



La Participación del Gobierno Local en el Desarrollo del Centro Histórico

Serie: Experiencias y Prácticas de Gestión del Patrimonio Cultural
Módulo 2



La Participación del Gobierno Local en el Desarrollo del Centro Histórico.

Serie: Experiencias y Prácticas de Gestión del Patrimonio Cultural.
Módulo No. 2.

Tegucigalpa, Honduras. Primera edición, Junio 2014.
Tiraje: 200 ejemplares.

© Derechos Reservados

Municipalidad de San Juan de Ojojona.

AECID, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Proyecto Gestión del Patrimonio Cultural para el Desarrollo Local de San Juan de Ojojona.

Dirección: Municipio de San Juan de Ojojona, esquina calle la Alcaldía, Ladislao Valladares y Erlinda Valladares, frente a Casa Consistorial.

Teléfono: 27670035, 27670173, 27670104.

Correo electrónico: ojojonaunidaddeproyectos@gmail.com

Equipo de sistematización y edición:

Marco A. Martínez

Coordinación, Revisión y Supervisión:

M.Sc. Wilda Banegas.

Coordinadora del Proyecto Gestión del Patrimonio Cultural de Ojojona.

Diagramación

Artemisa Producciones.

Impresión:

Gráficos Tegucigalpa

Se permite la reproducción parcial o total para usos sin fines de lucro de carácter educativo, cooperación para el desarrollo, gestión del patrimonio, difusión cultural o replica, siempre que se autorice la reproducción por parte de la AECID y Alcaldía de San Juan de Ojojona.

ÍNDICE

Presentación	1
Breve Perfil del Municipio de Ojojona	2
La Capacidad de Gestión de las Autoridades Municipales al Inicio del Proyecto	4
Concepción Inicial del Proyecto	6
La Estrategia y Metodología Aplicadas	10
Resultados del Involucramiento de la Municipalidad	13
Dificultades y Soluciones	16
Lecciones Aprendidas	18
Recomendaciones	19

Presentación

San Juan de Ojojona es uno de los municipios que cuentan con una riqueza histórica, antropológica y cultural que les otorga un importante potencial para su desarrollo socioeconómico. Esto a condición de que su patrimonio sea claramente identificado, valorado y revitalizado con la participación de su población y el apoyo de las instituciones que por ley están encomendadas de esta misión.

Las instituciones nacionales que deben velar por la preservación y sano aprovechamiento de los recursos patrimoniales para bienestar de la población, cada vez se ven más sobrecargadas de tareas y responsabilidades en cuanto a proporcionarle a los municipios los servicios y apoyos que requieren para que se hagan cargo de la gestión de su patrimonio en su propia jurisdicción. Esto no solo es debido a los escasos recursos nacionales sino además a que cada vez son más los municipios que están procurando obtener declaratoria de monumento nacional; actualmente catorce municipios están haciendo esa gestión.

En el ámbito municipal también se enfrentan grandes retos para la gestión del patrimonio. Por un lado, los municipios con declaratoria y que ya han realizado intervenciones para puesta en valor de su patrimonio tienen dificultades para darle mantenimiento, continuidad y sostenibilidad a los proyectos previamente emprendidos. Por otro lado, los municipios que se están iniciando en este tipo de procesos tienen debilidades no solo de recursos para costear las intervenciones sino además de capacidad técnica y operativa para gestionar los proyectos.

En estos casos los trabajos de sistematización pueden ofrecer la contribución de rescatar los conocimientos y aprendizajes de las experiencias concretas, convertir estos en productos divulgables y publicarlos para socializar el conocimiento.

El Proyecto Gestión del Patrimonio Cultural para el Desarrollo Local de San Juan de Ojojona ha tomado conciencia de esto y ha emprendido un proceso de sistematización de sus principales experiencias para publicarlas. Se espera con ello que todas las personas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones y cooperantes involucradas o interesadas en los procesos de gestión del patrimonio cultural se apropien de ese conocimiento y lo apliquen en sus propios ámbitos de actuación. De esa manera se logra que las vivencias de unos se vuelvan aprendizajes para otros, que no incurramos en los mismos errores, que repliquemos las formas de actuación exitosas y que en general hagamos uso racional de los escasos recursos de que disponemos asegurándonos éxito en nuestros esfuerzos de desarrollo.

Este producto que se presenta a continuación resulta de la sistematización de la experiencia vivida en el Municipio de Ojojona en cuanto a la participación del gobierno municipal en todo el ciclo de gestión de su centro histórico ejecutado entre enero 2011 y junio 2013. Su publicación responde al interés de que todos los involucrados en este tipo de proyectos aprendamos de las vivencias prácticas y que con ello mejoremos los esfuerzos que seguiremos haciendo para el desarrollo de nuestros municipios.

AECID - Alcaldía Municipal de San Juan de Ojojona

Breve Perfil del Municipio de Ojojona

El Municipio de Ojojona está ubicado al sur del departamento de Francisco Morazán, en una pequeña meseta al pie de la montaña de Payaguare, a 30 Kilómetros de Tegucigalpa sobre la carretera Panamericana. Su fundación se remonta alrededor del año 1579 y se origina en el interés de los españoles por explotar los yacimientos de oro y plata existentes en el territorio.

El Municipio de Ojojona está asentado en un territorio con potencial para diversificar su desarrollo agroforestal, pero su actividad económica se concentra principalmente en la producción agrícola de subsistencia, granos básicos, hortalizas y frutales, en la comercialización de artesanías y en la producción pecuaria de menor escala. En el sector artesanal las principales actividades son la alfarería tradicional de barro cocido y la fabricación de utensilios de utilidad doméstica como escobas, taburetes, petates y sillas. También hay actividades de talabartería para la confección de diversos productos de cuero. Las actividades pecuarias tienen poca relevancia económica ya que la producción se orienta al procesamiento de productos derivados de la leche cuyo volumen no sobrepasa el consumo local.

Otro factor de igual o mayor importancia como potencial de desarrollo es la riqueza patrimonial de este municipio:

Se cuenta con un importante legado histórico, étnico y cultural derivado de la antigua explotación minera, de los rasgos lenca de su población y de la diversidad de costumbres y tradiciones de valor para la nación hondureña.



Artesana de San Juan de Ojojona.

El área urbana conserva su fisonomía colonial española reflejada en sus plazas, iglesias, calles, puentes, edificaciones públicas, y viviendas antiguas. Ojojona posee importantes edificaciones como: la Iglesia San Juan Bautista, la Iglesia Nuestra Señora del Carmen, la Ermita de El Calvario, la Casa Consistorial, la Casa Pablo Zelaya y otras con las cuales la población se identifica.

Su cercanía a la ciudad capital y a la carretera panamericana le ofrecen una valiosa ventaja para el desarrollo socioeconómico mediante el turismo, comercio y otras actividades de producción y servicios.

Posee una envidiable riqueza natural y paisajística conformada por bosques, montañas, microcuencas y diversa flora y fauna.

Es contradictorio que con este potencial de desarrollo el municipio tenga la condición de pobre o subdesarrollado (categoría "C"). ¿Cómo entender esa discrepancia? Algunas explicaciones a tener en cuenta en este documento son:

Las débiles capacidades de los diferentes gobiernos municipales para la gestión de su territorio, la carencia de estrategias y modelos sostenibles para la explotación de sus recursos, la poca generación de ingresos municipales para inversiones redituables en lo social y económico, la escasa experiencia de las autoridades locales y demás actores locales para la gestión urbana, particularmente de su patrimonio cultural.



Ermita El Calvario, San Juan de Ojojona.

La capacidad de Gestión de las Autoridades Municipales al Inicio del Proyecto


Un principio esencial para que los municipios puedan avanzar en sus esfuerzos de desarrollo sobre la base de su propio potencial es el de la gobernabilidad, dentro del cual se incluyen las capacidades para planificar, dirigir, administrar, movilizar y controlar la inversión de todos los recursos y oportunidades, en sintonía con el potencial de desarrollo. Dentro de estos recursos se consideran no solo los materiales y financieros, sino especialmente los sociales, organizativos e institucionales.


Dentro de la gobernabilidad municipal, el gobierno o gestión de un centro histórico no es una tarea fácil pues se requiere que todos los actores locales desplieguen habilidades y competencias que usualmente no han tenido (técnicas, financieras, administrativas, etc.), que se tengan visiones consensuadas y motivantes, que haya convergencia de intereses sobre el bienestar común, que cada sector asuma el papel y responsabilidad que le corresponda, entre muchos otros requerimientos.


Los distintos gobiernos municipales que se han sucedido a lo largo de la historia de Ojojona han confrontado debilidades y obstáculos para gestionar el desarrollo municipal, es decir, para sacar el máximo provecho de sus potencialidades y enfrentar sus demandas del presente y retos

futuros. Al inicio de la ejecución del Proyecto las autoridades edilicias enfrentaban dificultades similares a las de sus antecesores. Por eso, la gestión del centro histórico era una responsabilidad casi total de la Subgerencia de Conservación del IHAH. La participación de la Alcaldía se limitaba a remitir al IHAH todos los casos de intervención de bienes inmuebles en el centro histórico para que esta institución tomara acción.

Algunos rasgos que caracterizaban la capacidad de gestión patrimonial de la autoridad municipal en ese entonces, son:

 Al interior de la estructura organizativa de la municipalidad se carecía de una oficina técnica responsabilizada de la gestión urbana del municipio.

 La mayoría del recurso humano de la municipalidad tenía débiles capacidades en gestión del patrimonio cultural.

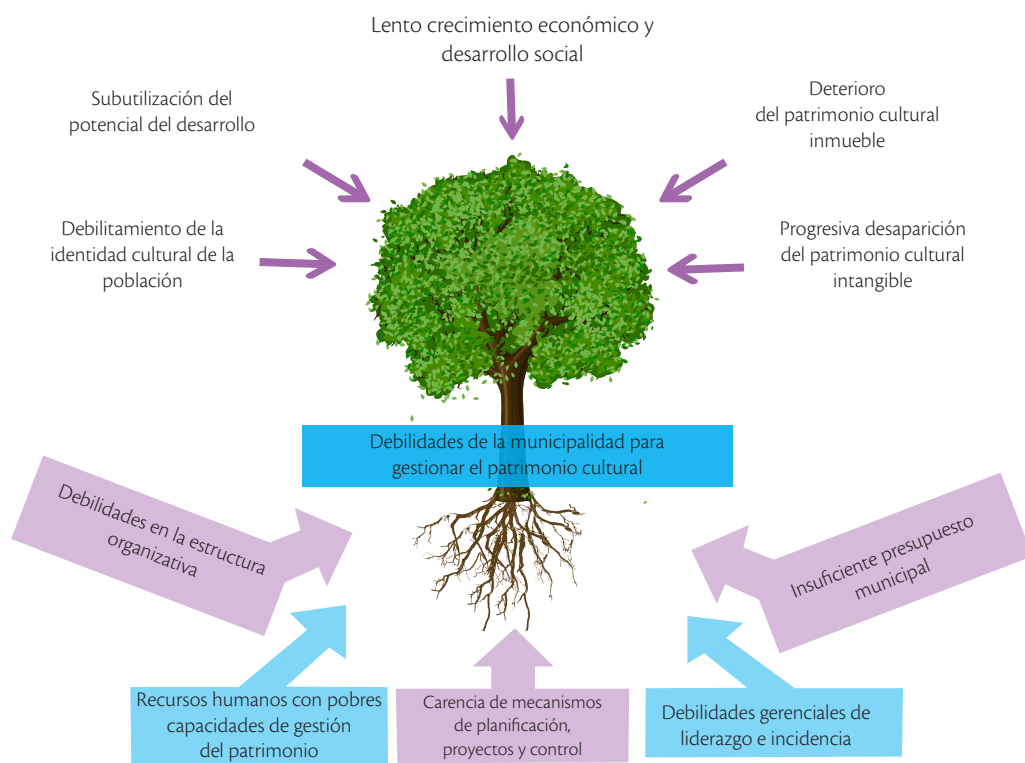
 Se carecía de mecanismos de planificación, formulación de proyectos, control y otras herramientas para el ordenamiento y desarrollo urbano, con énfasis en la revitalización del centro histórico.

El presupuesto municipal era insuficiente para costear la ejecución de un plan maestro y proyectos para el desarrollo urbanístico del centro histórico.

No se contaba con el liderazgo suficiente para lograr el involucramiento de los diferentes actores locales (instituciones, organizaciones comunitarias, etc.) y movilizar a la población hacia proyectos relevantes e impactantes en el mejoramiento urbano.

La capacidad de incidencia y gestión para atraer el apoyo del Estado a través de las instituciones nacionales y de los organismos de cooperación también tenía algunas debilidades.

Expresado como un árbol de problemas, esta situación puede representarse así:



Concepción

Inicial del Proyecto

Para el logro de sus objetivos y resultados, asumiendo de partida las anteriores condiciones, el Proyecto de Gestión del Patrimonio Cultural se propuso invertir importantes esfuerzos y recursos en los principales factores que son fundamentales para desarrollar capacidades de gestión del patrimonio cultural, particularmente para construir la capacidad local de revitalización del centro histórico. Esto tenía implicaciones como las siguientes: contribuir a elevar las capacidades de las autoridades municipales, desarrollar las habilidades y competencias de los funcionarios y el personal, fortalecer a las organizaciones locales más directamente vinculadas con la gestión del patrimonio, preparar y ejecutar planes y proyectos

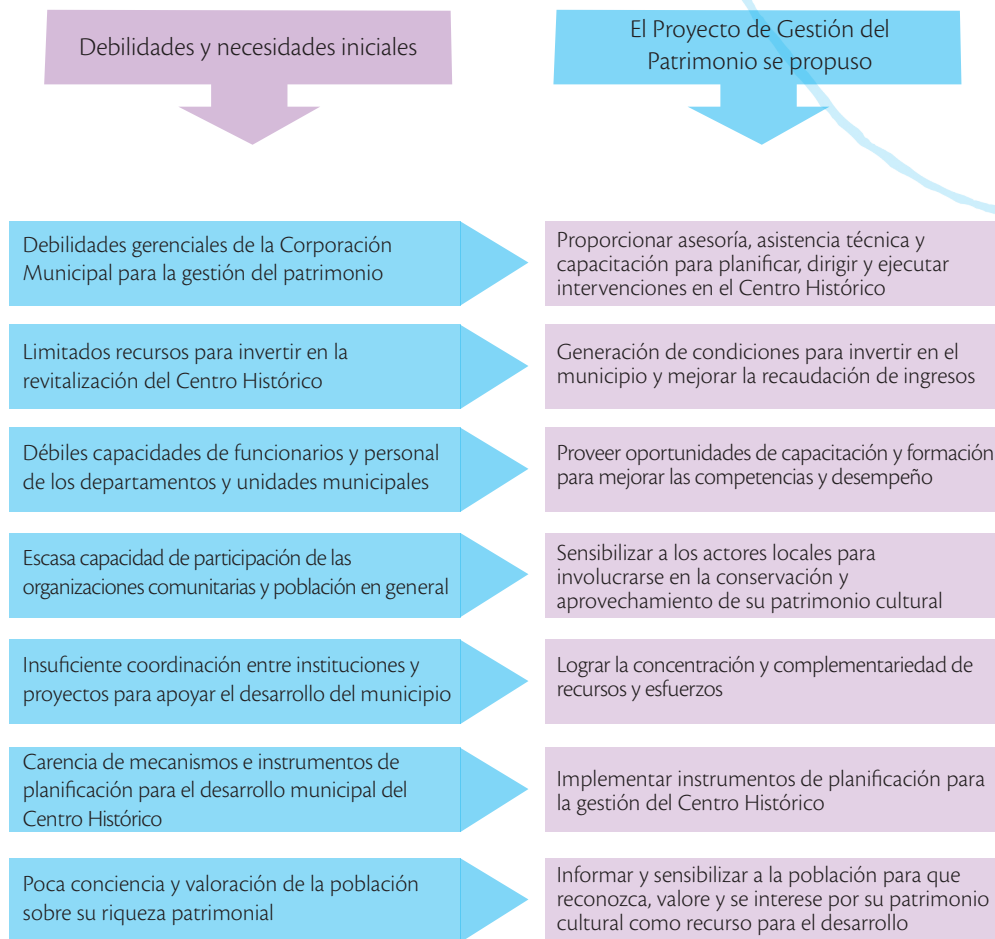
con la participación de la municipalidad y otros actores, lograr la participación coordinada de las instituciones y cooperantes.

Simultáneamente, el Proyecto tenía que elevar la capacidad de participación de la población, como ciudadanos naturales y organizaciones locales, enfatizando en procesos orientados a: mejorar la sensibilidad, conciencia e interés de la población; incrementar el nivel de conocimiento e información sobre la importancia del patrimonio cultural, y superar la relativa pasividad de las organizaciones comunitarias para su involucramiento activo y comprometido.



Alcaldía Municipal de San Juan de Ojojona.

De manera esquemática, esta concepción se puede expresar así:



Para el logro de las anteriores aspiraciones, el Proyecto se concentró a lo largo de su ejecución en el alcance de los siguientes objetivos y resultados:

Objetivos Específicos	Resultados
1. Fortalecer la gestión sostenible del patrimonio cultural.	1.1 Implementar instrumentos de planificación y gestión del patrimonio cultural. 1.2 Fortalecer técnicamente la alcaldía en gestión del patrimonio cultural.
2. Mejorar en la población el conocimiento sobre el patrimonio cultural.	2.1 La población identifica su patrimonio cultural como recurso para el desarrollo. 2.3 Sensibilizar los actores locales en conservación y aprovechamiento de los centros históricos.
3. Recuperar el patrimonio cultural para su aprovechamiento como recurso y desarrollo local.	3.1 Rehabilitar espacios públicos para contribuir a la cohesión social. 3.2 Rehabilitar viviendas en el centro histórico para mejorar las condiciones de habitabilidad de residentes con limitados recursos económicos.

En resumen, el Proyecto concebía que para el alcance de lo anterior, logrando además asegurar la continuidad y sostenibilidad después de su culminación en septiembre del 2014, era necesario provocar cambios cualitativos en las capacidades de los distintos actores, pero especialmente en la municipalidad como la entidad rectora y principal responsable del desarrollo municipal. Al analizar esos objetivos y resultados se percibe que ninguno de ellos puede lograrse con condiciones de sostenibilidad sin el protagonismo de la municipalidad, pero a la vez atendiendo a los otros actores.

En esa dirección, se incluyó dentro de los planes operativos diversos procesos y acciones orientadas a poner a disposición de todos los actores:

Un acompañamiento permanente a la corporación municipal para asesorarla, orientarla y apoyarle en la toma de decisiones sobre los procesos y obras que se ponían en marcha tanto

por la Oficina del Centro Histórico como por las demás instituciones, programas y proyectos.

Una amplia oferta de capacitación y formación en los distintos temas que se consideraban necesarios, tanto para la municipalidad como para los demás actores y ciudadanía.

Diversas oportunidades de información y comunicación para que los actores locales y población en general estuvieran enterados y conscientes de lo que se estaba impulsando.

Diversos medios y materiales facilitadores de la participación para informar, orientar, sensibilizar y socializar.

Gestiones entre instituciones, programa y proyectos para que intervinieran de manera concentrada, complementaria y coordinada dentro del área de intervención que les era común.



Reunión de trabajo con miembros de Alcaldía Municipal y Oficina del Centro Histórico de San Juan de Ojajona

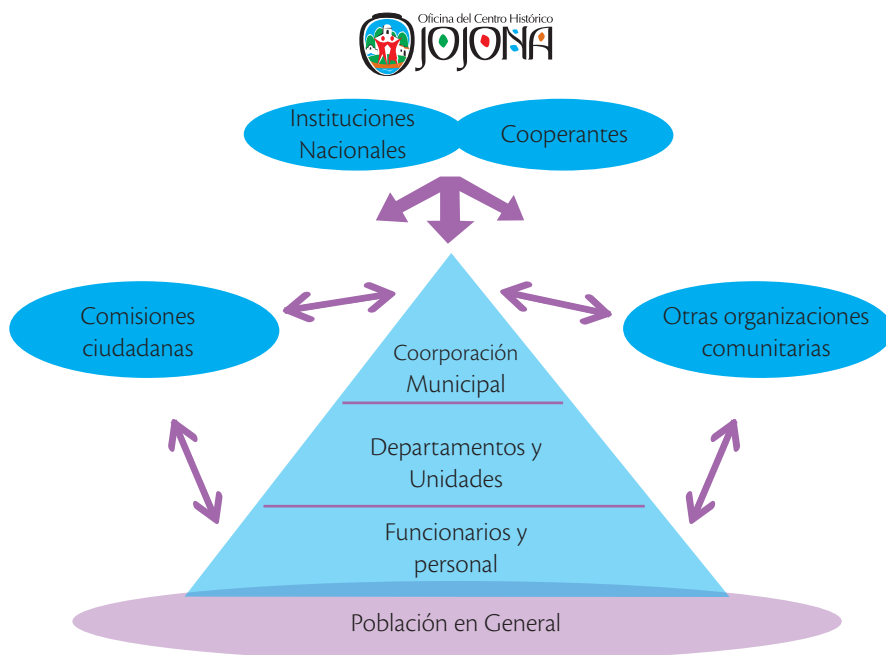
La Estrategia y Metodología Aplicadas

La estrategia y metodología aplicadas por el Proyecto Gestión del Patrimonio para el fortalecimiento del gobierno municipal fue conformándose en el camino dependiendo de: las necesidades de apoyo en el momento oportuno, los procesos que se estaban implementando que requerían la participación directa de la municipalidad, las oportunidades de aprovechar otros apoyos externos, los planes y disponibilidades del Proyecto. Se aplicó diversas técnicas y medios, dependiendo de lo que se buscaba lograr, y se estableció acuerdos y coordinaciones con las instituciones, programas y proyectos que estaban disponibles en su momento con quienes se

coincidía en ciertos intereses.

Dentro de la estrategia y metodología se asume a la Municipalidad como la entidad rectora del desarrollo del municipio, y que por ello sobre ella recae gran parte del apoyo que el Proyecto Gestión del Patrimonio tiene previsto, de modo que se incremente su liderazgo, se respalde su autoridad, se estimule su autonomía, y se le privilegie como el elemento dinamizador de las interacciones entre todos los actores que intervienen en el territorio.

El carácter central de la municipalidad se distingue claramente en la siguiente ilustración:

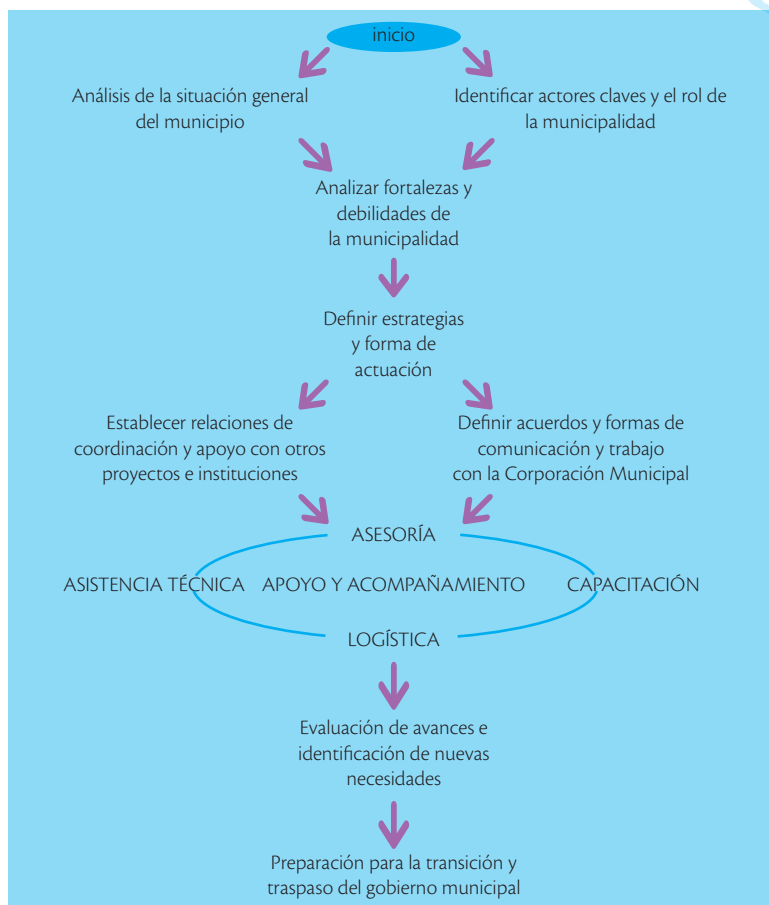


En correspondencia con esa lógica, el Proyecto Gestión del Patrimonio entonces concentró apoyo y acompañamiento a los distintos niveles de la estructura organizativa para que cada uno de ellos mejorara su capacidad y desempeño de acuerdo con sus responsabilidades y atribuciones, para que paulatinamente creciera en autonomía y autoridad en su ámbito de jurisdicción, y para que ejerciera el liderazgo y autoridad que le corresponde frente a todos los sectores de la sociedad.

Simultáneamente, el Proyecto siguió fortaleciendo

a la Comisión Ciudadana del Centro Histórico y a otras organizaciones comunitarias, a la vez que atendía las necesidades de información, orientación y sensibilización de la población en general.

Después de dos años de ejecución, el proceso metodológico aplicado se ha reconstruido para comprender el camino seguido, desde la situación inicial reveladora de debilidades hasta el momento actual en que muchas necesidades se han superado, aunque todavía existen otras muchas por resolver. El proceso se muestra así:



1. Después del análisis de la situación general del municipio, se identifica a los actores locales y externos que podrían participar y contribuir a los objetivos y resultados. Dentro de estos, se analiza cuál ha sido tradicionalmente el rol de las autoridades municipales y cuál debería ser.

2. Se analizan las fortalezas y debilidades de la estructura municipal para identificar las áreas sobre las cuales debe recaer el apoyo del Proyecto.

3. Se define la estrategia, metodología de actuación y el proceso que es posible vislumbrar en ese momento.

4. Con este conocimiento e insumos es posible establecer relaciones de coordinación con las instituciones nacionales (IHAH, AMHON, universidades, etc.) y con otros programas y proyectos que pueden proporcionar algún apoyo.

5. También se definen con la Corporación Municipal las relaciones, formas de comunicación, los procesos de ejecución y administración de los recursos de la cooperación y otros mecanismos de trabajo conjunto o complementario.

6. A continuación de lo anterior las relaciones entre el Proyecto Gestión del Patrimonio y la Municipalidad entran en un ciclo continuo en el que se alternan las actividades de capacitación, asesoría, asistencia técnica, apoyo logístico y financiero para la ejecución de los planes, proyectos y procesos contemplados en los planes y presupuestos para la gestión del centro histórico. Este es un ciclo que en la medida en que se han ido desarrollando o fortaleciendo las capacidades de la municipalidad y que el Proyecto Gestión del Patrimonio ha ido cumpliendo sus objetivos y

resultados, se ha ido disminuyendo en intensidad.

7. A lo largo de ese ciclo se realizan varias actividades de seguimiento, monitoreo y control para verificar que se están logrando los resultados.

8. En la etapa actual, cuando se aproximan las elecciones para cambio de autoridades gubernamentales y municipales, el Proyecto empieza a hacer preparativos para el periodo de transición y traspaso del gobierno municipal, procurando que las nuevas autoridades le den continuidad a lo realizado hasta ahora.



Taller de socialización y trabajo entre la Corporación Municipal, técnicos municipales y proyecto patrimonio (Oficina del Centro Histórico Ojojona)

Resultados del Involucramiento de la Municipalidad

En los proyectos de gestión del patrimonio cultural se obtienen productos y resultados de diferente tipo: mejoramientos en la infraestructura física, por ejemplo, las intervenciones realizadas en los espacios públicos y en bienes inmuebles públicos y privados, incremento de las capacidades de la población, fortalecimiento de las organizaciones, involucramiento de las instituciones y cooperantes, rescate de la identidad cultural del pueblo, entre los principales. En la experiencia vivida en San Juan de Ojojona se han obtenido productos y resultados en todas esas áreas, y la participación de la municipalidad se ha observado en todas ellas, con diferentes grados de presencia dependiendo del tipo de resultado y de sus capacidades.


Los cambios en las condiciones físicas son fáciles de reconocer, y también de atribuir responsabilidades en su ejecución, pero los de carácter cualitativo (capacidades, sensibilidad, participación, etc.) son más difíciles de percibir, muchos de ellos son subjetivos, y en general no se distingue fácilmente su autoría. Por eso no resulta fácil señalar los responsables directos si no se hace una evaluación exhaustiva, no obstante lo verdaderamente importante es que el municipio de San Juan de Ojojona cuenta ahora con avances dentro del ciclo de gestión de su centro histórico, que no cubren la totalidad, pero que son un buen cimiento para continuar reconstruyendo y desarrollando el patrimonio cultural.


Siguiendo la lógica con que fueron descritos las debilidades y problemas al inicio de este documento, se enumeran a continuación los principales productos y resultados del involucramiento de la municipalidad:




Reunión de trabajo con miembros de Alcaldía Municipal y Oficina del Centro Histórico de San Juan de Ojojona

En cuanto a las debilidades originales de la estructura organizativa:

 La Corporación Municipal ahora se encuentra con nuevas visiones y capacidades para la gestión del patrimonio, una visión de futuro ampliada, y fortalecida su conciencia, compromiso e interés. Según testimonio de algunos regidores, para la Corporación Municipal no ha sido fácil entender toda esta experiencia, aunque le ha sido más difícil a la ciudadanía, pero a esta altura estamos en mejores condiciones de liderar un proceso de este tipo.


 Se ha logrado fortalecer y dinamizar el funcionamiento de algunas oficinas y unidades de la municipalidad que tienen distintas responsabilidades en la gestión urbana. La Unidad Técnica y el Departamento de Catastro, por ejemplo, han mejorado significativamente su capacidad y funcionamiento. Se han mejorado, aunque no de manera suficiente, las áreas de administración y finanzas y manejo del presupuesto municipal. La Dirección Municipal de Justicia, y la Unidad Municipal del Ambiente, aunque conocen muy bien su papel, todavía tienen un buen recorrido para insertarse plenamente.

 Las autoridades, funcionarios y personal de la Municipalidad, así como de las instituciones y programas vinculados con esta experiencia han extraído valiosos aprendizajes en las distintas etapas del ciclo de gestión del centro histórico. Evidentemente los aprendizajes varían dependiendo de su grado de involucramiento en los procesos.

En relación con las capacidades de los recursos humanos, en coordinación con otras instituciones y programas el Proyecto ha realizado importantes inversiones que han impactado en que ahora Ojojona cuenta con una buena base de recursos informados, orientados, capacitados, más conscientes e interesados, para la protección y continuo mejoramiento de su patrimonio cultural.

En cuanto a la carencia de mecanismos de planificación y gestión del patrimonio, ahora se dispone de un Reglamento debidamente validado y aprobado, así como otras herramientas de planificación y control que han sido muy útiles durante la vigencia del Proyecto y que seguirán sirviendo de guía por varios años más.

“La Gestión del patrimonio incluye no solo proteger lo gris, sino proteger lo verde. Mantener un ambiente sano al rededor de los bienes patrimoniales”
(Opinión del Vicealcalde).



La participación de la Municipalidad ha sido importante en la implementación del ciclo de gestión del centro histórico, aunque ha variado en cada etapa. A manera de ejemplo:

En 1996 el papel desempeñado por la municipalidad junto a otros actores de la sociedad civil fue clave para la emisión de la Declaratoria. Se aprovechó que en ese año se conmemoraban varios acontecimientos históricos relevantes: el nacimiento de dos personajes valiosos, el músico Francisco Díaz Zelaya y del pintor Pablo Zelaya Sierra, así como la revitalización del Guancasco.

En otras etapas, como las de inventario de bienes culturales, valorización, y planificación la participación de las corporaciones ha sido limitada debido a las características técnicas de esos procesos, aunque han proporcionado apoyo de acuerdo con sus capacidades y disponibilidad de recursos.

Durante el proceso de reglamentación se proporcionó apoyo a la elaboración del reglamento y se participó directamente en su revisión, socialización, y aprobación.

Durante la ejecución de los proyectos de rehabilitación de espacios públicos y viviendas, la participación de la municipalidad ha sido en supervisar las obras y apoyar logísticamente o de otra manera dependiendo de sus capacidades.

Teniendo en cuenta la necesidad de movilizar a la población para que participe, la municipalidad también ha cumplido varias tareas importantes,

aunque no siempre visibles.

Según análisis de los regidores, existe una cierta tendencia de las instituciones a culpar a la población por no participar, ello debido a que no comprenden plenamente la visión o el pensamiento local, las necesidades e intereses de la gente y sus formas de priorización.

Con cierta mediación por parte de la Municipalidad, la población ha extraído importantes aprendizajes de esta experiencia, que han sido útiles para participar en la ejecución de los procesos y que lo serán más para la sostenibilidad.

La participación de la población ha evolucionado, al comienzo era tímida, desconfiada, desinteresada y desorganizada, actualmente, aun cuando los cambios no son extraordinarios, se observan nuevas disposiciones, motivaciones y capacidades de participar.

“La gente tenía temores y prejuicios sobre el reglamento (es para beneficiar a los ricos y afectar a los pobres, los inversionistas se apoderarán del Centro y los nativos se irán a las periferias, etc.) La Municipalidad ha incidido en que lo conozcan, y empiecen a respetarlo. Ahora la gente, no lo conoce plenamente, pero ya empiezan a respetarlo saben que existe y que hay que cumplirlo, solicitan permisos de construcción o remodelación atienden las normas de construcción,” (Testimonio de regidores).

Dificultades y Soluciones

En la ejecución de este Proyecto se han presentado dificultades y obstáculos de diferente tipo, no solo debido al tecnicismo de los procesos de gestión del patrimonio cultural, sino además por la variedad de actores locales y externos con divergencia de visiones e intereses. Esto ha demandado tanto de la Municipalidad como del equipo del Proyecto (Oficina del Centro Histórico) actuar con flexibilidad, creatividad y dinamismo en los momentos oportunos.

Respecto a las dificultades presentadas, a muchas de ellas se les encontró solución, otras están en proceso, y seguramente surgirán más especialmente después del periodo de transición y traspaso del gobierno municipal (octubre 2013 – enero 2014). A continuación se describen las principales dificultades afrontadas y soluciones encontradas:

Dificultades	Ideas de Solución
La población manifestaba mucho desinterés y apatía probablemente debido a sus temores, desconocimiento y falta de experiencia de participar. Algunas se han corregido, pero aún persisten otras porque los cambios no se logran en el corto plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Informar y orientar constantemente.• Realizar campañas de sensibilización desde el inicio y mantenerlas permanentemente.• Socializar los proyectos, antes, durante y después de su ejecución.• Facilitar la intermediación de las organizaciones comunitarias
Inicialmente se carecía de toda la sensibilidad, consciencia y compromiso deseados en todos los actores. "Algunos proyectos se ejecutaron sin que la gente estuviera sensibilizada, por eso no se entendía o se mal entendida lo que se quería hacer. Hay que ser realistas, hablamos de sensibilizar a la población pero en algunos casos ni nosotros mismos como Corporación estábamos sensibilizados." (testimonio de regidores)	<ul style="list-style-type: none">• Realizar frecuentes talleres, reuniones y otros eventos para que la gente se informe y aprenda a participar en la práctica.• La sensibilización y la socialización no deben entenderse como una etapa del ciclo de gestión del centro histórico, deben entenderse como ejes transversales.• Mantener un programa permanente de información y comunicación captando la atención de la población hacia las intervenciones y sus beneficios.

<p>La Corporación Municipal se inhibió de participar plenamente en ciertos proyectos, en parte porque no tuvo participación en la identificación y diseño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida de lo posible, involucrar a la Corporación en la selección y diseño de los proyectos. • Si los proyectos ya están concebidos, realizar un proceso de socializar y consensuar, y si es posible reajustarlos.
<p>Debido a que varios proyectos o programas estaban trabajando simultáneamente en la comunidad, en algún momento se generó cierta confusión en la población sobre los objetivos del Proyecto de Gestión del Patrimonio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar y comunicar constantemente para que la población perciba claramente lo que se está ejecutando y su procedencia. • Mejorar la coordinación entre los programas y proyectos, deslindando claramente sus ámbitos de actuación y responsabilidades, evitando superposiciones, y encontrando complementariedades.
<p>Falta de interés y a veces resistencia de la población a participar porque los proyectos se alejan de sus intereses inmediatos y básicos. “A la gente le interesan los proyectos grises (las calles, pintura de la escuela, construir una cerca, etc.) pero no entienden los esfuerzos por realzar la cultura.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitarle a la población tener una amplia comprensión sobre los beneficios a obtener, mostrando su relación directa con su situación de vida e intereses particulares. • Que los proyectos empleen mano de obra local.
<p>Las instituciones no se coordinan suficiente (AMHON, IHAH, AACID, AECID) y llegan a la población con criterios, a veces contradictorios, que confunden a la gente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de complementariedad y concentración de esfuerzos de desarrollo debe iniciarse durante la concepción y diseño de los proyectos, y mantenerse a lo largo de la ejecución. • Utilizar mecanismos formales (convenios, cartas de entendimientos, planes conjuntos, etc.) para deslindar responsabilidades y aportes.
<p>El Plan Maestro y otros instrumentos de gestión tienen un alto nivel de tecnicismo que los vuelve inaccesibles a la población en general. Por ello no son facilitadores de la participación. “Si para la Corporación ha sido difícil entender, más lo ha sido para la ciudadanía.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las maquetas como un medio prioritario para facilitar la comprensión de los proyectos. • Intensificar las acciones de información, comunicación y socialización, en el lenguaje propio de la gente, para que la comunidad se identifique y se apropie de los planes y proyectos a realizar.
<p>Desconocimiento de los candidatos a puestos de elección popular sobre la visión municipal e intervenciones realizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de talleres donde se sociabilice con los candidatos a alcalde de los partidos políticos la visión municipal e intervenciones realizadas por el Proyecto. • Suscribir pactos locales (compromisos morales) con los candidatos a alcalde de los partidos políticos inscritos para participar en las elecciones generales, donde asumen el compromiso de continuar y ejecutar nuevas acciones en pro del desarrollo integral del municipio.

Lecciones Aprendidas

1. Las dificultades antes enumeradas generan de inmediato una lección, consistente en que mientras más temprano en la vida del Proyecto se inician los procesos de información, sensibilización, socialización, tanto para la Municipalidad como para los demás actores, más pronto se logran los beneficios de la participación y por lo tanto más rápido se puede llegar a los niveles deseados.

2. La población tiene sensibilidades culturales que muy fácilmente pueden verse afectadas dependiendo de la forma de comunicación, empatía y estrategias de abordaje de los ejecutores del Proyecto. El equipo de técnicos debe desplegar sus mejores habilidades de comunicación social, sensibilidad cultural y compromiso comunitarios para establecer interacciones positivas con la población. Entender las visiones, temores, prioridades y otros elementos de la cultura popular que es esencial para que la población acepte al Proyecto y se disponga a participar.

3. En muchas ocasiones la gente se opone o resiste a ciertos proyectos o procesos porque no los entiende y no comprende la relación de estos con sus propias circunstancias y proyectos de vida. Por ejemplo, frente a los proyectos de relleno sanitario, aguas negras y casa de la cultura al inicio la gente tuvo muchas insatisfacciones, sin embargo al ver las obras concluidas sus actitudes cambiaron.

4. La participación y los comportamientos de la población en los proyectos de gestión cultural son fenómenos todavía desconocidos por los equipos

ejecutores. Por ejemplo es necesario estudiar la reacción de la población al mejoramiento de viviendas, para decidir la forma en que en el futuro deben abordarse este tipo de componentes.

5. Es esencial que el gobierno local este plenamente convencido de lo que se va a hacer y que participe desde el inicio, es decir que no se le invite a involucrarse cuando ya se han emprendido los procesos.

6. Frente a los proyectos de tipo cultural la población tiene la tendencia a anteponer sus prioridades básicas de sobrevivencia, es decir la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud y vestuario. Aun cuando se llegue a indagar a la comunidad qué proyecto quiere que le ejecuten, la población tiene dificultades para identificar necesidades más allá de las básicas. Ante estas condiciones es urgente disponer de una metodología que facilite identificar necesidades reales y prioritarias para la población, y encontrar articulación entre estas y la oferta del Proyecto.

7. Las innovaciones, tangibles e intangibles, resultantes de la rehabilitación del centro histórico deben sembrarse en la mente de las personas antes que en el contexto real en el que viven, para que las comprendan, las disfruten y las protejan. En opinión de los regidores, "no puede esperarse que la gente aprecie la música clásica si desde que nació ha oído música ranchera", de forma parecida el aprecio y cuidado de los inmuebles rehabilitados solo se consigue si la gente ha logrado insertarlos en su conciencia como parte de su escala de valores mediante procesos de educación y sensibilización que le ayudan a asimilar el cambio.

Recomendaciones

Para la ejecución de proyectos similares:

Disponer de una estrategia o metodología específicamente concebida para lograr el fortalecimiento e involucramiento efectivo de la Municipalidad, dentro de la cual se le entienda como el protagonista central y rector del desarrollo del municipio, con autoridad sobre los demás actores locales. La capacitación, asistencia técnica y financiera y otros apoyos, tanto del proyecto como de otros programas e instituciones, deben aplicarse solo como medios o formas de respaldar su capacidad de liderazgo y gobernabilidad.

Los esfuerzos por orientar, informar, sensibilizar y socializar no deben entenderse como acciones sueltas u ocasionales, sino como procesos permanentes que van desde el inicio hasta el fin de la ejecución. De manera preferente, estos procesos deben asumirse como ejes longitudinales que se insertan en todos los componentes del Proyecto.

Es necesario realizar un mayor esfuerzo de coordinación interinstitucional para evitar las contradicciones, superposiciones o desajustes que provocan confusión en la población. Por ejemplo, algunos regidores consideran que fue insuficiente la coordinación interinstitucional durante el proceso de elaboración, validación y aprobación del Reglamento del Centro Histórico.

Complementario a tener una estrategia y metodología para la Municipalidad,

es recomendable tener otra para alcanzar la participación deseada con la población y actores locales: información, orientación, socialización, sensibilización, toma de decisiones, vigilancia y control.

En la medida de lo posible, en este tipo de proyecto debería incorporarse un proceso de desarrollo económico local, de modo que las obras ejecutadas contribuyan a la generación de empleo local, a mejorar los ingresos a los empresarios y comerciantes locales y a mejorar los ingresos municipales. Es esencial que la población vea beneficios directos e inmediatos relacionados con sus necesidades o proyectos de vida.



Taller de socialización y trabajo entre la Corporación Municipal, técnicos municipales y proyecto patrimonio (Oficina del Centro Histórico Ojojoná)

Para la mejora de las condiciones de sostenibilidad:

Los procesos de gestión del patrimonio corren el riesgo de que no tengan continuidad o que no se les saque todo el provecho a las ejecuciones. En el caso de San Juan de Ojojona entre las autoridades municipales existe esa preocupación, fundamentada en varias razones, entre ellas: carencia de suficientes recursos presupuestarios, la población no está todavía completamente comprometida con su patrimonio, todavía hay debilidades en las organizaciones locales, además que se teme que las nuevas autoridades que tomarán posesión en enero 2014 no tengan la misma visión de futuro y prioridades.

Esto da lugar a recomendaciones como las siguientes:

La sostenibilidad debe concebirse no solo desde el ángulo financiero, sino además desde lo social, cultural y ambiental. En ese sentido, la sostenibilidad descansa en la participación armónica y comprometida de los diferentes actores locales y externos.

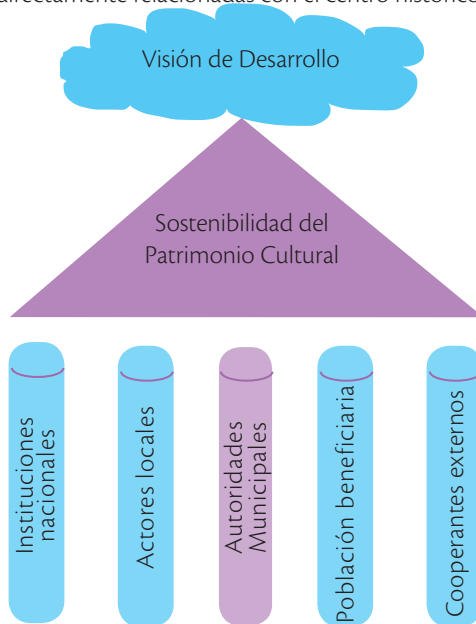
Complementar este Proyecto con otro diferente, u otro componente, que contribuya a elevar significativamente la generación de ingresos municipales.

Asegurar que en el periodo de transición y traspaso al nuevo gobierno municipal se logre que las próximas autoridades se apropien de los avances actuales y se comprometan a darles continuidad. Para ello es necesario trabajar antes de los procesos de elección, con los candidatos a alcalde de los partidos políticos inscritos para

las elecciones generales, de modo que asuman el compromiso de continuar y ejecutar nuevas acciones en pro del desarrollo integral del municipio.

Procurar que las instituciones nacionales y demás programas y proyectos adopten una estrategia o plan conjunto especialmente orientado a la sostenibilidad.

La municipalidad debe preparar un plan y presupuesto para la apropiación de las obras, por ejemplo para costear el personal que les dará mantenimiento, control, vigilancia y uso. Así mismo tomar todas las previsiones para el mantenimiento y desarrollo de las unidades directamente relacionadas con el centro histórico.



Es recomendable disponer de un plan de uso y aprovechamiento social y cultural de las obras, no basta con el mantenimiento físico.

En consideración de que no basta con que las autoridades tengan capacidad y recursos o que la sociedad civil participe, es indispensable que la cooperación externa y nacional continúen dando apoyo en tanto localmente se tienen las capacidades y recursos para apropiarse plenamente.

La participación ciudadana es esencial para la sostenibilidad, de ahí que se debe seguir fortaleciendo la capacidad de involucramiento de las organizaciones comunitarias, incorporar otras y continuar movilizándolo a la población. La población debe participar no solo avalando las ideas de los técnicos, o involucrándose mecánicamente en las ejecuciones, sino tomando decisiones y controlando lo que se encuentra a su alcance y corresponde con sus capacidades y competencias.

La comunidad es la dueña de los recursos patrimoniales, de las intervenciones sobre ellos y de los beneficios que se derivan de las intervenciones. Los procesos y las formas de trabajo con la población deben estar guiados por ese principio.



Taller de socialización y trabajo entre la Corporación Municipal, técnicos municipales y proyecto patrimonio (Oficina del Centro Histórico Ojojoña)



La Participación del Gobierno Local en el Desarrollo del Centro Histórico

