El CAM es designado por la AMPP, a la que se subordina y rinde cuenta.

Los Consejos Populares surgieron experimentalmente en el año 1988, y con las reformas a la Constitución de la República de Cuba realizadas en

julio de 1992, se incluyó un artículo sobre la creación y funcionamiento de los mismos, donde se reconocen como órgano del Poder Popular, local y de carácter representativo, lo cual ratifica la nueva Constitución. El Consejo Popular representa a la población del territorio donde actúa, y a su vez a la Asamblea Municipal del Poder Popular. Ejerce el control sobre las entidades de producción y servicios de incidencia local, y trabaja activamente para la satisfacción de las necesidades, promoviendo la participación de la población y las iniciativas locales para su consecución.

En el Centro Histórico La Habana Vieja existe, desde 1993, un modelo de gestión singular, que difiere de las estructuras de gobierno del resto del país. La primera peculiaridad es la existencia de dos entidades públicas con competencias en el desarrollo local: la Asamblea Municipal del Poder Popular de La Habana Vieja y la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Ambas instituciones disponen de presupuestos anuales, con particularidades en sus fuentes de ingresos, formas de gestión y prioridades en la asignación de los recursos, que han contribuido a establecer sinergias a favor del desarrollo local. La Asamblea Municipal del Poder Popular de La Habana Vieja está compuesta por ochenta y cuatro delegados y siete presidentes de Consejos Populares: Catedral, Plaza Vieja, Belén, Prado, San Isidro, Jesús María y Talla Piedra.

La Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana es una institución fundada en 1938, que ha trabajado por el rescate y salvaguarda del patrimonio cultural cubano. Con las obras de restauración del antiguo Palacio de los Capitanes Generales en 1968, dirigidas por el Dr. Eusebio Leal Spengler, se gesta el inicio de la obra rehabilitadora de La Habana Vieja. En 1978, la Comisión Nacional de Monumentos emitió la declaratoria de Monumento Nacional para el Centro Histórico La Habana Vieja. Más adelante, en 1981, el estado cubano promueve su rehabilitación y aprueba el Primer Plan Quinquenal de Restauración, determinando que la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana condujera este proceso y delegándole funciones que solo eran atribuidas a los gobiernos provinciales o municipales. Un año después, en 1982, durante la Sexta Reunión del Comité Intergubernamental de la Convención del Patrimonio Mundial, se acordó declarar a La Habana Vieja y su sistema de fortificaciones coloniales Patrimonio Cultural de la Humanidad.

En 1993, con la aprobación del Decreto Ley No.143 por el Consejo de Estado de la República de Cuba,² la Oficina obtuvo prerrogativas especiales para emprender un novedoso modelo de gestión para la rehabilitación integral del Centro Histórico, declarado «Zona Priorizada para la Conservación». El funcionamiento de este modelo se sustenta en el otorgamiento de personalidad jurídica y competencias a la Oficina del Historiador para

² *Gaceta Oficial No. 40, Ordinaria, 5 de junio de 2019 (GOC-2019-493-O40). Concordando Decreto-Ley No. 143 «Sobre la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana», de 30 de octubre de 1993, con los decretos leyes Nos. 216 de 30 de enero de 2001; 283 de 21 de junio de 2011; 325 de 16 de octubre de 2014 y 368, de 17 de diciembre de 2018.*

liderar la gestión integral del territorio, coordinar las políticas territoriales y el planeamiento urbano, controlar el uso del suelo y las intervenciones en los inmuebles, y definir el destino de los recursos económicos que capta. La rehabilitación del Centro Histórico pasó de ser una actividad subvencionada por el Estado, a un proyecto de desarrollo integral, sostenible desde el punto de vista financiero. Actualmente, la OHCH se reconoce como una institución pública autónoma, subordinada al Consejo de Ministros, compuesta por un sistema de unidades presupuestadas y direcciones.

En este ámbito y en el marco legal que le asiste, la OHCH estudia, ensaya y valida instrumentos de gestión local que contribuyen a consolidar y actualizar el modelo de desarrollo local, en consonancia con las políticas que se aprueban e implementan a nivel nacional.

1.3 EXPERIENCIA DE CONSULTA PÚBLICA EN LA GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA

La Oficina del Historiador para lograr el desarrollo integral de su territorio ha tenido en cuenta en su modelo de gestión la participación de todos los actores locales, haciendo énfasis en la ciudadanía como protagonista y beneficiaria principal de su obra. En tal sentido ha tenido en cuenta diferentes herramientas o instrumentos de gestión participativa como la consulta pública que se ha convertido en la más aplicada por la OHCH.

La Consulta Pública se refiere a la acción de una persona o institución, de tomar conocimiento de la opinión, proposición, preferencia de otras personas o instituciones sobre un tema ya definido o por definir.



Con la consulta pública la OHCH se propuso:

- › Conocer el criterio de diversos actores (población e instituciones) sobre el Plan Especial de Desarrollo Integral del Centro Histórico de La Habana.
- › Elaborar la versión definitiva del documento con carácter participativo.
- › Formular una propuesta sostenible del proceso de consulta pública para los proyectos que desarrolla la Oficina del Historiador.

La consulta pública se inició en el mes de octubre del 2011 con la inclusión del tema en la sesión ordinaria del Consejo de la Administración de La Habana Vieja. Durante el periodo de realización de la Consulta Pública se enviaron cincuenta ejemplares del Plan Especial de Desarrollo Integral (PEDI) del Centro Histórico, que es el documento rector del trabajo de planificación e intervención en el territorio.

Una vez terminado de redactar el PEDI avance, el Plan Maestro para la Revitalización integral de la Habana Vieja se propuso implementar una nueva y decisiva etapa, como la discusión pública del documento con otras instituciones y ciudadanos que, directa e indirectamente, participan también en el proceso de revitalización del territorio.

Para el proceso de consulta pública se diseñó una estrategia de comunicación que incluía: nota de prensa, la premier del audiovisual *Hablemos de La Habana Vieja* en el Barrio del Santo Ángel, una emisión del programa *Habáname*, spot para Habana Radio e información en la página web del Plan Maestro.

Los talleres de la consulta pública se iniciaron con la proyección del documental *Hablemos de La Habana Vieja*. Dichos talleres se efectuaron en los Consejos Populares de La Habana Vieja incluidos en la Zona Priorizada para la Conservación. También se realizaron talleres con especialistas de las diferentes entidades de la Oficina del Historiador.

Con este proceso se brindó información sobre los objetivos, políticas y estrategias del Plan Especial y posibilitó compartir y recopilar la opinión y criterios para un plan consensuado, además la participación de los actores locales, garantizó el compromiso, motivación y aceptación de los mismos, los cuales llevan al éxito y la sostenibilidad del proceso.

› 2 Situación inicial

El Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Centro Histórico de La Habana (PEDI 2030), identifica entre sus objetivos estratégicos: promover instrumentos de planificación, gestión y control territoriales, concertados y participativos, que garanticen un proceso eficiente, racional, equitativo, confiable y continuo.

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Centro Histórico de La Habana (PEDI) ha sido la experiencia de gestión participativa más amplia realizada en este territorio. El PEDI es el instrumento de gestión que establece el ordenamiento urbano y define las estrategias de desarrollo territoriales en sus dimensiones económica, social y ambiental. Para su formulación se combina el trabajo técnico de especialistas y funcionarios de todos los sectores, con espacios de diálogo, consulta y concertación institucional y ciudadana, bajo la coordinación metodológica de la OHCH.

En el 2012 una propuesta preliminar de este instrumento, construida por especialistas y técnicos de la OHCH, como se comentó en la introducción, se sometió a consulta pública, proceso en el que participaron actores de escalas municipal, provincial y nacional, incluyendo a líderes formales e informales del territorio y población residente.

Durante el 2015 se realizó un proceso de construcción colectiva del documento, con la consulta a cada actor desde el inicio de la conformación y planificación del Plan, que abarcó desde el diagnóstico territorial hasta las estrategias de desarrollo.

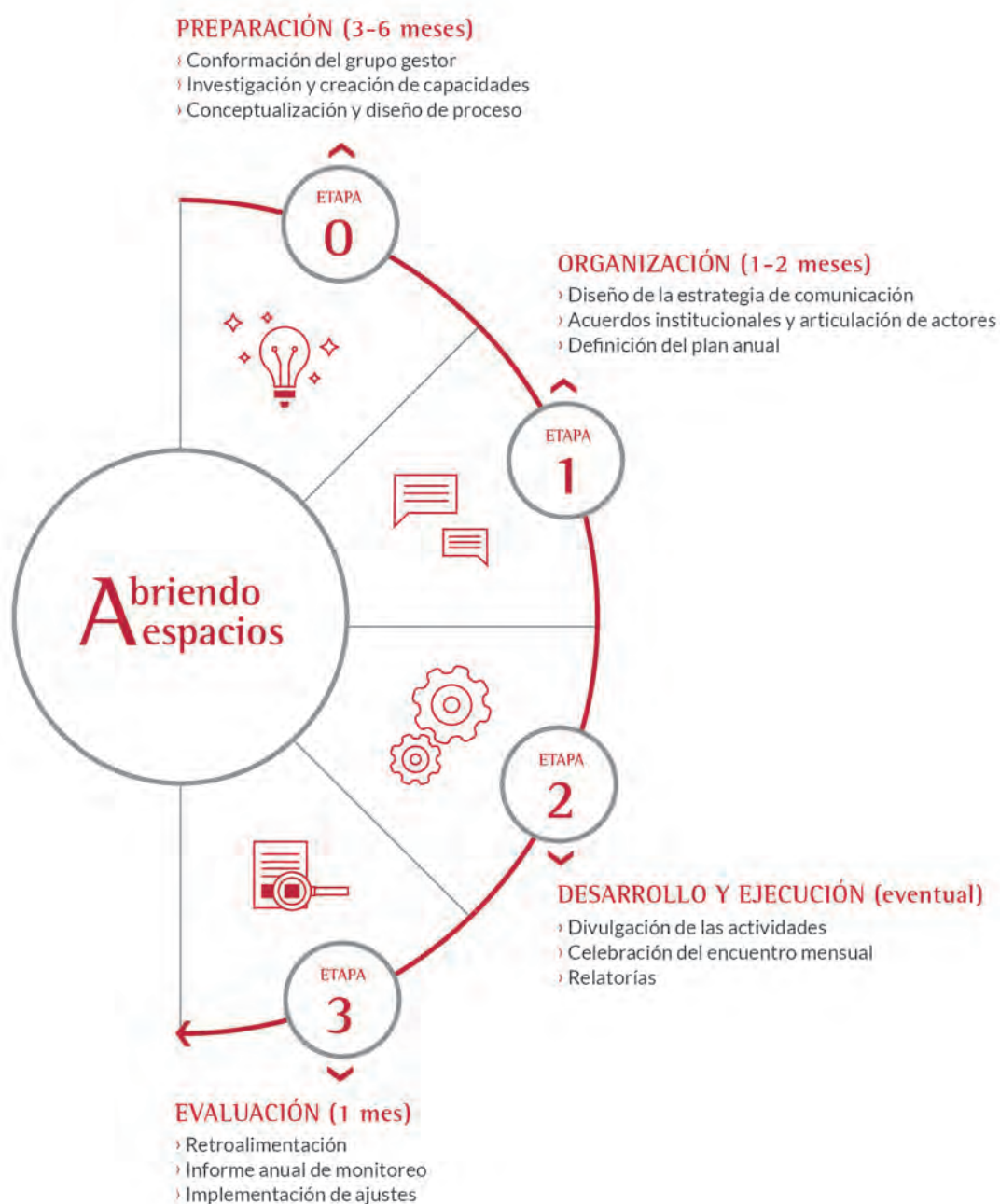
Tras la experiencia mencionada, se promueve la necesidad de contar con un espacio permanente de consulta pública donde converja el diálogo y concertación de todos los actores locales de La Habana Vieja a partir de una temática concerniente al proceso de gestión y desarrollo del Centro Histórico de La Habana y más allá de todo el municipio, como punto de encuentro entre la OHCH y el gobierno municipal.

Entre los elementos que denotan la necesidad de desarrollar un espacio de diálogo y consulta pública en el Centro Histórico se encuentran:

- › Insuficiente reconocimiento por parte de los decisores locales acerca de la importancia de las prácticas de concertación y responsabilidad de la ciudadanía en los procesos de desarrollo.
- › Débil conocimiento a diferentes niveles de decisión de los instrumentos de gestión participativa que han sido exitosos en otros países.

3 Proceso de intervención

Tras evaluar la experiencia de Consulta Pública permanente «Abriendo Espacios» realizada por el Plan Maestro de la Oficina del Historiador en La Habana Vieja, existen tres principios que deben guiar el proceso de consulta pública permanente y tres etapas básicas con los pasos y tiempos que demanda.



Principios:

1. Proporcionar información a los actores locales, instituciones y la población sobre políticas, planes y proyectos en elaboración y/o en curso en La Habana Vieja.
2. Propiciar la consulta y la reflexión conjunta entre actores locales y población en torno a las políticas, planes y proyectos en La Habana Vieja, buscando generar insumos útiles para la elaboración, retroalimentación y/o ajuste de las mismas.
3. Promover el conocimiento de los actores del territorio, su participación e integración en la gestión de políticas, planes y proyectos en La Habana Vieja.

3.1 ETAPA DE PREPARACIÓN

Esta etapa resulta clave para el proceso, por cuanto permite evaluar las capacidades locales y el marco normativo e institucional donde se habrá de desarrollar el instrumento de gestión participativa.

CONFORMACIÓN DEL GRUPO GESTOR

La institución responsable de la realización del instrumento deberá crear un grupo gestor, que tendrá entre sus funciones indagar sobre el estado del arte y las tendencias referidas al mismo (conceptos, beneficios, y principales experiencias); evaluar la pertinencia de la realización del ejercicio, y coordinar acciones de capacitación.

Después de concebido el proyecto el Grupo Coordinador debe realizar trabajos de mesa y encuentros sistemáticos donde se prepara la estrategia de trabajo siguiente, funciones de cada actor, y el cronograma de temas a desarrollar.

Se pide apoyo a entidades que se especialicen en acciones de facilitación, trabajo comunitario y educación popular, que tienen una amplia experiencia de trabajo con público, comunidades y metodologías participativas, por tanto, contribuyen en la conformación de las acciones a seguir: decisiones de conjunto, puesta en común y diferentes momentos del espacio que requieren las metodologías o instrumentos participativos.

En estos encuentros del Grupo Coordinador se analizan los avances y retrocesos del *proceso* y los pasos que se deben dar ante cualquier acción no prevista; lo que posibilita la construcción de una metodología participativa

a partir de las experiencias y conocimientos de los integrantes, logrando un consenso respecto a los puntos que debían tenerse en cuenta.

INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN DE CAPACIDADES

Consiste en la caracterización del territorio, mapeo de emprendimientos, monitoreo de las legislaciones, tendencias, demandas, actores vinculados. Todos los elementos que sirvan de insumo para la decisión de los temas a tratar, con y para quiénes, así como las demandas y prioridades del territorio y de quien lleva a cabo el proceso. Se mantiene una revisión constante de procesos similares, de proyectos exitosos, de teorías o estudios sobre las consultas públicas.

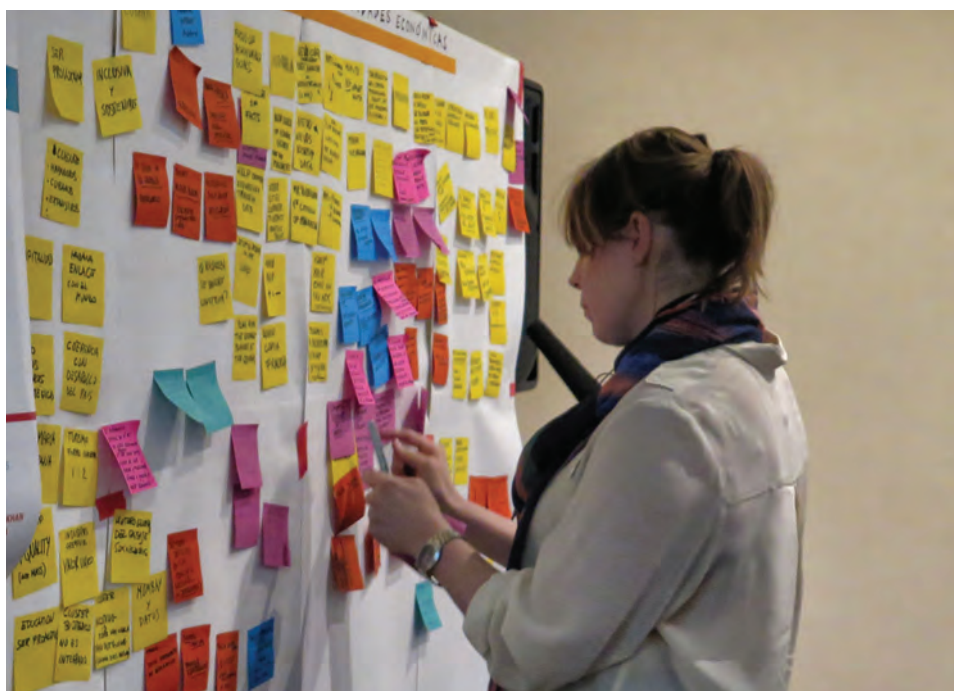


© Fondo de Fotos Plan Maestro-

Se capacita e informa a la población de la metodología que debe seguir en cada encuentro para un resultado satisfactorio. Se da un proceso continuo de retroalimentación para posibles obstáculos y capacidad de continuar con el espacio.

CONCEPTUALIZACIÓN Y DISEÑO DEL PROCESO

En este momento se determinan los objetivos, beneficiarios, recursos, actores implicados y los tipos de actividades como capacitación, asesoría, financiamiento, mediador.



3.2 ETAPA DE ORGANIZACIÓN

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

A partir de encuentros sistemáticos con un grupo de especialistas y expertos en comunicación se diseña la estrategia de comunicación para el proceso, teniendo en cuenta el contexto, las particularidades del mismo, los objetivos a alcanzar y el público meta.

Ejemplo de Compendio informativo

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONSEJO POPULAR CATEDRAL DE LA HABANA VIEJA

Problemática fundamental ›

¿Cómo implicar a todos los actores involucrados y que estos se sientan identificados y comprometidos con el proceso?

Objetivo general ›

Generar un involucramiento real de los diferentes actores locales con el espacio de diálogo propuesto.

Objetivos específicos ›

- › Facilitar la comprensión del proyecto por todos los actores involucrados.
- › Fortalecer los procesos de comunicación del público interno (quiénes son) para potenciar su trabajo y proyectar una imagen de confianza y transparencia.
- › Desarrollar con la población herramientas y habilidades participativas para plantear propuestas.
- › Fomentar el respeto por lo decidido entre todas las partes. La implementación de lo decidido debe ser una consecución del proceso y evaluación del mismo.

Ejes temáticos ›

Sensibilización, concientización, participación e interacción - informativa.

Nombre de la campaña ›

«Abriendo Espacios»

Atributos de la campaña ›

Novedosa, coloquial e informativa.

La campaña de comunicación derivada de la estrategia debe responder a las siguientes premisas:

- › Convencer de los beneficios del proyecto a los diferentes actores involucrados.
- › Emplear un mensaje sencillo.
- › Ilustrar, los diferentes públicos deben comprender claramente cuál es su papel en el proceso.
- › Utilizar imágenes o escenas de la vida que hagan referencia a la población en su contexto diario y que visualicen los posibles beneficios del proceso.
- › Captar la atención y aceptación de un público general mediante el uso apropiado de los elementos gráficos y audiovisuales (colores, imágenes, tipografías y mensajes, video y audio).

Luego de concebida la campaña, se construye el material comunicativo para el lanzamiento oficial y desarrollo del proceso, que puede incluir: pegatinas, plegables, carteles, spot audiovisual y lonas con el contenido correspondiente al ejercicio, con el objetivo de sensibilizar, informar y convocar a los actores del proceso. Se pueden utilizar diversos instrumentos o técnicas de recogida de información y retroalimentación, según el público y territorio, como las entrevistas a informantes claves, encuestas a la población, buzones para la recogida de sugerencias o quejas sobre el proceso.

ACUERDOS INSTITUCIONALES Y ARTICULACIÓN DE ACTORES

» La primera acción de trabajo institucional es formalizar la propuesta del espacio permanente de consulta pública en los canales de gobierno local pertinentes, donde los decisores estén al tanto de todo el proceso y puedan sugerir cambios, incluso apropiarse del espacio de diálogo, aportando temas y propuestas al mismo. «

En caso que sea una acción establecida por el gobierno, este debe conciliarla con una representación de los diferentes actores locales del territorio, institucionales, ciudadanía, organismos, empresas.

DEFINICIÓN DEL PLAN ANUAL

Identificación y concertación de las temáticas a debatir, búsqueda de temas necesarios para concertar con los actores del territorio. Aquí se definen además los responsables, fechas, objetivos, recursos que demandan, público.

Los responsables de los temas y las personas encargadas de la facilitación deberán organizarse cada vez, según el programa.

Cada responsable de tema debe llenar la ficha técnica del encuentro, preparar con ideas básicas del mismo para elaborar la invitación con la propuesta, los responsables del encuentro deberán preparar programa de la sesión y las dinámicas a desarrollar, así como, coordinar la logística.

ESPACIOS ABRIENDOS ESTRUCTURADOS

COORDINA: Especialista responsable del tema a tratar (es quien elabora esta ficha técnica y coordina o imparte el tema)

FECHA Y HORARIO:

Último miércoles de cada mes (menos julio, agosto y diciembre)
3:00 pm a 5:00 pm.

LUGAR:

Mercaderes 116, Sede de Plan Maestro

TIEMPO DE DURACIÓN: 1:30 min.

OBJETIVO GENERAL:

Promover la participación de actores locales y población en la gestión del desarrollo local, a partir de brindar sistemáticamente una jornada orientada al intercambio y la reflexión en temas relacionados con el planeamiento la gestión de políticas, planes y proyectos en La Habana Vieja.

QUÉ: promover la gestión participativa del desarrollo local

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Proporcionar información a los actores locales y la población sobre políticas, planes y proyectos en elaboración y/o en curso en La Habana Vieja.
- Propiciar la consulta y la reflexión conjunta entre actores locales y población en torno a las políticas, planes y proyectos en La Habana Vieja, buscando generar insumos útiles para la elaboración, retroalimentación y/o ajuste de las mismas.
- Promover el conocimiento de los actores del territorio, su participación e integración en la gestión de políticas, planes y proyectos en La Habana vieja.

PARA QUÉ: comunicar, conocer, reflexionar, debatir, proponer

SOBRE QUÉ: gestión local, planes urbanos y estratégicos territoriales, políticas públicas, proyectos locales.

PÚBLICO OBJETIVO:

Autoridades locales, funcionarios y técnicos de entidades públicas, miembros de las estructuras del Poder Popular y las organizaciones políticas y de masa, representantes de empresas y entidades radicadas en el territorio, emprendedores locales, líderes comunitarios, población y expertos en temáticas afines.

Listado de instituciones:

DINÁMICA

3.3 ETAPA DE DESARROLLO Y EJECUCIÓN

DIVULGACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En esta etapa el grupo coordinador se apoya en los materiales y acciones de la estrategia de comunicación ya definida para lograr una socialización adecuada del espacio, haciendo énfasis sobre todo en el público objetivo.

Mayormente la convocatoria es abierta, buscando la participación de autoridades locales, funcionarios y técnicos de entidades públicas, miembros de las estructuras del Poder Popular y las organizaciones políticas y de masa, representantes de empresas y entidades radicadas en el territorio, emprendedores locales, líderes comunitarios, población y expertos en temáticas afines.

Se pueden utilizar las siguientes vías de convocatoria: invitaciones a través de correos, cartas de invitación entregadas directamente a ministerios, entidades gubernamentales y organismos municipales y provinciales, llamadas telefónicas y visitas personales, página web, emisora de radio y TV local, entre otras que determine el comité organizador.



Invitaciones

CELEBRACIÓN DEL ENCUENTRO MENSUAL

La permanencia de la consulta pública está dada por la periodicidad de la misma, en el caso objeto de estudio se realiza mensual, con horario y día fijo de la semana.



© Fondo de Fotos Plan Maestro-

Estructura general de la jornada:

- › ¼ hora: Apertura de la jornada.
- › ½ hora: Panel de presentación del tema a abordar (política, plan, proyecto y/o instrumento). Según caso puede incluir invitados (autoridad, académico, residente) para complemento/contrapunto de lo que se presenta.
- › 1 hora: Dinámicas para interacción, debate y reflexión con el público sobre tema presentado.
- › ¼ hora: Evaluación y cierre de la jornada.

Lugar, frecuencia y horario:

- › Lugar grande, con sillas, buena iluminación y ventilación, donde los participantes se sientan cómodos y a gusto.
- › Un día fijo en la semana (que las personas puedan reconocerlo), y una vez al mes, pues no se recomiendan encuentros tan seguidos.

» Se recomienda un horario asequible a la mayoría de los actores que participarán, aunque es prudente que sea fijo, para el reconocimiento del público y cumpla con la categoría de encuentro permanente. «



© Fondo de Fotos Plan Maestro

Recursos necesarios:

- › Coordinador general (se encarga de coordinar con responsables de temas y preparar cronograma anual).
- › Coordinador logístico, facilitadores y comunicación.
- › Diseñador/es, redactor/es y editor/es para preparación de productos comunicativos.
- › Logística (Medios y materiales):
- › Computadora,
- › Data show,
- › Pantalla,
- › Grabadora
- › Cámara fotográfica
- › Papelógrafos
- › Plumones
- › Gastos de servicio en reproducción de productos comunicativos (Diseño y reproducción del cartel para las jornadas y para plegables con programa anual).
- › Café o refrigerio si fuera posible.

RELATORÍAS

Consiste en resumir de forma concreta todo lo acontecido en el encuentro, tema, invitados, cantidad de participantes, cantidad de mujeres y hombres, por rango de edades. Los análisis e intervenciones del público y se recoge una memoria fotográfica de cada encuentro.

3.4 ETAPA DE EVALUACIÓN

RETROALIMENTACIÓN

» La retroalimentación es una acción que se realiza durante todo el periodo del espacio de consulta pública permanente, ya que este espacio de diálogo, como su concepción lo indica, necesita un conocimiento, seguimiento y monitoreo permanente por parte de los actores locales que protagonizan y son beneficiarios del mismo. «

Se realiza un análisis de cada encuentro con los elementos de éxito y fracaso para tenerlos en cuenta en el próximo.

INFORME ANUAL DE MONITOREO

Se realiza un informe anual que incluye la evaluación, actividades realizadas, cumplimiento de objetivos, lecciones aprendidas, propuestas de ajustes, diagnóstico de nuevas demandas.

IMPLEMENTACIÓN DE AJUSTES

A partir de la evaluación anual se realizan los ajustes pertinentes para el plan del año siguiente, teniendo en cuenta las necesidades y elementos negativos de los encuentros pasados.

Además se realizan encuestas individuales para conocer las opiniones de los participantes sobre la metodología y desarrollo de los mismos, lo que permite también hacer los cambios necesarios desde el sentir de los propios actores.

› 4 Situación actual

El programa y etapas establecidas para la Consulta Pública Permanente «Abriendo Espacios» están marcadas por la organización e impactos positivos a escala institucional, barrial y ciudadana.

› Beneficios

- › Potencia las competencias y capacidades de los actores locales, representantes del gobierno local, especialistas y decisores de la Oficina del Historiador, y la ciudadanía en general.
- › Fortalece el rol protagónico de la ciudadanía en el desarrollo territorial, evidenciando su sabiduría y disciplina en procesos de gestión participativa.
- › Estimula el sentido de pertenencia y la responsabilidad de la ciudadanía acerca de las problemáticas del barrio y la búsqueda de soluciones.
- › Mantiene informados y activos a los actores del territorio en cuanto a los proyectos y acciones que se realizan en el mismo.
- › Actualiza el diagnóstico y prioridades del territorio.
- › Diseña una guía metodológica para un espacio de consulta pública permanente en ciudades patrimoniales. «

› Dificultades a lo largo del proceso

- › Poca participación de representantes de la Asamblea Municipal del Poder Popular y el Consejo de la Administración Municipal en los encuentros.
- › No hubo suficiente participación de los residentes, debido a la falta de información, la no aplicación de una adecuada estrategia de comunicación y como aseveran algunos el horario escogido, que además de ser a media tarde coincide con horario de trabajo, lo que dificulta la participación de gran parte de la ciudadanía.
- › La composición etaria y de género de los participantes fue predominantemente femenina y de la tercera edad, en menor medida participó la población joven.
- › Mayormente participan los técnicos y especialistas del Plan Maestro y la Dirección de Cooperación Internacional y Relaciones Internacionales (DCRI) de la Oficina del Historiador, lo que reduce la socialización a otros actores. «

Uno de los logros fundamentales de «Abriendo Espacios» es el fortalecimiento del modelo de gestión público de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, al insertar un nuevo instrumento de participación ciudadana directa en su gestión, cuya experiencia promueve el estudio y comprobación de la aplicabilidad y utilidad, en las condiciones cubanas, de instrumentos de gestión participativa, así como la posibilidad de replicarlo en otras ciudades patrimoniales.

En la experiencia que se sistematiza se encuentran como principales temas debatidos:

1. Plan urbano del eje comercial Obispo.
2. La Bahía de La Habana, un desafío colectivo.
3. Propuesta preliminar del Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Centro Histórico.
4. Encuentros sobre Manejo y Gestión de Centros Históricos.
5. Dinámica demográfica cubana actual, impartida por Especialistas del CEDEM (Centro de Estudios Demográficos)
6. Información del proceso de actualización de las Regulaciones Urbanas del centro histórico.
7. Fábrica de creación, dedicado a talleres, realizado por la dirección de Patrimonio Cultural.
8. Plegable sobre Cooperativas: Nueva forma de gestión en entornos patrimoniales.
9. Actualización en el Centro Histórico de las formas de gestión no estatal.
10. Plan Especial de Rehabilitación Integral del Malecón Tradicional.
11. Ocupación del espacio público y el gusto por el diseño y la arquitectura.
12. Plan de Inversiones de la OHCH 2017.

Con todos los debates e intercambios se generaron insumos útiles para la elaboración, retroalimentación y/o ajuste de planes y proyectos, sin embargo, se necesita que la población participe más.

En cada jornada se buscó la participación de autoridades locales, funcionarios y técnicos de entidades públicas, miembros de las estructuras del Poder Popular, las organizaciones políticas y de masas, representantes de empresas y entidades radicadas en el territorio, emprendedores locales, líderes comunitarios, población y expertos en temáticas afines, pero a pesar de las diferentes vías de convocatoria utilizadas como: invitaciones a través de correos, cartas de invitación entregadas directamente a ministerios, entidades gubernamentales y organismos municipales y provinciales, llamadas telefónicas y visitas personales, sigue siendo la asistencia un elemento negativo.

› 5 Lecciones aprendidas

MARCO INSTITUCIONAL-JURÍDICO Y DE GOBERNABILIDAD

- › El conocimiento de los beneficios y el compromiso de todos los actores es clave para el éxito de la consulta pública permanente.
- › El proceso de convocatoria debe crear una conciencia y compromiso por parte de todos los actores locales para su participación.
- › Las opiniones de cada encuentro deben ser analizados seriamente por las instancias correspondientes y luego socializar los resultados para una mayor transparencia y credibilidad en el proceso.

PROCEDIMIENTO

- › La capacitación es una etapa imprescindible en el proceso de concientización y preparación de los gestores del encuentro, pues se corre el riesgo de no desarrollar un proceso con la calidad adecuada.
- › La campaña de comunicación es indispensable para el éxito de la convocatoria del encuentro. Las estrategias, los medios (prensa escrita y digital, radio, televisión), y materiales de comunicación (plegables, pancartas, afiches) seleccionados dependerán de su efectividad en el contexto de la experiencia.
- › La programación de los temas a discutir debe dar oportunidad de cambios ante circunstancias inesperadas, por lo que debe ser un cronograma flexible.
- › Los mecanismos de atracción, información y sensibilización a los actores convocados deben estar adecuados a las particularidades locales contemplando la diversidad existente.
- › La metodología y técnicas de los encuentros deben ser amenas, flexibles, recreadas, que no parezcan reuniones aburridas y retóricas con grandes discursos.
- › Se debe mantener un día y horario fijo, para crear una sistematicidad en los participantes y aún más importante escoger un horario adecuado para la mayor asistencia de actores, este puede ser uno de los motivos de las ausencias en las jornadas.

DIMENSIÓN SOCIAL

- › La población debe estar dispuesta a involucrarse en un proceso participativo, donde no solo opinará sobre los problemas sino tendrá la responsabilidad de decidir sobre una intervención en el territorio que habita.
- › Garantizar la participación de representantes de todos los sectores de la población: edad, sexo, color de la piel, ocupación, incidencia en el barrio.

- › Siempre es necesaria la aplicación de métodos y técnicas inclusivas donde nadie se sienta rechazado por lo que dice o por lo que representa en la simbología social.
- › Es necesario tener en cuenta el contexto sociocultural de los actores involucrados, su idiosincrasia, religión, ambiente social y a partir de ello construir un ambiente lo más parecido posible a su identidad.

CONCLUSIONES

Abriendo Espacios manifiesta resultados que se encierran en tres temáticas o líneas:

Gobernabilidad y política pública

1

- › Es un proceso que pone el sello de la gobernabilidad y de la corresponsabilidad, en un territorio donde las decisiones sobre el planeamiento local del desarrollo es asunto de todos.
- › El encuentro permanente de consulta funge como política pública porque adquirió sentido y se enriqueció en la práctica, comprometiendo a la ciudadanía como protagonista en la consecución de los objetivos comunes.
- › La experiencia demuestra que el método de la consulta pública es favorable para lograr la retroalimentación con la población y otros actores del territorio, a partir de lo cual se puede valorar, la dirección de algunas acciones hacia aquellos territorios que más lo reclaman.

Logros metodológicos y de participación

2

- › Estos encuentros dejan claro que el papel de los facilitadores de «Abriendo Espacios» es propiciar el diálogo entre los diferentes actores locales, así como recibir todos los criterios de los presentes, en ningún momento discutir o imponer criterios a los asistentes.
- › Se cuenta con un estudio y análisis de la bibliografía sobre consulta pública, lo cual permite identificar y validar sus campos problemáticos, concepciones, experiencias internacionales y adecuar estos principios participativos a la realidad cubana actual, a los barrios, a la gente, según sus características y manifestaciones.
- › Se diseñaron e implementaron técnicas e instrumentos de concertación para la participación, permitiendo unificación de lenguajes institucionales y análisis permanente de las territorialidades.

Desarrollo integral del territorio

3

- › La aplicación de la consulta pública permanente permite constatar la necesidad de un espacio de encuentro y diálogo para transmitir necesidades, intereses y preocupaciones.
- › Con este espacio permanente de consulta se han recopilado diversos y útiles planteamientos que han enriquecido el planeamiento y desarrollo integral del territorio.
- › Su implementación ha enriquecido la gestión del desarrollo con un carácter más participativo que dota al territorio de una inclusión directa de sus actores locales en las diferentes acciones.
- › Permite el diagnóstico y propuestas a partir del sentir de la población, el análisis de especialistas y los datos de los líderes formales e informales.
- › Muestra una articulación y concertación de criterios que abalan una concepción integral del territorio.
- › En cuanto a las percepciones generales de los actores participantes, en su gran mayoría considera que este encuentro es muy positivo en cuanto a la generación de espacios de participación, la promoción de participación ciudadana y para la profundización en la construcción de lo colectivo.
- › Estimula el sentido de pertenencia y coresponsabilidad de la ciudadanía en los proyectos de su propio territorio.

Para la revitalización y conservación del patrimonio histórico y cultural del Centro Histórico de La Habana, este espacio constituye un proceso muy útil, donde la participación de la población y los demás actores locales, tiene, no sólo un resultado material, sino que aumenta la autoestima de las personas, la organización y construcción colectiva. La Consulta Pública permanente «Abriendo Espacios», da la posibilidad de soñar ciudad, planear ciudad y ser protagonista de su presente y futuro, como un propósito colectivo que asegure la inclusión social y permita fortalecer la transparencia en la gestión de los proyectos locales.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**



colección
ARCOS