**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**República Dominicana**

**Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la  
Ciudad Colonial de Santo Domingo**

Esquema Organizacional para la Ejecución del Programa

**DR-L1084**

Alfredo M Garay

**Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la Ciudad Colonial de Santo Domingo (CCSD)**

**Esquema Organizacional para la Ejecución del Programa**

1. **Objetivo**

El objetivo de este informe es proponer el diseño de la estructura institucional para la gestión del Programa Integral de Desarrollo Turístico y Urbano de la CCSD. Se busca que esta estructura permita mejorar la coordinación interinstitucional (MITUR, ADN y MINC) entre organismos públicos y proponga modalidades de interacción con otros sectores (actores privados y sociales) facilitando la ejecución de las intervenciones previstas en el programa.

1. **Antecedentes problema, justificación**

La implementación de este segundo tramo del programa se propone, a través de un componente especifico, promover un efectivo fortalecimiento de los mecanismos de gestión de este centro histórico. Se propone que la ejecución del programa permita concebir y consensuar un modelo de gestión adecuado, y ponerlo en funcionamiento aportando recursos que permitan mejorar las capacidades y el equipamiento de los organismos que comparten esta responsabilidad.

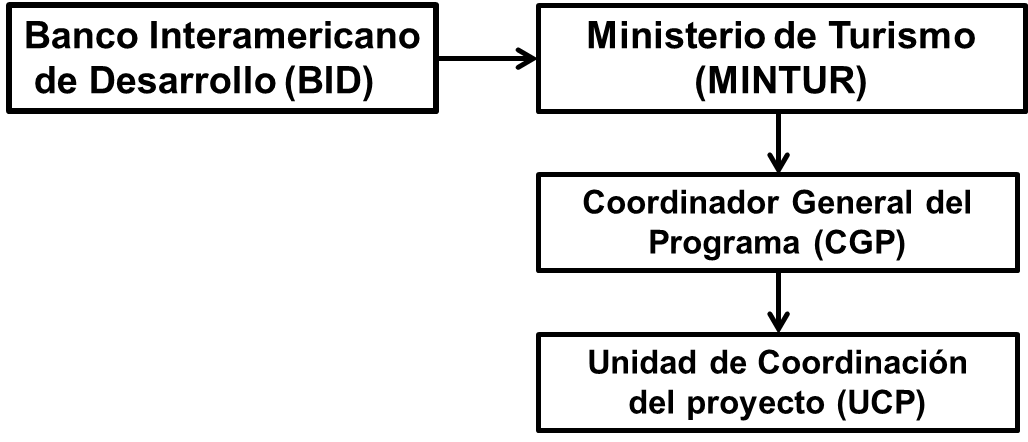
Al analizar los antecedentes se destaca la importancia del decreto que crea una Comisión Rectora (CR), pero también las dificultades que se presentaron para lograr su efectiva implementación. Si bien fue evaluada la posibilidad de acelerar la constitución de la CR, incluyendo nuevos miembros y promoviendo algunos cambios en su reglamento operativo, se consideró que sería imposible identificarlo como una condición para el inicio del programa. La puesta en funciones de una institución de este tipo necesita un tiempo de construcción tanto en términos de elaboración de los consensos para la sanción de los instrumentos jurídicos e institucionales, así como para el desarrollo de las capacidades que permiten ponerla en estado operacional.

Esta realidad posterga este objetivo, asumiendo que la puesta en funciones de la CR, o de otra instancia de coordinación institucional, no puede ser una condición para el inicio del programa, sino una meta a alcanzar a través del componente de fortalecimiento institucional. El problema es entonces avanzar con el desarrollo de un proyecto institucional consistente, que de origen a un instancia idónea para manejar un centro histórico de la importancia del CCSD, pero a la vez, proponer una estructura operativa, que resolviendo algunos problemas de articulación intersectorial, pueda actualmente estar en condiciones de asumir la implementación del conjunto de frentes de trabajo que previstos por este nuevo tramo del programa.

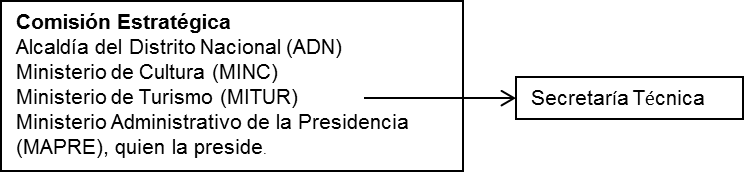
1. **Arreglos de ejecución del Programa**
   1. **Órganos de dirección**

Sobre la base de la experiencia recabada durante la ejecución de la primera etapa, resulta conveniente que la estructura propuesta guarde una continuidad jurídica y administrativa para la gestión de la segunda etapa. Esta misma experiencia señala también el interés por abrir la ejecución a la participación de otros organismos con los que comparte la responsabilidad de promover un manejo integral de la Ciudad Colonial.

Desde esta perspectiva el Banco seguirá considerando al MITUR como responsable final de la ejecución de la operación 2587/OC-DR, y por lo tanto como destinatario de los recursos que deberá ejecutar ajustándose a los manuales de procedimientos que se acuerden para la ejecución del programa.

****

Para consolidar el pleno ejercicio de esta competencia, se propone que la gestión de MITUR sea producto de las decisiones de un órgano colegiado, que ratifique la convergencia de los tres organismos con competencias en la CCSD y al Ministerio Administrativo de la Presidencia, como el más alto nivel de representación Política.



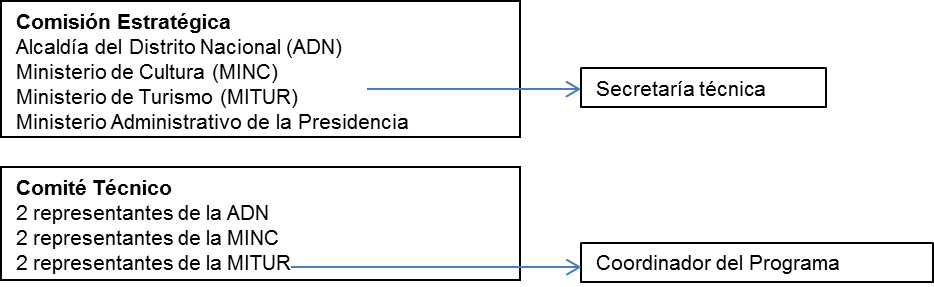
Dado su carácter rector, en las reuniones sostenidas se acordó que este organismo se denomine **Comisión Estratégica (CE)** será formalizada en el ámbito del programa y estará encargada de dar seguimiento a la ejecución del programa y sus líneas estratégicas. Los miembros permanentes de la CE serán las máximas autoridades, o en su defecto a quien éstos deleguen con capacidad de decisión, de MITUR, ADN, MINC y MAPRE, que la presidirá. De acuerdo con las necesidades que se identifiquen durante la ejecución del programa la CE podrá invitar a participar de sus reuniones a representantes de otras entidades públicas y privadas que considere competentes.

Le corresponderá a la CE:

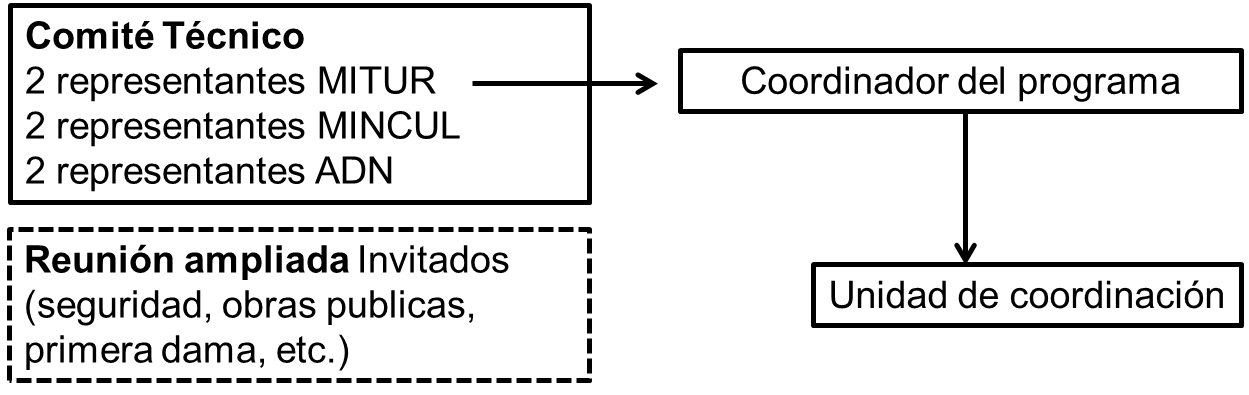
1. Conocer los planes del Programa, así como los informes de avance físico y financiero;
2. Proponer medidas de mitigación cuando se verifiquen atrasos en la ejecución;
3. Asumir el liderazgo técnico de proyecto específicos[[1]](#footnote-1);
4. Resolver conflictos en la ejecución del programa o asuntos no resueltos por el Comité Técnico; y
5. proponer el análisis de formas de ejecución para agilizar la ejecución y operatividad de Programa, como un fideicomiso o una contratación maestra para la administración y desarrollo de las intervenciones que lo requiera, lo cual deberá ser desarrollado en el ROP.

Este organismo será, por lo tanto, responsable de respaldar los avances del programa, de supervisar el logro de sus objetivos y de contribuir a la construcción de consensos así como de dirimir los disensos que puedan producirse durante su implementación. La CE deberá reunirse al menos dos veces al año, desarrollará sus reuniones sobre la base de una agenda elaborada de antemano y registrará un acta los acuerdos alcanzados, que formarán parte de los informes semestrales presentados al Banco. La elaboración de la agenda y del acta será responsabilidad de una secretaria técnica que será desempeñada por MITUR.

El mismo criterio fue mantenido para la conformación de un **Comité Técnico (CT)** responsable de dar seguimiento a las instancias operativas del programa. Se propone que el CT esté conformado por dos representantes de MITUR, dos de ADN y dos de MINC, considerando que uno de los representantes de MITUR será el coordinador del programa.



En el ámbito del CT se analizan y resuelven los problemas técnicos (de ingeniería, ambientales y sociales) relativos a la ejecución del programa y se acuerdan soluciones operativas. Este comité se reunirá quincenalmente, podrá invitar a otras entidades cuando se traten temas que les competan[[2]](#footnote-2).



Será responsabilidad del coordinador del programa convocar las reuniones, proveer los documentos técnicos que van a ser tratados en cada reunión, coordinar su desarrollo y elaborar un acta que dé cuenta de lo resuelto en estas reuniones. En los caso de presentarse diferencias se votará y en caso de empate se someterá a consideración del CE. Los miembros del CT serán designados por resolución del máximo responsable del área (Alcalde o Ministro) por un periodo de dos años (renovables por resolución de igual jerarquía).

El coordinador del programa convocará a sus miembros poniendo a consideración del CT: (i) la marcha de los POAs y los PA; (ii) los principales TDRs; (iii) los informes de avance físico/financiero y discutir medidas de mitigación cuando se verifiquen atrasos en la ejecución; (iv) los informes de resultados de la Unidad de Atención a la Comunidad; (v) las actividades de la unidad de comunicación estratégica del programa; (vi); cumplimiento de los compromisos de otras agencias involucradas; y (vii) loa conflictos que ocurran entre las entidades involucradas en la ejecución del programa o con otros actores relevantes.

Adicionalmente, y para la implementación del componente IV de **fortalecimiento Institucional de** ADN y MINC,ambas instituciones designarán un representante Técnico sectorial (RT) que se integrará al trabajo de la UCP para planificar, ejecutar, coordinar, monitorear y presentar informes de avance de sus planes de fortalecimiento institucional. Estas actividades se refieren a:

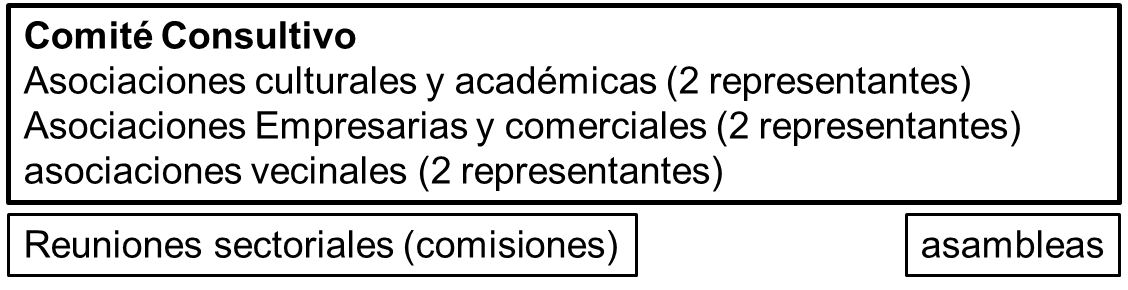
1. preparación de TDRs;
2. revisión de los pliegos de licitación;
3. participación en la conformación de la terna o lista corta para la selección de las consultorías o servicios a ser contratados así como en la comisión evaluadora;
4. revisión y aprobación de los respectivos entregables; y
5. liderazgo en la implementación de estos entregables.

Las contrataciones de bienes y servicios deberán realizarse de acuerdo a las políticas del Banco. El Reglamento Operativo del Programa (ROP) contemplará los detalles referentes a todos los procedimientos, trámites y acciones necesarios para la ejecución de los diversos productos y componentes de la operación, incluyendo el reglamento de funcionamiento del Comité Técnico y de la Comisión Estratégica, a partir de los acuerdos ejecutivos que los creen.

* 1. **Comité Consultivo del Programa (CC)**

Para promover la participación del conjunto de actores sociales vinculados con el desarrollo del programa, será conformado un **Comité Consultivo (CC)**, cuya función es canalizar las inquietudes y demandas de la sociedad local. Se considera que el desarrollo de esta dinámica contribuirá a mejorar las condiciones de gobernanza del programa, construyendo ciudadanía e incrementando el capital social comprometido con la recuperación de la CCSD.

Asumiendo la diversidad de intereses y motivaciones de los diferentes actores y organizaciones, se propone que esta representación se organice en torno a tres ejes. Uno que refleje las inquietudes de índole académico y cultural, otro las inquietudes de las entidades empresarias y comerciales, y en tercer lugar las organizaciones representativas de la problemática vecinal. Se propone la conformación de un **Comité Consultivo (CC)** de seis miembros, dos por cada uno de estos ejes de organización.



La coordinación del programa tendrá la responsabilidad de organizar el proceso de designación de estos representantes, de garantizar el funcionamiento periódico de este comité y de llevar un registro de lo tratado en estas reuniones.

El Comité Consultivo (CC) concurrirá en forma periódica coordinado por un miembro del CT al que se encomienda esta tarea, y se integrará a las reuniones de la CT cada vez que éste convoque a reuniones ampliadas. En estas reuniones, el CT puede someter a consideración del CC cualquiera de las decisiones que forman parte de sus competencias, recogiendo elementos de juicio valioso para la toma de decisiones.

Se propone que paralelamente se realicen *reuniones (sesiones públicas)* en las que se puedan analizar las obras sobre el espacio público (Calles / Plazas / Parques) correspondientes a los componentes I y II del programa. En este caso el ámbito tiene un carácter temático, en las que predomina el punto de vista de las organizaciones vecinales. Este sesgo no descarta el interés por recabar la opinión de comerciantes y prestadores de servicio que desarrollan actividades en torno a las calles, y el punto de vista de la comunidad académica y cultural que pondrá énfasis en la salvaguarda del carácter patrimonial del área intervenida.

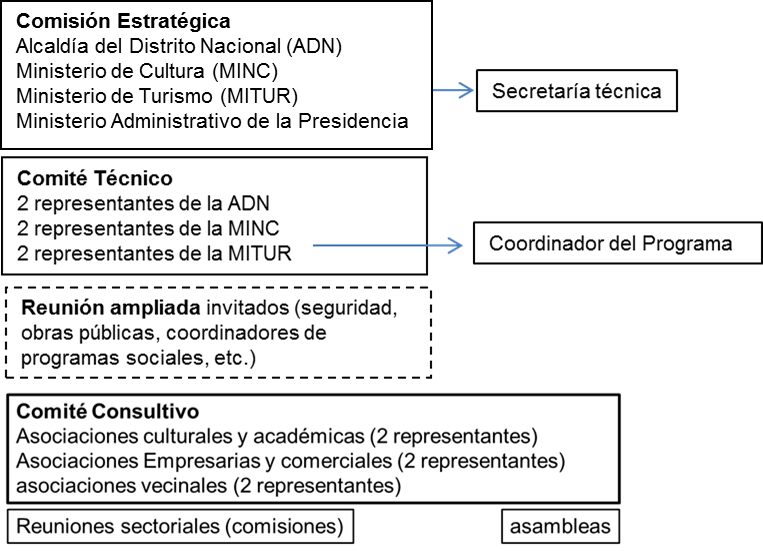
Considerando el desarrollo de una rueda de reuniones para cada componente puede considerarse que en una primera reunión se expone cada una de las obras, en una segunda ronda se analizan sus efectos y ajustan los proyectos, en una tercera ronda se formalizan los acuerdos, (características de la obra, plazos, mecanismos de seguimiento, medidas de mitigación, aportes del vecindario, etc.).

En las *reuniones centradas en la temática del espacio público* pueden desarrollar capítulos especiales relacionado con los temas específicos, como los que conforman el componente I, que refiere a acciones de mejoramiento de la movilidad, de la higiene urbana (manejo de residuos) y de la seguridad. Puede también abrirse una instancia de presentación de alegaciones, donde los interesados pueden dejar asentados sus puntos de vista.

Para el desarrollo de todas estas instancias de participación se incluye dentro de las responsabilidades del CT dar cuenta de esta dinámica, promoviendo acciones dirigidas a mejorar el conocimiento de las acciones que van a ser implementadas, y consecuentemente del compromiso con sus resultados. El CT designará como responsable de esta tarea a uno de sus miembros, que deberá reunir en un expediente al conjunto de cartas, expresiones o alegaciones presentadas por la sociedad local, incluyendo asimismo las actas de las reuniones convocadas para discutir alguno de los aspectos del programa. Este conjunto de actuaciones que señalan aspectos que fueron tomados en cuenta en el proceso de toma de decisión, acompañará a los documentos con que se evalué oficialmente el programa y la actuación de sus responsables.

Entre las reuniones específicas se destacan las vinculadas con: i) la implementación del componente II (mejoramiento de viviendas) que supone un mayor compromiso con los beneficiarios de las intervenciones de mejoramiento de sus viviendas; ii) las intervenciones sobre edificios (museos, murallas, ruinas, espacios arqueológicos, etc.). En este caso, predominará la opinión de expertos en rehabilitación de obras patrimoniales, y en algunos casos, como las ruinas de San Francisco la opinión del vecindario; y iii) por último, con la puesta en marcha del sistema de vigilancia, movilidad y residuos sólidos.

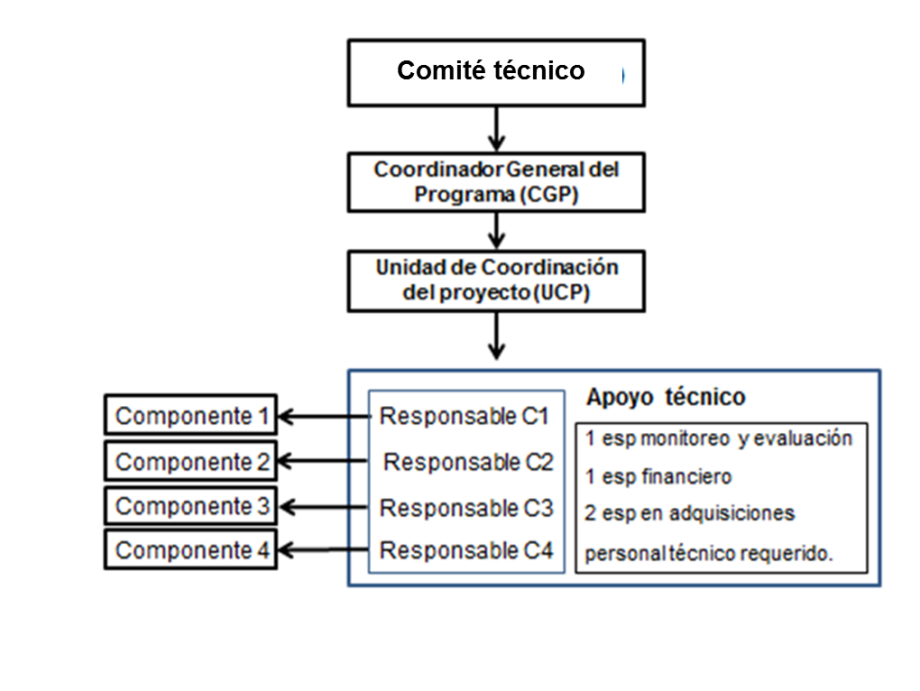
El esquema general queda conformado de la siguiente manera:



* 1. **Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP).**

El Coordinador General del Programa (CGP) será asistido por la Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP). La estructura de la UCP estará integrada al menos por los siguientes perfiles: (i) El coordinador general del proyecto; (ii) un especialista en monitoreo y evaluación; (iii) un especialista financiero; (iv) dos especialistas de adquisiciones; (v) especialista social; y (vi) coordinadores de área y personal técnico requerido (ingenieros, urbanistas, etc.).

Tendrá asimismo un miembro responsable de la ejecución de cada componente del programa (líder de proyecto). Este miembro contará a su vez con un equipo de apoyo. En función de las características de cada componente este equipo puede estar conformado por profesionales contratados por la UCP o terciarizado en una entidad o consultora especializada en el desarrollo de ese trabajo. Cada responsable de un componente deberá coordinar las acciones que quedan bajo su responsabilidad con las personas designadas por ADN o MINC para el desarrollo de ese componente, promoviendo mecanismo de coordinación en torno problemáticas específicas. Estos ámbitos de coordinación incluirán también a responsables de otros organismos públicos (como las empresas de servicios) y en algunos casos privados (como representantes de las cámaras, organismos académicos o culturales, o de las organizaciones vecinales).



Le corresponderá a la UCP:

1. Planificar la ejecución de las actividades;
2. Preparar, implementar y actualizar las herramientas del ciclo de proyecto: el Plan de Ejecución de Proyectos (PEP), Plan Operativo Anual (POA), el Plan de Adquisiciones (PA), la Matriz de Riesgos (MR), el Informe de Monitoreo de Progreso (PMR, por sus siglas en inglés);
3. Supervisar la ejecución y presentar los informes de avance;
4. Realizar los procesos de preparación de términos de referencia (TDR), licitación y adquisición de bienes, de licitación y contratación de obras y de selección y contratación de servicios;
5. Presentar las justificaciones y solicitudes de desembolso al Banco;
6. (vi) preparar los estados financieros; y
7. presentar la evaluación del programa. La UCP será responsable de gestionar todas las licencias y permisos necesarios para la ejecución de las obras previstas en el programa.

La UCP deberá coordinar con los distintos organismos responsables de la prestación de los servicios públicos su participación en el diseño y supervisión de ejecución de las obras de los distintos sistemas: Corporación de Agua y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD) para la administración de los sistemas de agua y alcantarillado; ADN para la recolección de desechos sólidos; y la Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDEESTE) para el alumbrado público y soterrado de cables. Los acuerdos quedaran reflejados en convenios de coordinación interinstitucional con los entes responsables de los sistemas de agua y alcantarillado, energía y telecomunicaciones para establecer las obligaciones de cada parte en la ejecución del programa, incluyendo la responsabilidad de estas entidades en el diseño, supervisión, recepción y mantenimiento de las obras, que serán condición previa para la ejecución del Componente I.

La puesta en marcha del programa tendrá como punto de partida la apertura de diferentes frentes de trabajo, estructurados a partir de los 4 componentes que conforman el programa. Siguiendo el documento del proyecto, puede afirmarse que si bien se propone abrir muchos frentes de trabajo simultáneos, las acciones se organizan en torno a cuatro componentes, que se agrupan un conjunto de intervención relativamente simple. *Cada uno de estos componentes podrá dar lugar a la conformación de un grupo responsable de implementar un conjunto de acciones cuyo resultado puede ser identificado como un producto (entregable).*

En lo referido a las obras se pueden diferenciar distinto tipo de acciones. Las primeras son obras: algunas sobre el espacio público, otras sobre edificios monumentales, y de muchas obras pequeñas rehabilitación de vivienda

1. Las intervenciones sobre espacio público diferencias tres tipos de calles priorizadas con estándares diferentes (calles A, 1000 metros; calles B 2030 metros y calles C 3.400 metros) y algunas plazas y parques.
2. Intervenciones sobre edificios se priorizan las ruinas de San Francisco, el Mercado (de arquitectura racionalista) y algunas intervenciones de mejoramiento en museos y edificios catalogados.

Intervenciones sobre viviendas. Se diferencian dos líneas de trabajo: La primera se dirige a promover que los propietarios (o potenciales inversores) remodelen edificios deteriorados para ingresarlos como una nueva oferta en el mercado de bienes raíces (atraer población). Dentro de esta línea se propone mejorar las condiciones de los locales existentes y estimular el acondicionamiento de locales, de diferentes características, para promover la radicación de nuevos comercios o servicios; La otra línea promueve consolidar la permanencia de los sectores de menores ingresos de la población actual (sobre todo de algunos barrios) promoviendo la mejora de las formas de tenencia y el mejoramiento de sus actuales viviendas, que presentan serias falencias. El objetivo debería ser convertir viviendas precarias (deficitarias de acuerdo a los atributos que define el censo de población y vivienda) en viviendas adecuadas. En los hechos, en una primera etapa las metas serán más modestas (200 intervenciones) pero se consideran el inicio de una tendencia de mejoramiento de lo existente, que puede estimular al vecindario a encarar mejoras en forma privada. Esta tendencia tendrá mayor efecto dinamizador si se logra mejorar las condiciones de tenencia (regularización dominial) que den a sus moradores una perspectiva de largo plazo que justifique invertir en la mejora del inmueble.

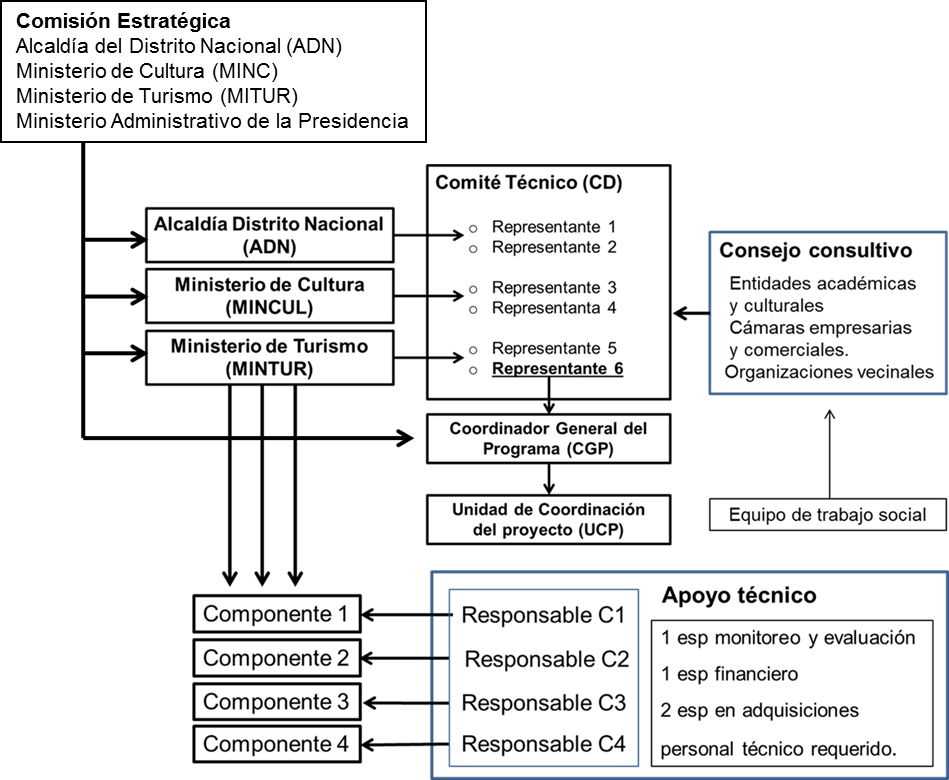
* 1. **Funcionamiento del sistema:**

Queda por lo tanto planteado un sistema de gestión del proyecto dirigido a integrar a los diferentes organismos con competencias sobre la CCSD. Ha sido concebido implementar de un abanico de acciones muy diversas, pero complementarias para lograr una efectiva resilencia del antiguo centro. La primera etapa de implementación del programa demostró que no era simple resolver su gobernanza, dada la cantidad de actores que compromete y la diversidad de intereses y funciones que se despliegan sobre esta reducida porción del territorio. Las dificultades para poner en operaciones un órgano de gestión para el sector, como la Comisión Rectora, ha dejado en claro que la posibilidad de construir consensos y de dirimir disensos (en los diferentes niveles de responsabilidad) es difícil de resolver en una única instancia. La arquitectura institucional propuesta considera que es conveniente ampliar la oferta de ámbitos de interacción, donde puedan relacionarse actores que responden a una misma lógica de actuación. En algunos casos predomina la política, en otros la realización de un interés y en otros el resguardo de determinados modos de vida.

Se ha buscado que estos tres ámbitos interactúen a lo largo de una secuencia de toma de decisión y de seguimiento de las actuaciones se ajusta a procedimientos consensuados entre las partes que formarán parte de los manuales de procedimientos. Estos procedimientos se basan en las mejores prácticas de colaboración experimentadas durante la implementación del primer tramo del programa, como es el caso de la reunión de coordinación técnica de los lunes, y busca dar respuesta a las cuestiones identificadas como debilidades de la etapa anterior. Entre ellas se destaca la necesidad de aplicar mecanismos más eficientes la circulación de información y la corresponsabilidad sectorial, que formalicen las decisiones y acoten los tiempos requeridos para resolver, y que establezcan compromisos mutuos vinculados con la implementación y el sostenimiento de estas decisiones. Estas líneas de trabajo fundamentan la creación de tres ámbitos de interacción, la necesidad de que algunas de estas reuniones los delegados cuenten con empoderamiento necesario para tomar decisiones, y del interés por guardar el registro de las intervenciones, en las distintas instancias por las que atraviesan los expedientes.

El diseño de este sistema de instituciones y procedimientos busca que la implementación del plan vaya familiarizando a las diferentes instituciones en el ejercicio de ciertas rutinas políticas y administrativas, a través de las cuales los procesos se facilitan. La diversidad de escenarios permite a los diferentes sectores trasladar de uno a otro las discusiones, buscando los más adecuados para desarrollar prácticas de colaboración. La pericia de la coordinación es, por lo tanto, desplazar el programa de una cultura de la competencia a una de la colaboración, construyendo una visión común que permita un paulatino acomodamiento de las visiones sectoriales en función de objetivos convergentes.

Para alcanzar este objetivo cumple un papel fundamental mejorar la calidad de las discusiones, lo que se logra mejorando la información disponible y formalizando los procedimientos de toma de decisión. El establecimiento de tiempos (decisiones que se deben tomar dentro de determinados plazos o en una reunión), de mandatos claros (responsables con poder de decisión), y el volcado de las deliberaciones y sus resultados en un registro oficial (actas y expedientes) que dé cuenta de los puntos de vista y establezca compromisos frente a las decisiones, contribuyen a alcanzar ese fin.



Esta práctica incluye a los mecanismos de participación social, para los cuales la formalización de los ámbitos donde se los convoca y la existencia de un registro que dé cuenta de sus inquietudes y tomas de posición, permite que el programa avance sobre una base consensual más estable.

Para mejor ejecución de esta instancia se toma la propuesta de lineamientos de acompañamiento social[[3]](#footnote-3), que señala la necesidad de incluir un **equipo de trabajo** de profesionales sociales calificados, con experiencia en el manejo de comunidades. Se trata de personas locales que gocen de excelente conocimiento de las zonas y de óptimas relaciones con los vecinos del área de intervención, quienes apoyarán labores de recolección de información, motivación hacia la participación de los diferentes actores en las actividades para los cuales se convocan. Desde esta perspectiva, es preciso que el Plan de Acción Social cuente con recursos económicos para realizar convocatorias de eventos, talleres, campañas, mesas de trabajo, actividades de carácter lúdico, piezas comunicativas como afiches, cartillas, boletines informativos, entre otros.

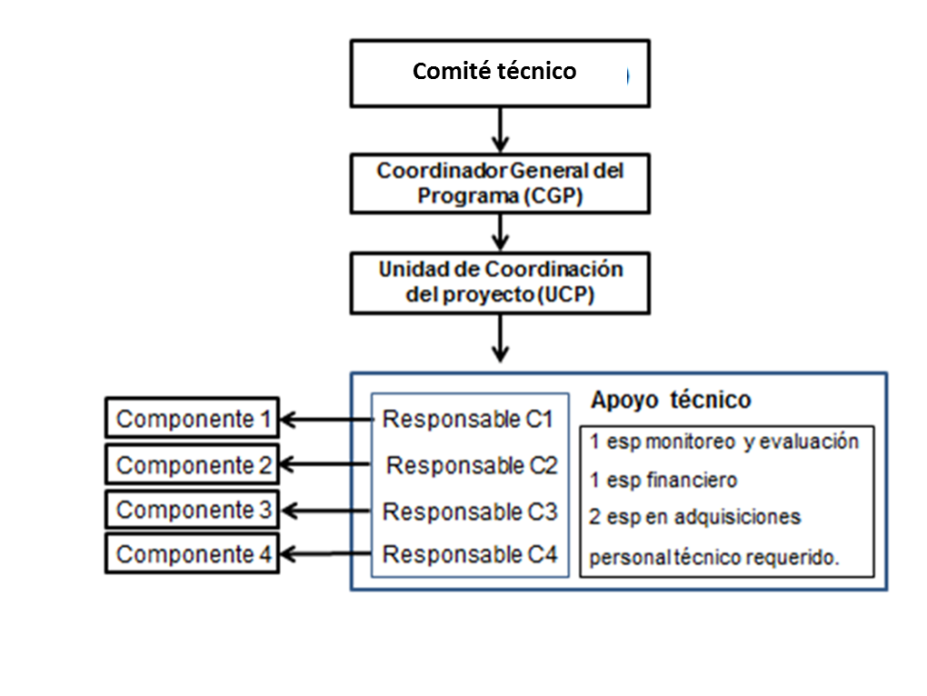
1. **Consideraciones sobre el esquema propuesto.**
   1. **Medidas propuestas para resolver problemas de gobernanza:**

En resumen, para dar respuesta a los problemas de gobernanza, incluyendo los problemas de coordinación interinstitucional, se han propuesto varias medidas:

En primer lugar, se crea una instancia de coordinación estratégica conformada por los responsables institucionales de las áreas que ejercen competencias en la CCSD, que asumen en forma colegiada la conducción estratégica de este programa. La incorporación de esta instancia (Comisión Estratégica) avanza en la consolidación de una instancia institucional responsable de la coordinación de las acciones del poder público dentro del área declarada patrimonio de la humanidad, cuya construcción ha quedado pendiente por la falta de consenso entorno de la conformación de la Comisión Rectora. Esta instancia valida la gestión de MITUR, en tanto sea producto de las decisiones de un órgano colegiado, que ratifique la convergencia de los tres organismos con competencias en la CCSD y al Ministerio Administrativo de la Presidencia, como el más alto nivel de representación Política.

Una segunda medida, es la conformación de un Comité Técnico que convoca al Ministerio de Cultura (MINC), el de Turismo (MITUR) y a la Alcaldía del Distrito Nacional (ADN) identificándolos como los principales responsables de la implementación de este programa, invitando a otros organismos a sumarse a su funcionamiento en el momento en que se desarrollan acciones que les competan.

Este comité surge de la experiencia de la primera etapa, oficializando el funcionamiento de la reunión de coordinación técnica que se realiza en forma semanal. En este caso las reuniones analizarán la marcha de los programas, garantizando que los componentes que corresponden a cada área queden debidamente tratados.



Teniendo en cuenta que estos componentes refieren en general de manera diferente a cada uno de los organismos corresponsables del programa (MINC, MITUR, ADN) se ha previsto que cada organismo contrate un cuadro técnico que participe de la unidad de coordinación, aportando la información (criterios, modalidades) necesaria para que el material que se eleve a las reuniones de coordinación haya procesado las inquietudes que pueda presentar cada organismo.

Respecto a los límites de estas responsabilidades, y la eventual necesidad de zanjar diferencias entre los representantes designados ante el comité técnico, se consideró que la incorporación de dos representantes por institución en lugar de uno, mejoraría las posibilidades de construir consensos, dejando en el caso que los manuales operativos definan que la toma de decisión sea por votación y, en caso de empate, someter el punto a consideración del CE.

La apertura del comité técnico en reuniones ampliadas, puede incrementar el nivel de precisión de las decisiones, y ampliar este ejercicio de concertación a los otros organismos comprometidos con la ejecución de las acciones.

Por último, debe agregarse a las instancias institucionales señaladas, la formalización de los mecanismos de participación, mediante la creación de un comité consultivo formado por representantes de la sociedad local. Se ha previsto que este comité esté conformado por delegados representativos de colectivos más amplios. De la experiencia recogida surge la existencia de un colectivo que da cuenta de las inquietudes de los sectores de la cultura, la academia y la investigación. Un segundo colectivo que da cuenta de los intereses de quienes ejercen actividades económicas en el sector (comerciantes, empresarios, prestadores de servicios, etc.). Por último se reconoce un tercer colectivo que da cuenta de los intereses y puntos de vista de quienes habitan el sector (vecinos, propietarios, inquilinos, etc.)

Además de la creación de estas instancias, en los documentos se señala la importancia de mejorar los sistemas de registro de estos procesos de toma de decisión: Para lograrlo se promueve la redacción de actas de las reuniones, y la formación de expedientes que registran las intervenciones de los diferentes actores que participan del proceso de toma de decisión. Este agregado, apunta a dar cuenta de los compromisos y diferencias, impide que algunos temas queden sin tratamiento o sin resolución, permiten verificar los acuerdos establecidos en el pasado y, en el caso de problemas pueda reestablecerse la cadena de advertencias, compromisos y responsabilidades, que se fueron hilvanado a lo largo del proceso. Estas actas son parte de los informes semestrales a presentar al Banco.

Como conclusión, puede afirmarse que para dar respuesta a los problemas identificados se ha buscado modificar los mecanismos de relacionamiento entre las partes, promoviendo la construcción de un dispositivo institucional adecuado para procesar las naturales diferencias que pueden producirse entre un conjunto de actores tan numeroso y tan diverso.

* 1. **Respecto de las transformaciones propuestas para el desarrollo de un segundo tramo del proyecto original.**

Por tratarse de una segunda etapa de un programa que. en términos generales. ha logrado avances significativos, las observaciones apuntaron más bien a incorporarle nuevos grados de complejidad, que respondiendo a una visión más integradora de la problemática de los centros históricos, complemente la puesta en valor que le interesaba al sector turismo, con otros elementos que señalaban las áreas de cultura (MINC) y desarrollo urbano (ADN).

La revisión de los resultados de la primera etapa señaló que además del mejoramiento del aspecto del centro histórico mejorando su potencialidad como atractivo turístico, debían establecerse compromisos con la permanencia de sus habitantes, la calidad de las viviendas, el funcionamiento de las infraestructuras y el tratamiento del espacio público, atender a cuestiones vinculadas con la seguridad, higiene urbana, la circulación y el transporte, y atender a cuestiones vinculadas con el desarrollo de actividades económicas y culturales en las que participen activamente quienes habitan la ciudad colonial.

El diseño de esta segunda etapa buscó incorporar estos nuevos elementos. Podría considerarse la posibilidad de que este nuevo tramo del proyecto altere los niveles de responsabilidad política en el más alto nivel, siendo esta una decisión que compete a otro nivel de decisión y a las características de los acuerdos que se establezcan entre el País y el Banco.

Sin embargo, en esa eventualidad, sería conveniente no alterar demasiado la arquitectura institucional que se propone. Seguiría teniendo sentido la construcción de una instancia de coordinación estratégica (aunque cambie la distribución de responsabilidades), seguirá habiendo un coordinador general y un comité técnico (aunque el coordinador sea designado por otro Ministerio o por la ADN), se seguirían apoyando en una unidad de coordinación administrativa, y seguirán teniendo necesidad de articular de una manera (más adecuada que una simple asamblea) los organismos y personas representativos de la sociedad Local.

* 1. **Referencias a la experiencia internacional**

Publicaciones del Banco, como *Volver al Centro*[[4]](#footnote-4), demuestran que el éxito de este tipo de intervenciones guarda relación con el desarrollo de nuevos modelos institucionales que integren adecuadamente un número de actores. No se puede esperar dar respuesta a problemas complejos con soluciones demasiado simples, lo que lleva a la conformación de secuencias administrativas que articulan diferentes actores a lo largo de un proceso de toma de decisión.

Como se señala en la publicación del BID “Volver al Centro” (pág. 266) *el análisis de los variados arreglos institucionales y de financiamiento utilizados en la experiencia internacional permite apreciar la complejidad de las operaciones urbanísticas y la diversidad de agentes sociales involucrados en su diseño y ejecución. El amplio instrumental disponible tanto para promover la creación de nuevas actividades económicas como para atraer a nuevos residentes ofrece la oportunidad de encarar esta complejidad con expectativas de éxito la revisión de la experiencia internacional permite constatar que estas operaciones tienen largos periodos de gestación y ejecución durante los cuales es necesario mantener el apoyo político y la destinación de recursos públicos de inversión y gestión.*

En el caso de buscar casos análogos en América Latina, se podrían citar los casos de Valparaíso, la Habana, Cartagena y Montevideo como ejemplos de tratamiento de situaciones semejantes[[5]](#footnote-5).

En lo referido al modelo de gestión, el caso de la Habana presenta condiciones muy especiales, que no lo hace comparable, en tanto el de Cartagena puede ser representativo del predominio del componente turístico sobre otros de desarrollo social. En el caso de Valparaíso se destaca la definición de recorridos patrimoniales, que como en este caso estructuran la intervención, y en la necesidad de mantener un adecuado equilibrio entre las responsabilidades del gobierno nacional y del municipio. Sin lugar a dudas, la experiencia más parecida es la de Ciudad Vieja en Montevideo, que complementó las primeras intervenciones sobre el patrimonio monumental, con acciones sobre el espacio público, con la promoción de inversiones privadas remodelando viejos edificios catalogados, y promoviendo un renacer de la actividad inmobiliaria. Complementariamente, el programa promovió el desarrollo de proyectos de construcción de viviendas sociales con cooperativas de vivienda conformadas por sus futuros beneficiarios. También promovió actividades culturales, turísticas y recreativas que favorecieran un incremento del número de visitantes y el paulatino repoblamiento del sector.

La implementación de este programa, que lleva más de 25 años, supuso fuertes inversiones del gobierno nacional y municipal, apoyados por la banca multilateral y por la cooperación internacional. Esta experiencia ha dejado una estructura institucional solida encargada del manejo del área declarada patrimonio de la humanidad. Ha experimentado un fuerte incremento de la actividad turística (sobre todo a partir del paso de grandes transatlánticos) pero no ha perdido su carácter urbano y residencial.

En la actualidad, la experiencia de este tipo de intervenciones, propone promover el mejoramiento de otros antiguos sectores de la ciudad, como en el caso del entorno del mercado de Gores, o más recientemente con la recuperación de los barrios de la Española y La Unión.

Puede concluirse que la propuesta de estructuración del programa, apoyada de la búsqueda de mayor colaboración entre los organismos con competencias sobre la CCSD, puede obtener un resultado semejante.

1. Mediante equipos interinstitucionales. [↑](#footnote-ref-1)
2. Podrán participar de las reuniones, la Procuraduría General de la República (PGR), Arzobispado Metropolitano de Santo Domingo, el Cuerpo Especializado de Seguridad Turística (CESTUR), Autoridad Metropolitana de Transporte (AMET), Programa 911, Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones (INDOTEL), la Corporación de Agua y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD), la Empresa Distribuidora de Electricidad del Este (EDEESTE); Consejo Nacional de Discapacidad (CND), entre otros. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ver EEO#24 [↑](#footnote-ref-3)
4. ROJAS Eduardo: Volver al Centro. La recuperación de Áreas Urbanas Centrales. Ed BID departamento de desarrollo sostenible 2004 ISBN 1931003718 [↑](#footnote-ref-4)
5. Centros históricos declarados por UNESCO como patrimonio de la humanidad. En los cuatro caso se trata de ciudades puerto, las tres últimas amuralladas. [↑](#footnote-ref-5)