

Cuba: fraguando el porvenir (escuela y comunidad)	Titulo
Harnecker, Marta - Autor/a	Autor(es)
	Lugar
Oxfam Canadá MEPLA	Editorial/Editor
2002	Fecha
	Colección
Sistema educativo; Integración social; Escuelas; Educación cooperativa; Educación; Relaciones escuela-comunidad; Experiencia comunitaria; Trabajo comunitario; Cuba;	Temas
Libro	Tipo de documento
<a href="http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/mepla/20111103111112/escuela.pdf">http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/mepla/20111103111112/escuela.pdf</a>	URL
Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.0 Genérica <a href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es">http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es</a>	Licencia

**Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO**

<http://biblioteca.clacso.edu.ar>

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)**

**Conselho Latino-americano de Ciências Sociais (CLACSO)**

**Latin American Council of Social Sciences (CLACSO)**

[www.clacso.edu.ar](http://www.clacso.edu.ar)



CUBA

## FRAGUANDO EL PORVENIR (ESCUELA Y COMUNIDAD)

MARTA HARNECKER  
OXFAM-CANADA-MEPLA, MARZO 2002'

*Experiencia del trabajo comunitario desempeñado por un grupo de profesores del Consejo Popular "Hermanos Cruz", en Pinar del Río, donde escuela y comunidad se unen obteniendo magníficos resultados.*

*"Hoy somos un solo puño apuntando en una misma dirección"*

*Roberto Machado  
Presidente del Municipio de Pinar del Río.*

*"Si este trabajo se logra consolidar, la comunidad va a depender cada vez menos de la fuerza de un líder, de la fuerza de una personalidad, ya que va a existir una estructura que va a funcionar por sí misma. Lo que nosotros buscamos es que el conjunto de factores que tienen que ver con educación en la comunidad actúen de manera coordinada, de tal forma que ésta tenga autosuficiencia pedagógica para lograr la formación de ese hombre que vive, trabaja y realiza allí sus sueños y esperanzas."*

*Félix Pérez  
Vicedecano de la Facultad de Cultura Física  
Instituto Superior Pedagógico de Pinar del Río.*

---

1. 2002 03 **Fraguando el porvenir (escuela y comunidad)** Experiencia del trabajo desempeñado por un grupo de profesores del Consejo Popular "Hermanos Cruz", en Pinar del Río, donde escuela y comunidad se unen obteniendo magníficos resultados. Publicado en: Cuba, MEPLA-UNICEF, 1997. Segunda edición con correcciones y presentación de Ricardo Alarcón, presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular, MEPLA-Oxfam Canadá, La Habana, marzo 2002

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN POR RICARDO ALARCÓN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
1) Un circuito pedagógico sin vasos comunicantes.....	13
2) Mantener el mismo colectivo durante todo el circuito pedagógico.....	13
3) Los iniciadores.....	13
I. PILOTAJE DEL 92 AL 93 EN EL CONSEJO HERMANOS CRUZ .....	14
1. COMENZANDO CON UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA.....	15
1) Maestros no saben la secuencia de los contenidos de sus alumnos.....	15
2) Reunión con maestros: prueba fehaciente.....	15
3) Inicio del Proyecto de Unidad del Trabajo Didáctico y Educativo .....	16
2. DE LA ESCUELA A LA COMUNIDAD.....	16
1) Del tránsito escolar al tránsito comunitario .....	16
2) El equipo que hizo el pilotaje.....	17
3) Indagar sobre lo que a la gente le gustaba .....	18
4) La primera meta: festival cultural para el Día de las Madres .....	19
5) Con actividades culturales y recreativas se va ganando la confianza .....	19
6) Aparecen los activistas en el barrio.....	19
7) Diagnóstico participativo: el método DAFO.....	20
8) Incorporando al trabajo a muchachos desvinculados .....	21
9) Caracterización de las familias y escuelas de educación familiar.....	22
10) Proyectos que se agregan al de Unidad Didáctico-Educativo .....	22
11) El pilotaje: una etapa de divulgación y de estudio de factibilidad .....	22
3. BUSCANDO LA COORDINACIÓN Y LA INTEGRACIÓN EN LA CIRCUNSCRIPCIÓN .....	23
1) Al comienzo se trabaja en todo el consejo en forma dispersa .....	23
2) Se detecta en las circunscripciones una tremenda descoordinación.....	23
3) Dificultades iniciales en las reuniones de coordinación en las circunscripciones .....	23
4) Forma en que fueron venciénolas .....	23
4. RESULTADOS FINALES DEL PILOTAJE .....	24
DESARROLLO DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD .....	24
1. CRECE EL GRUPO EN 1994.....	24
1) Un compañero del proyecto en cada consejo comunitario .....	24
2) El gobierno pide asesoramiento .....	24
2. SURGEN NUEVOS PROYECTOS PARA EL TRABAJO EN LA COMUNIDAD .....	25
1) El Proyecto de Educación Ambiental y Energética .....	25
2) El Proyecto de Atención a la Creatividad, el talento y la vocación.....	25
3) Proyecto de Perfeccionamiento de la Dirección.....	25
4) Desarraigo y Proyecto de Historia y Vida de la Comunidad .....	26
3. DEL CIRCUITO PEDAGÓGICO AL SISTEMA.....	26
1) Conformado un sistema con los once proyectos.....	26
2) Proyecto de Superación del Personal Docente y el Desarrollo de la Investigación.....	26
3) Sistema y no proyecto.....	27
4) Desconcierto inicial.....	27
5) Directores recibían doble orientación.....	28
6) Sistema de Educación de la Comunidad y el papel de la escuela .....	28

7) Consejo de directores: forma de trabajar integradamente en la comunidad.....	29
4. CENTRO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN COMUNITARIA .....	29
1) Lesbia Cánova impulsa su creación.....	29
2) Formación de cuadros.....	30
3) Talleres de intercambio de experiencias.....	30
4) Surgen otros centros con objetivos similares.....	30
5. MEDIADOS DE 1994: ENCUESTA SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA .....	31
1) Encuesta científica a cinco mil seiscientas personas.....	31
2) Sesenta y tres por ciento desea mudarse.....	31
3) Se realiza una representación cartográfica al consejo popular.....	31
4) Datos pasan al gobierno a finales de 1994 .....	32
PRINCIPIOS .....	32
1. LA COMUNIDAD ES UNA SOLA: EL PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN .....	32
2. NO TRABAJAR A CIEGAS SINO CON UN DIAGNÓSTICO .....	33
3. PARTICIPACIÓN POPULAR Y ACTIVISMO: LÍDERES FORMALES E INFORMALES .....	33
4. LA DIFERENCIACIÓN EDUCATIVA.....	35
5. COMPETITIVIDAD Y ESTÍMULO .....	35
I. EN LA ESCUELA.....	37
1. LA ESCUELA NO ESTÁ DONDE ESTÁ EL EDIFICIO, SINO DONDE ESTÁN LOS ALUMNOS.....	37
1) El niño es un educando todas las horas del día.....	37
2) Primeros proyectos nos parecieron irrealizables.....	37
3) El primer trabajo .....	37
2. REPARANDO LA ESCUELA CON PARTICIPACIÓN DE TODOS.....	38
1) Los padres participan con material y trabajo.....	38
2) La emulación por planta da grandes frutos .....	38
3) La emulación se extiende a la familia y a los niños .....	39
4) Los niños se sienten dueños de la escuela y la cuidan .....	40
3. RECUPERANDO INSTALACIONES DEPORTIVAS CON EL PROPIO ESFUERZO .....	41
1) Movimiento por la recuperación de las instalaciones deportivas .....	41
2) Esfuerzo colectivo en la Escuela Carlos Ulloa .....	41
3) Competencias intercircunscripciones.....	41
4) Diecinueve deportistas de alto rendimiento .....	42
4. CONCURSO PARA SÍMBOLOS ESCOLARES .....	42
5. MANERA CREATIVA DE ENFRENTAR LA SEMANA DE RECESO DOCENTE .....	42
1) Partir de intereses de alumnos: clave del éxito.....	43
2) Actividades diversas, pero controladas.....	43
6. LOGROS DOCENTES .....	43
1) La independencia de los profesores.....	43
2) Estimulando el criterio propio en los niños y jóvenes.....	44
3) Evaluación de los profesores .....	45
7. LA CULTURA: PASO INICIAL PARA PROYECTAR LA ESCUELA EN LA COMUNIDAD .....	46
8. TRABAJO SOBRE VIDA DE COMBATIENTES.....	46
1) Niños hacen su biografía.....	46
2) Encuentro con Hombres de Historia.....	47
3) Historia de cada familia .....	48
4) La historia y el rescate de los valores .....	48
5) Eventos comunitarios de historia.....	49
6) No sólo historias políticas, también humanas .....	49
9. EDUCAR PARA EL TRABAJO Y LA EFICIENCIA.....	50

1) Educación laboral .....	50
2) Fomentar la laboriosidad .....	50
10. FOMENTANDO CREATIVIDAD Y TALENTO .....	51
1) Trabajando el talento y la creatividad .....	51
2) Niño y plastilina .....	51
3) Peligros del proyecto .....	51
11. DIFICULTADES INICIALES .....	51
1) Incomprensión de algunos padres .....	51
12. DE UNA VISIÓN PARCIAL A UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS PROYECTOS .....	52
1) Déborah: una expresión de la integración de los proyectos .....	52
2) Los niños hacen juguetes para los círculos y cojines para el policlínico.....	52
3) Concurso con datos de la comunidad .....	53
4) Plan contempla trabajo con la comunidad.....	53
II. EN LA FAMILIA.....	54
1. ESCUELAS DE PADRES EN LA COMUNIDAD .....	54
1) Desventajas de trabajar con la familia en la escuela .....	54
2) Reuniones en el barrio a partir de los intereses de los padres .....	54
3) Espacios en los que se desarrollan.....	55
4) Partir de una caracterización familiar .....	55
5) Ventajas de realizarlas fuera de la escuela: asistencia de padres que nunca asisten .....	55
6) Dramatización: un instrumento para la concientización .....	56
7) Formación de los futuros padres.....	56
8) Un problema serio: la incomunicación.....	57
2. TRABAJO CON LAS FAMILIAS DE RIESGO .....	57
1) Preparándolos para la vida.....	57
2) Abuelos ayudan a niños en situación de desventaja social .....	58
3) Necesidad del apoyo de todas las organizaciones .....	58
3. CASAS DE ESTUDIOS .....	58
1) Pioneros pueden desarrollar pocas iniciativas en las escuelas .....	58
4. EDUCANDO EN LA SOLIDARIDAD .....	59
1) Evitar la ostentación .....	59
2) Los que tienen apoyan a los que no tienen.....	60
3) Un trabajo lento, diferenciado.....	60
I. CONSEJO COMUNITARIO: INTEGRACIÓN DE LOS QUE TRABAJAN EN LA COMUNIDAD .....	60
1. INTEGRANTES .....	61
1) Los líderes formales e informales.....	61
2) Los líderes ocasionales .....	61
3) Representante de la escuela en el consejo .....	61
4) No esquema rígido de consejo comunitario .....	62
5) Solo citar cuando es necesario .....	63
2. CÓMO FUNCIONA .....	63
1) Reunión mensual para planificar a partir de las necesidades sentidas .....	63
2) Preparación previa de las reuniones .....	64
3) Dificultades en la coordinación inicial.....	64
4) Mejores rendiciones de cuenta.....	65
5) Planes de trabajo.....	66
6) El problema de los recursos .....	67
7) Lo que se puede hacer con los propios esfuerzos.....	68
8) Ejecutar coordinadamente sólo lo que necesita la comunidad .....	68

3. PROGRAMAS COMUNITARIOS EN ESTRECHA RELACIÓN CON EL MÉDICO.....	69
1) Apoyo a Comunidades por la Salud .....	69
2) Club de adolescentes: partir de sus intereses .....	69
3) Club de abuelos: encuentro de abuelos y los niños .....	70
4) Programa anti stress .....	70
4. VÍAS NO FORMALES .....	70
1) Experiencia con empresas se echa para atrás .....	70
2) El personal voluntario no asegura estabilidad.....	71
3) Una fuerza laboral estable: Trabajo social en la Secundaria .....	72
5. EVITANDO EL DELITO .....	73
1) Vincular al trabajo a los desvinculados .....	73
2) Trabajo con familias de los reclusos .....	74
3) Trabajo en prevención social.....	74
6. INTEGRANDO A LOS DISCAPACITADOS A LA COMUNIDAD .....	75
1) El trabajo del Laboratorio de Integración Social de los Grupos Vulnerables .....	75
2) Discapacitado atiende a ancianos.....	75
3) Un discapacitado se transforma en un líder comunitario .....	76
7. ACCIONES COMUNITARIAS EN DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE .....	76
1) Grandes problemas con la higienización.....	76
2) Trabajo con los vecinos.....	77
3) Emulación por la planta ornamental de la Carlos Ulloa .....	77
4) El cultivo del metro cuadrado y sus consecuencias.....	77
5) Educar a los niños en el respeto al medio ambiente y el ahorro energético.....	79
8. TRABAJO POR CUENTA PROPIA .....	79
1) Colaboran en las actividades bajando los precios .....	79
2) Consejo comunitario y pago de impuestos .....	80
9. INTERROGANTES QUE DESPIERTAN LOS CONSEJOS COMUNITARIOS .....	80
1) Un sólo consejo que lo integra todo, y no muchos consejos .....	80
2) Una estructura más que se añada .....	80
3) Temor a que el delegado se extralimite en sus funciones .....	80
4) El delegado como coordinador político y elemento cohesionador .....	81
10. IMPORTANCIA POLÍTICA .....	81
1) Instrumento para el trabajo político-ideológico y de masas .....	81
2) Opiniones de las organizaciones (CDR, FMC, Combatientes, PCC.....)	81
3) Factor de estabilidad en el trabajo comunitario.....	82
4) Preparación de los nuevos delegados .....	83
5) Curso para delegados .....	83
6) Defecto: improvisar dirigentes .....	84
7) Duración del mandato del delegado.....	84
CONCLUSIONES :	86
1. PRESIDENTE DEL CONSEJO POPULAR HACE VALORACIÓN DEL SISTEMA.....	86
1) Gran apoyo para los delegados .....	86
2) Preocupación por reducción del equipo .....	86
3) Necesidad de cuadros preparados que asesoren inicialmente el trabajo comunitario .....	86
4) Buscar la sustentabilidad del proyecto .....	87
5) El mayor logro .....	88
2. APRECIACIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL.....	88
1) Un proyecto muy integral.....	88
2) Una gran ayuda para un delegado con muchas responsabilidades .....	88

3) Un solo puño apuntando en una misma dirección .....	89
3. BALANCE DE FÉLIX .....	90
1) Los frutos se ven en la comunidad.....	90
2) No todo ha sido color rosa.....	90
3) Falta integralidad multidisciplinaria.....	91
4) Un parto doloroso .....	91
5) De la dependencia de un líder a la autosuficiencia pedagógica .....	91
I. SISTEMA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD .....	92

## **PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN POR RICARDO ALARCÓN**

En primer lugar, quiero saludar a MEPLA y a Marta por el sexto aniversario del centro que dirige.

Creo que hay que reconocer el interés que, desde su nacimiento, esta institución le ha puesto a la reflexión, al estudio sobre el trabajo comunitario, sobre las actividades del Poder Popular. Este libro que hoy presento y el documental que ustedes acaban de ver, son un magnífico testimonio de eso, de los resultados que ellos han ido alcanzando.

Quiero por cierto, felicitar a los autores del documental, porque los que hayan leído el texto se darán cuenta que realmente logra de un modo muy eficaz, necesariamente sintético, trasladar lo fundamental del estudio realizado.

Creo que también es bueno, en esta ocasión en que estamos analizando los resultados alcanzados en el trabajo comunitario, tener presente que hay experiencias similares en otras partes del país, y que ésta puede servir, desde luego no para su reproducción —porque no todas las comunidades tienen los mismos problemas—, sino porque creo que señala una línea, un camino que la vida nos va demostrando cada vez con mayor elocuencia como el camino justo: el camino que no sólo nos permite encarar en mayor o menor medida los problemas, las dificultades materiales y de otro orden que nuestro pueblo enfrenta hoy, sino que además —como creo que se ha conseguido en la Comunidad Hermanos Cruz—, nos permite mejorar el ambiente y enriquecer la calidad de la vida de todos los integrantes de esa comunidad.

En la dedicatoria de este libro se hace una justísima mención a los maestros que, con su generosidad, sabiduría y pasión, son la fragua del porvenir.

Yo creo que, sobre todo, hay que destacar esta concepción de la educación con toda la integralidad que tiene; de la escuela que no está —como bien se dice en el texto y se repite en el documental— donde está el edificio, sino donde están los alumnos; y la concepción de la incorporación de todos los elementos de la comunidad para encauzar la iniciativa de todos. Creo que también merece un reconocimiento especial la labor de los delegados y en particular, la del presidente del Consejo Popular, que están indicándonos cómo se pueden y se deben hacer las cosas para lograr que nuestro sistema sea cada vez más eficiente y responda más a nuestros intereses y a nuestras aspiraciones.

En las condiciones de Cuba —en particular en este período de crisis—, necesariamente tiene que existir un elevado nivel de centralización en un montón de cuestiones fundamentales: sea en las decisiones relacionadas con la aplicación de nuestra estrategia económica, sea con relación a las normas financieras; debemos velar porque se mantengan y se respete una necesaria cohesión, una indispensable unión que pasa, inevitablemente, por la centralización de las decisiones. Pero esto no contradice ni excluye el que busquemos, alentemos y desarrollemos la más amplia incorporación de toda nuestra sociedad y de todos nuestros ciudadanos tanto al enfrentamiento de los problemas inmediatos como a una cada vez más creciente, efectiva y sistemática participación en la dirección de la sociedad desde la base.

Esa es, en última instancia, la esencia de lo que puede y debe entenderse en este mundo por democracia: el ejercicio real de la autoridad por el pueblo; control y fiscalización efectiva de todos sobre la marcha de la sociedad; participación real de todos en las decisiones que a todos conciernen.

Además de ser esa la concepción democrática más cabal y, por lo tanto, la de la única sociedad que puede ser la expresión más genuina y cabal de la democracia: el socialismo —dicho sea esto con todo el respeto por las otras formas de organización de la sociedad que existen en este mundo—;

ese modo de organizarnos y de encarar los problemas de nuestra sociedad, tiene una virtud bastante poco frecuente en la realidad del mundo contemporáneo, que es la credibilidad y el respaldo que le otorga el pueblo, que es quien tiene, en última instancia, que decir la palabra definitoria sobre cualquier sistema democrático.

Acabamos de pasar por una experiencia que no puede resultar más ilustradora, más estimulante y que también debe llevarnos a una profunda reflexión de cómo hacer que nuestro sistema se perfeccione cada día más: me refiero a las últimas elecciones municipales. No sólo por la participación realmente masiva y entusiasta de nuestra gente —superando todas las expectativas y todos los antecedentes—, sino además por lo que reflejan los votos emitidos por nuestros conciudadanos que, entre otras cosas, han mostrado el nivel de madurez, de confianza y de respaldo que la inmensa mayoría de nuestra población mantiene hacia su sistema político, hacia su sistema electoral y, también, hay que decirlo, hacia los hombres y mujeres que, en condiciones muy difíciles y frente a grandes obstáculos, han desempeñado las responsabilidades fundamentales en representación del pueblo.

El hecho de que una buena parte de los delegados de circunscripción del anterior período hayan sido nuevamente elegidos por sus electores como candidatos y que una buena parte de ellos hayan recibido una vez más el respaldo popular -y aquí nos honran con su presencia varios compañeros que han sido durante muchos años electos y vueltos a elegir delegados de circunscripción en nuestro país-, es un hecho que demuestra el tremendo potencial que encierra nuestro sistema político. Y el ejemplo del Consejo Popular Hermanos Cruz y otras experiencias en otras partes del país, incluyendo las de Ciudad de La Habana nos indican que el camino —aunque todavía falta mucho por recorrer— y que las posibilidades de aumentar la cosecha y los resultados para beneficio de todos y para el fortalecimiento de esta sociedad, son incontables.

Quiero terminar aludiendo al vocablo rebumbio, que debo confesar aprendí con la lectura de este documento —dice al pie de la página que rebumbio es una palabra popular cuyo significado es “exceso de actividad donde participa mucha gente a la vez”—... Ante los desafíos que tiene nuestra Patria, ante las dificultades que afrontamos y además, ante la dimensión de los sueños —que no hemos abandonado ni debemos abandonar jamás—, hace falta que el rebumbio realmente se practique, se generalice y se canalice: mucha actividad, muchas cosas por hacer y por hacer entre todos.

¡Ese es el ejemplo que Hermanos Cruz nos muestra! Y sé que es el que anima a nuestros delegados electos nuevamente y a los que ahora se incorporan a esta actividad.

Gracias, Marta, por este aporte a la divulgación de una experiencia y de un intercambio y de una reflexión necesaria entre todos nosotros. Gracias por el interés que siempre has prestado a las organizaciones populares de Cuba y por tu contribución y la de MEPLA, a hacerlas cada día mejores.

Y gracias a todos ustedes por su atención.

Ricardo Alarcón  
Casa de las Américas  
22 de octubre de 1997

## INTRODUCCIÓN

*Este libro trata de una de las más completas experiencias de trabajo comunitario que hemos conocido.*

*Todo partió de las reflexiones de Félix Pérez, un reconocido pedagogo pinareño, sobre el proceso docente-educativo. Tratando de resolver la coherencia interna entre los distintos tipos de enseñanza que un niño debía recorrer desde preescolar hasta la universidad, llegó muy pronto a la comprensión de que los límites de la escuela no se podían reducir al espacio físico que ocupaba, sino que la escuela está allí donde están sus alumnos, y que, por lo tanto, un proceso educativo intramuros sería siempre incompleto, había que educar en la comunidad.*

*Empieza así a germinar en su mente la idea de crear un proyecto de educación más integral que contemplara la puesta en práctica de múltiples acciones educativas simultáneas en la escuela, la familia y la comunidad.*

*Pero no bastaba soñar, era necesario materializar esas ideas en la práctica. ¿Qué mejor manera de hacerlo que mediante la metodología de la investigación-acción? Se genera así un proyecto que, al mismo tiempo que va ejecutando acciones educativas, va investigando acerca de sus resultados para modificar o ampliar las ideas iniciales con nuevas iniciativas.*

*¿Dónde desarrollar la investigación? Las opciones eran mínimas. Era la época más dura del período especial<sup>2</sup>. Félix —entonces vice rector del Instituto Superior Pedagógico de Pinar del Río— disponía de un equipo de investigadores: un grupo de maestros en proceso de superación en ese Instituto, pero no contaba con otros recursos, entre ellos transporte. Fue así como la elección del lugar para poner en práctica la experiencia piloto recayó, sin mucha discusión, en el consejo popular<sup>3</sup> donde estaba enclavado dicho Instituto.*

*El Consejo Popular Hermanos Cruz tenía la ventaja de contar en su territorio con todos los niveles de enseñanza que la investigación requería y, más importante aún, con un presidente, Ricardo Abreu —persona con amplia experiencia pedagógica, que había llegado a ser rector del Centro Universitario de Pinar del Río—, que de inmediato se enamoró del proyecto y que, desde entonces, ha sido uno de sus principales puntales, por lo que el proyecto contó con toda su comprensión y su entusiasta apoyo.*

*Fue así como en 1992 se inicia un pilotaje en ese territorio —zona de crecimiento urbano al Este de la ciudad de Pinar del Río<sup>4</sup>—.*

*El diagnóstico inicial de ese asentamiento fue decepcionante: era muy escaso el sentido de pertenencia y arraigo que allí existía: dos de cada tres de sus habitantes<sup>5</sup> deseaban trasladarse a vivir a otro lugar.*

---

2. Período de crisis económica por el cual atraviesa Cuba desde el derrumbe del socialismo en Europa del Este y de la liquidación del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) con el cual Cuba tenía más del 80% del intercambio comercial.

3. El consejo popular es el eslabón de gobierno dentro de un municipio que agrupa a los delegados de circunscripción, representantes de entidades económicas y de organizaciones de masas de un área determinada, con el fin de apoyar la labor de la asamblea municipal y contribuir a la solución de los problemas del territorio en cuestión.

4. Cuando se planifica la ciudad se consideran tres partes: el núcleo antiguo, hoy centro de la ciudad; una zona industrial, hacia el oeste; y una zona de crecimiento urbano hacia el este. En el Plan Director de la Ciudad, la zona vieja debería estar separada de aquella por el río. Estaba previsto un bosque y canalizar el río para transformarlo en un canal de yatismo con un área de recreación. La idea era que la ciudad creciera siempre hacia el este y lo hiciera en edificios altos. Todo esto quedó prácticamente detenido por el período especial.

5. En 1994 una encuesta reflejó que el 63% de las personas deseaban mudarse para otro lugar.

*Varias razones explicaban este fenómeno: se trataba de un reparto relativamente joven: las primeras construcciones se habían iniciado en los años cincuenta, pero su crecimiento en altura había arrancado recién en los setenta, década en la que se construye en forma febril una gran cantidad de edificios. Las nuevas viviendas pasan a ser habitadas por gente de procedencia muy heterogénea: por campesinos cuyas tierras habían sido destinadas a otros usos: presas, micropresas, cultivos en mayor escala; por militares y combatientes del Ministerio del Interior, muchos de ellos también de origen campesino; por pobladores de barrios marginales de Pinar del Río; en síntesis, un barrio de transplantados, sin experiencia previa de vivir en altura y añorando su jardincito, su huerto, sus animales.*

*Pero el malestar no tenía sólo esa causa; en la carrera por construir viviendas, la infraestructura de servicios había quedado muy rezagada y brillaban por su ausencia los centros recreativos. De alguna manera era un reparto dormitorio: la gente debía buscar la recreación y muchos servicios fuera de él. Todo esto se agudiza cuando el problema del transporte se vuelve crítico, como consecuencia del período especial.*

*Cuatro años después que el equipo de profesores inicia el trabajo, la situación es radicalmente diferente. Se han resuelto algunos problemas objetivos que golpeaban fuertemente a sus habitantes: las bicicletas pululan por doquier, han mejorado los servicios, pero, sobre todo, el barrio ha cobrado vida, son múltiples las actividades recreativo-culturales y deportivas que allí se realizan. La inercia y la apatía ya empiezan a desaparecer. Niños, jóvenes, personas de edad madura y ancianos se sienten cada vez más involucrados en la vida de la comunidad. Todavía hay gente descontenta que quiere partir, pero su cifra se ha reducido a la mitad<sup>6</sup> y se ubica entre las personas de más edad.*

*Esta transformación tan radical no es fruto del azar, se debe a la labor metódica y sistemática, pero a la vez llena de pasión y entrega, de ese grupo de educadores, que se volcó al trabajo de educación en la comunidad guiado por cinco principios: no trabajar a ciegas sino realizar previamente un diagnóstico para conocer cuáles son los anhelos de la gente de ese reparto; aprovechar todo su potencial de liderazgo y activismo; buscar la integración y cooperación de todos para desarrollar las tareas proyectadas en conjunto; buscar que cada quien dé lo mejor de sí respetando las diferencias; y reconocer públicamente a quienes hacen los mayores esfuerzos.*

*A su vez, el gobierno municipal y el gobierno provincial, dándose cuenta de la importancia de la metodología empleada, han estado atentos al resultado de los diagnósticos y han ido tomando medidas para mejorar la situación, cuando las soluciones han rebasado el potencial que la propia comunidad tiene en sí misma para resolverlos.*

*En este libro, el lector encontrará la historia de esta transformación narrada por sus propios protagonistas. Para reconstruirla visitamos el Consejo Popular Hermanos Cruz en tres ocasiones, durante los meses de noviembre y diciembre de 1996<sup>7</sup>, y entrevistamos a alrededor de medio centenar de personas.*

*Tuvimos dos conversaciones muy extensas con Félix Pérez, en las que nos explicó paso a paso como fue madurando la idea del proyecto de educación integral hasta llegar a lo que ellos han denominado “Sistema de Educación de la Comunidad”, es decir, un conjunto de líneas de trabajo y acciones educativas que interactúan entre sí de forma coordinada y coherentemente en la escuela, la familia y la comunidad, adaptadas a las necesidades y particularidades de cada lugar.*

---

6. En la encuesta realizada a comienzos del 1995 sólo un 37% manifiesta deseos de irse.

7. Las dos primeras veces Marta Harnecker fue acompañada por Adelfa Sacerio, Ledys Pérez y Luis Acevedo Fals; la tercera sólo por los dos últimos.

*Nos reunimos más adelante con el grupo de personas que actualmente constituyen su equipo y que están a cargo de los doce proyectos<sup>8</sup> que conforman ese Sistema. A lo largo de este trabajo veremos cómo estos proyectos, que constituyen su cuerpo, base y fundamento, cobran vida y se entrecruzan unos con otros, fortaleciendo el trabajo educativo integral. Estaban también presentes el representante de la Dirección de Educación del Municipio y el presidente del Consejo Popular.*

*Entrevistamos también a la directora de la escuela primaria “José Antonio Echeverría” en el momento en que se inicia el proyecto y a su actual directora, así como al director de la escuela secundaria “Carlos Ulloa”.*

*Tuvimos asimismo la posibilidad de asistir a una reunión del “consejo comunitario de la circunscripción<sup>9</sup>” de la que es delegado Ricardo Abreu. Una vez terminada su agenda de trabajo, pedimos a sus participantes que hicieran un breve balance de lo que para ellos —representantes de la FMC, de los CDR, del Partido, de la Asociación de Combatientes, de un consejo de vecinos, de la escuela, de salud— significaba esta instancia de trabajo unitario<sup>10</sup>, que surge para integrar “bajo un solo puño” —como dice el presidente municipal— a todas las organizaciones y fuerzas que trabajan en ese territorio.*

*También realizamos una larga entrevista al presidente del Consejo Popular Hermanos Cruz, quien sostiene con orgullo que lo que da credibilidad al esfuerzo de Félix y su grupo de compañeros son justamente los resultados que se han logrado en su territorio.*

*Por último, conversamos también con el presidente del Municipio Pinar del Río, quien ratificó con entusiasmo la utilidad de la metodología empleada.*

*Asistimos, además, a múltiples actividades, tanto a nivel de la escuela, como de la comunidad, donde observamos cómo se ponía en práctica el proyecto educativo comunitario. Gran parte de estas actividades han quedado recogidas en un documental que complementa este libro y que puede ser muy útil para motivar su lectura.*

*La información así obtenida fue estructurada en tres partes. En la primera: “Una idea que se plasma en proyecto”, se narra cómo éste se va gestando hasta materializarse en un verdadero Sistema de Educación de la Comunidad. En la segunda: “Escuela y familia”, se habla de cómo se aplican las diferentes líneas de trabajo de ese sistema en el ámbito escolar y familiar. La tercera explica cómo se origina la fructífera idea de crear una instancia de coordinación a nivel de la circunscripción: el consejo comunitario, describe las diferentes acciones educativas que se desarrollan a este nivel y da a conocer el balance que de esta experiencia hacen algunos de sus miembros.*

*El libro termina con algunas reflexiones más generales acerca de los logros de este Sistema de Educación de la Comunidad y de los desafíos que tiene por delante.*

*El extenso índice con el que se inicia esta publicación busca que el lector pueda tener en cuatro páginas una visión de conjunto de las principales temáticas que se abordan en ella y pueda elegir por dónde empezar su lectura.*

*Para terminar, queremos expresar que compartimos con Félix Pérez la seguridad de que “si este trabajo se logra consolidar, la comunidad va a depender cada vez menos de la fuerza de una*

---

8. Ver en anexos las acciones pomenorizadas de cada proyecto.

9. La circunscripción es la unidad básica del sistema electoral cubano por la cual se eligen los delegados a las Asambleas Municipales, órgano primario del poder estatal de la Nación, que a la vez ejerce gobierno en su demarcación.

10. El consejo comunitario de circunscripción reúne a todos los líderes formales e informales de la comunidad. Más adelante se desarrollará ampliamente este tema.

*personalidad, ya que va a existir una estructura que va a funcionar por sí misma” y ella va a permitir educar en forma integral “a ese hombre que vive, trabaja y realiza allí sus sueños y esperanzas.”*

## CAPÍTULO PRIMERO : IDEAS INICIALES

### 1) UN CIRCUITO PEDAGÓGICO SIN VASOS COMUNICANTES

—*Félix, cuéntanos ¿cómo surge este proyecto?*

**1. Félix:** Nosotros veíamos que la vida del niño, desde el punto de vista escolar, comenzaba en el círculo infantil en una espiral de desarrollo, que continuaba en la escuela primaria, seguía en la escuela secundaria básica, hasta llegar al preuniversitario, o su equivalente, la escuela de oficio, las facultades obreras... Y cuando el muchacho terminaba el preuniversitario se cerraba ese ciclo de su vida y comenzaba otro: el de la vida universitaria.

2. Además hace ya muchos años constatábamos que, por las propias formas organizativas que tiene el sistema cubano de educación, **el alumno transitaba a lo largo de toda su vida escolar de una enseñanza a otra sin que existieran vasos comunicantes pedagógicos entre todas ellas** y con el agravante de que, al pasar de una escuela a otra, el niño debía separarse del colectivo con el cual había compartido durante varios años y pasar a conformar un nuevo colectivo, organizado con criterios diferentes de una escuela a otra: algunas los agrupan por orden alfabético, otras por edades, lugar de residencia, o por la cantidad de hembras y varones.

3. El primer nombre que se le dio a estas ideas fue el de “circuito pedagógico”, pensando en algo parecido al circuito eléctrico, que se cierra al final.

### 2) MANTENER EL MISMO COLECTIVO DURANTE TODO EL CIRCUITO PEDAGÓGICO

**4. Félix:** Una de mis primeras acciones fue convencer a todas las autoridades educacionales y a todos los padres de que **el niño debía avanzar con su mismo grupo desde que entraba en la escuela hasta que salía de ella.**

5. Ese fue un primer logro de esta provincia. Desde hace ya muchos años, en Pinar del Río, los niños comienzan en preescolar y siguen para primer grado con su mismo grupo y continúan así en la secundaria básica y en preuniversitario. Cuando llega el momento en que los alumnos deben dispersarse en tecnológicos, institutos politécnicos, o escuelas de oficios, tratamos de mantener unidos a los restos de grupos que quedan: si quedan diez alumnos de un grupo, a esos diez los integramos con otros diez de otro grupo y no rompemos ese pequeño colectivo que viene transitando desde preescolar.

6. Desde el punto de vista educativo esto ha dado muy buenos resultados, porque los muchachos y sus familias se conocen entre sí; el nivel de convivencia pedagógica es muy superior y las actividades educativas se facilitan mucho. Así se va logrando un núcleo con mejor nivel de socialización.

7. Esos fueron los inicios de un proyecto que se volvería cada vez más complejo.

### 3) LOS INICIADORES

—*¿A quién se le ocurrió esta idea?*

**8. Félix:** Fue una idea que yo tuve y a ella se fueron sumando otros compañeros y hasta autoridades provinciales. Finalmente terminamos por convertirlo en una investigación piloto.

**9. Juanito:** El compañero Félix Pérez es el verdadero padre de la idea. En aquel momento era vice rector docente del Instituto Pedagógico, por ello tenía en sus manos todo el proceso docente

educativo y científico metodológico<sup>11</sup> y, además, tenía mucha experiencia y prestigio pedagógico en la provincia. A él se unieron: el compañero Ramiro Benítez, que había sido director provincial de Educación y en ese momento era profesor del Instituto en el Departamento de Pedagogía<sup>12</sup>; y el compañero Rolando Pacheco, subdirector municipal de Educación<sup>13</sup> que había venido al Pedagógico a un entrenamiento —quien le dio el entrenamiento fue precisamente Félix—. Ellos fueron los que tiraron las líneas gruesas del proyecto.

**10. Elda Moreno García<sup>14</sup>:** También le debemos mucho a Ramiro Benítez, fundamentalmente en lo que se refiere al trabajo didáctico. El tiene un dominio inmenso de todo lo que es la docencia y nos abrió camino. Lo que hizo para conducir todo este trabajo de didáctica fue maravilloso. Y yo pienso que cuando fue trasladado nosotros perdimos muchísimo. Ramiro era magnífico, magnífico, magnífico...

—*Juanito, ¿cómo llegaste a trabajar con Félix?*

**11. Juanito:** En aquellos inicios yo me encontraba en la Dirección de Extensión Universitaria del Instituto. Con Félix compartíamos algunas ideas, algunas experiencias de lo que se podía hacer en la comunidad. Al inicio yo veía su proyecto como un gran sueño. Luego me enamoré tanto de él, que me incorporé de lleno a trabajar en él, incluso mi docencia la realizo en este campo. Todo esto ha contribuido a mi formación en ciencias sociales.

—*Félix, ¿cómo lograste convencer a las autoridades de Educación de esta necesidad de mantener al grupo de alumnos unido durante todo el circuito?*

**12. Félix:** Mi cargo me posibilitaba tener relación con maestros de distintos lugares de la provincia, con los directores de escuelas, con las autoridades educacionales de la provincia y eso me facilitó convencer a esas personas de que era posible y necesario emprender, al menos, esta primera acción, que era la de no disolver los grupos, sino mantener la unidad de esos colectivos durante toda la vida escolar.

—*Parece bastante lógico lo que tú estás planteando, ¿por qué se les ocurre tan tarde esa idea?*

**13. Félix:** Yo creo que la explicación está en que en un inicio esa no era una urgencia pedagógica en Cuba; las urgencias en esa etapa estaban en garantizar el acceso a la escuela, o sea, en construir escuelas, en formar maestros. Se veía más el problema cuantitativo que los aspectos cualitativos. Cuando se logra resolver el problema de tener escuelas y maestros para todos los niños es cuando se empieza a pensar en otras necesidades que son más cualitativas y esta es una de ellas.

## I. PILOTAJE DEL 92 AL 93 EN EL CONSEJO HERMANOS CRUZ

**14. Félix:** Y pensando en cómo darle solución a este problema, empezamos a experimentar con algunas escuelas aquí en la provincia. Hicimos nuestro primer pilotaje del año 92 al 93 para probar los instrumentos de investigación en el Reparto Hermanos Cruz, en el Municipio de Pinar del Río. Lo hicimos en este lugar porque aquí está enclavado el Instituto Pedagógico —recuerda que estábamos en pleno período especial y el problema del transporte era muy serio—. Este reparto contaba con las condiciones mínimas que exigía nuestra investigación: tener en el territorio todos los niveles de enseñanza. Aquí contamos con cinco círculos infantiles, tres escuelas primarias, una

---

11. Félix Pérez en el momento de hacer este trabajo es vice decano de la Facultad de Cultura Física de Pinar del Río.

12. Al año y medio aproximadamente, lo promueven a director de la Empresa Nacional de Abastecimiento de Educación.

13. Rolando Pacheco, hoy subdirector provincial de Educación.

14. Actualmente jubilada de Educación.

secundaria básica grande, de más de mil alumnos. Existe también un Instituto Vocacional de Ciencias Exactas: el Federico Engels, pero a él no va la mayoría de nuestros alumnos de secundaria; éstos se concentran más bien en el IPUEC<sup>15</sup> Lázaro Acosta, que está situado en el plan citrícola Enrique Troncoso, que queda en otro reparto y que las autoridades provinciales, a sugerencia nuestra, decidieron reforzar para que fuese aún más atractivo para los alumnos de secundaria básica. Tenemos también una facultad obrero-campesina<sup>16</sup> que funciona dentro de la comunidad.

## 1. COMENZANDO CON UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EDUCATIVA

**15. Félix:** Primero comenzamos a trabajar el proyecto de unidad del trabajo didáctico en las escuelas; elaboramos un diagnóstico de la situación educativa.

16. En este campo vimos los problemas de aprendizaje que tenían los alumnos, los problemas educativos que tenían las escuelas, la calidad de las clases, el trabajo de los monitores, los concursos... Y fuimos introduciendo ahí variables de lo que considerábamos que debía ser un perfeccionamiento de la escuela.

17. También empezamos a desarrollar el movimiento cultural y deportivo en la escuela<sup>17</sup>.

### 1) MAESTROS NO SABEN LA SECUENCIA DE LOS CONTENIDOS DE SUS ALUMNOS

**18. Félix:** Uno de los problemas que nos encontramos en ese pilotaje fue que los profesores no conocían la secuencia de contenidos pedagógicos del ciclo. Cuando le preguntamos a un maestro de preescolar qué contenido tenía que dar en el primer, segundo, tercero, cuarto grado de primaria, él no lo sabía. No veía más allá del año donde él trabajaba. Evidentemente que si tú no sabes el camino que va a recorrer el alumno no puedes prepararlo con un sentido estratégico.

19. Igual nos pasaba con el de preuniversitario: el maestro que trabajaba en duodécimo grado no sabía qué había dado ese alumno en su asignatura durante toda la etapa anterior.

20. Una vez un maestro de ese grado nos dijo: “Yo realmente estaba ciego, porque le estaba dando clases de literatura a los muchachos y los veía que se sonreían y pensaba que era porque les gustaba la literatura, y era que yo les estaba diciendo lo mismo que les habían dicho en la secundaria. Yo estaba perdiendo el tiempo y se lo estaba haciendo perder a los alumnos.”

### 2) REUNIÓN CON MAESTROS: PRUEBA FEHACIENTE

**21. Félix:** La primera vez que logramos reunir a todos los maestros que trabajaban con los mismos alumnos, en un teatro, yo les dije que quería que cada uno tomara dos minutos y **mirara hacia el que tenía delante, hacia el que tenía detrás y hacia el que tenía al lado y me dijera si se conocían profesionalmente**, ya que trabajaban con el mismo alumno que además era del mismo barrio. Todo el mundo reconoció que no había intercambiado nunca con esos otros profesores.

22. Luego les pregunté: **¿cuáles son los problemas que han encontrado en los alumnos?** Entonces los de secundaria decían: “Esos alumnos que vienen de primaria no saben nada, ni leer, ni contar, ni calcular”. Los de primaria decían: “Los que recibimos en primer grado tampoco saben nada”. “Si es así —les dije— el problema entonces es genético, es del vientre materno, porque **cada uno le echa la culpa al anterior**. La culpa es de todos nosotros que no nos comunicamos y no sabemos hacia dónde va el alumno o de dónde viene”.

---

15. Instituto Preuniversitario en el Campo.

16. En este centro docente se cursan estudios correspondientes al preuniversitario donde se prioriza la incorporación de obreros, amas de casas y campesinos para estimular la superación de los mismos.

17. Como parte del Proyecto de Deportes, Cultura y Recreación.

### 3) INICIO DEL PROYECTO DE UNIDAD DEL TRABAJO DIDÁCTICO Y EDUCATIVO

**23. Félix:** Fue así como empezamos a hacer conciencia de la necesidad de establecer una comunicación entre todos y así fue surgiendo el Proyecto de la Unidad del Trabajo Didáctico y Educativo.

24. Una de las cosas que hicimos fue empezar a trabajar en el inventario de objetivos, de conceptos y habilidades que debe desarrollar el muchacho desde que ingresa en preescolar hasta que sale de duodécimo grado en cada asignatura, para que ese conocimiento se hiciera patrimonio del maestro y para que éste tuviera una visión del proceso educativo, para que supiera la historia por la que pasó ese muchacho.

25. Este inventario de los objetivos, conceptos y habilidades que debe dominar el alumno en cada asignatura nos da una idea vertical. Pero como un alumno recibe ocho, diez, doce asignaturas, después eso hay que unirlo en el grado. Hay que ver cómo tienen que trabajar los maestros del mismo grado para que se articulen y dejen de trabajar cada uno por su lado.

26. Este es uno de los problemas didácticos que no ha resuelto la pedagogía, no cubana, sino internacional. Aquello de que “cada maestro tiene su librito” opera todavía como una verdad pedagógica.

27. Más adelante decidimos realizar seminarios de integración, para que los maestros del mismo grado pudieran intercambiar y se pusiesen de acuerdo en qué tiene que dar cada uno.

28. Esta es una de las tareas más difíciles, la que nos ha costado más trabajo y todavía no hemos logrado todo el resultado que queremos, en el sentido de que todavía no se han elaborado criterios integradores de evaluación. Aquí nosotros chocamos a veces con concepciones que ya tienen los maestros de antaño y a veces con criterios metodológicos errados, pero pienso que esta es una lucha que se va ganando y que vale la pena dar, porque de ella depende el futuro.

## 2. DE LA ESCUELA A LA COMUNIDAD

### 1) DEL TRÁNSITO ESCOLAR AL TRÁNSITO COMUNITARIO

**29. Félix:** Al comenzar ese pilotaje en las escuelas nos dimos cuenta que **el alumno en su vida no tiene sólo un tránsito escolar, tiene un tránsito familiar y tiene un tránsito comunitario**, y que junto con el alumno, transitan los padres, transita la familia. No sólo el alumno pasa de grado, la **familia también pasa de grado y la comunidad pasa de grado, porque cuando una generación de sus alumnos pasa de grado se eleva el potencial cultural de esa comunidad**. Ya la lógica en ese momento no era una lógica meramente académica, sino una lógica sociopedagógica.

30. Hay muchas experiencias de trabajo comunitario en educación en el país. Yo conozco experiencias de la Sierra Maestra: aquellas primeras escuelas de tablas de palmas, de yaguas y de techo de guano con el piso de tierra, construidas por los propios campesinos, fue una experiencia comunitaria magnífica; también albergaban a los maestros, y luego a los alfabetizadores. Recuerdo que centros de trabajos de las ciudades iban a apadrinar escuelas en los campos: les llevaban materiales escolares, ropa, zapatos; se hacían planes asistenciales de grupos de médicos, enfermeras, barberos, peluqueros, de todo tipo de personas calificadas, que iban a brindar asistencia social a las comunidades para elevar su nivel cultural y su nivel de salud. Y para mí estas son acciones comunitarias. Claro, tenían la característica de que no partían desde dentro de la comunidad; porque esa comunidad no tenía la fuerza cultural que tiene hoy para autotransformarse, entonces la acción tenía que ser un tanto interventiva para crear bases y crear niveles de conciencia y también modelos de actuación que los campesinos no tenían.

31. Hoy los propósitos tienen que ser superiores. Ya no hay que construir escuelas; ya hoy la familia y la comunidad tienen otro papel, **tienen que construir al hombre y no a la escuela que lo alberga. Y en esa lucha por construir al hombre no solamente tiene que trabajar la escuela, sino también la comunidad, la familia.**

32. Por eso, al Proyecto de Unidad del Trabajo Didáctico y Educativo inicial se le fueron sumando otros proyectos que buscan dar una integridad al fenómeno sociopedagógico, porque **no es la escuela aislada, metida entre los muros, lo que resuelve los problemas; la escuela es un agente transformador de la comunidad; pero, a la vez, la comunidad es un agente transformador de la escuela.**

33. Empezó entonces a volcarse nuestro trabajo a la comunidad. Trabajábamos unos días en las escuelas y otros días en la comunidad.

2) EL EQUIPO QUE HIZO EL PILOTAJE

—¿Con quién hiciste el pilotaje?

**34. Félix:** Este pilotaje comenzó con un grupo de nueve compañeros, algunos de los cuales venían de la Escuela Pedagógica “Tania la Guerrillera”<sup>18</sup> y otros eran maestros primarios; todos ellos en entrenamiento en el Instituto Pedagógico.

35. El Ministerio de Educación tiene una política de superación y preparación de los maestros que consiste en que un porcentaje determinado de maestros que no tienen docencia directa pueda pasar al Instituto Superior Pedagógico a superarse en distintos tipos de cursos o entrenamientos.

36. En nuestra provincia hay una reserva de maestros que permite cumplir la vieja aspiración de poder superar a los maestros sistemáticamente de acuerdo con sus necesidades profesionales.

37. Dentro de esta política nosotros propusimos esta línea de trabajo comunitario como una opción de superación.

—¿De dónde surgió la idea de incluir el trabajo comunitario en la superación?

**38. Félix:** Eso tiene que ver con lo que en el país completo se está planteando: la necesidad de accionar en la comunidad a partir de las nuevas condiciones creadas por el período especial. Por una parte, muchos centros de trabajo tuvieron que cerrar por falta de energía o materias primas y esos trabajadores regresan a la comunidad<sup>19</sup>; por otra, es en la comunidad y la familia donde se reflejan con mayor rigor los problemas de la escasez y sus secuelas sociales. Teniendo en cuenta esto el Ministerio de Educación asume entre sus diez direcciones principales el trabajo preventivo y comunitario.

39. Por aquí han pasado ya más de sesenta a setenta compañeros que se han entrenado durante un año, quizás un poquito más, y luego han regresado a sus escuelas. De ese grupo que va pasando, nos hemos ido quedando con aquellos que tienen mayor capacidad, para que puedan ir actualizando a los nuevos que lleguen y le trasmitan la experiencia anterior. Por eso, de este grupo que está aquí<sup>20</sup>, hay compañeros que llegaron hace unos meses y otros que ya llevan dos años.

—¿Eligen los compañeros pertenecer a este grupo o cómo llegan aquí?

---

18. Escuela Pedagógica que formaba maestros para la Escuela Primaria con una preparación equivalente a un técnico medio.

19. Estos trabajadores, a pesar de no trabajar, mantenían su salario aunque reducido en un 40 %.

20. Se refiere al grupo que se reunió con el equipo de MEPLA.

**40. Félix:** Ellos eligen y son elegidos, creo que hay una reciprocidad, porque la propia voluntad de hacer las cosas bien ya es una manera de que ellos elijan, porque ese es un criterio que nosotros empleamos para hacer la selección. Nosotros elegimos a aquellos maestros que no tienen deficiencias técnicas ni académicas en la escuela y, que, por lo tanto, pueden asumir esta labor comunitaria y no se desprofesionalizan. Incluso este entrenamiento se les da como un estímulo al trabajo. Sería imposible traer aquí a alguien que además de tener que aprender todo el trabajo comunitario tuviera que aprender el Español o la Matemática.

—¿Cuál es el entrenamiento que tienen?

**41. Félix:** Estos profesores tienen doce talleres metodológicos sobre trabajo comunitario, un curso de metodología de la investigación y el trabajo práctico. Esa es la capacitación que ellos tienen que vencer desde aquí al mes de julio y eso les permite regresar a la escuela preparados para ponerla en práctica en los lugares donde vayan a trabajar. Incluso se van con un diseño ya preparado.

### 3) INDAGAR SOBRE LO QUE A LA GENTE LE GUSTABA

**42. Félix:** Nuestro método de trabajo es el de investigación-acción. Por eso el pilotaje de nuestra investigación tenía que empezar por hacer un ensayo de lo que buscábamos que sucediera. Y eso fue lo que hicimos: ensayo, pero fuerte. Partimos explorando qué era lo que le gustaba a la gente, porque para poder realizar nuestro proyecto teníamos que empezar por ganarnos a la gente. Para lograr esa información encuestamos prácticamente a ochocientas familias acerca de sus intereses culturales, deportivos, recreativos.

43. Al hacer las primeras encuestas, cuando llegábamos a visitar a los vecinos era habitual que nos dijeran: no vive aquí, se mudó para otro lado; detectamos que la gente cambiaba mucho de vivienda.

44. Aquella encuesta consideró, no sólo la cultura artístico-literaria, sino las personas que criaban palomas, que criaban perros; las mujeres que se dedicaban a tejer, a bordar; los coleccionistas de sellos, de etiquetas, de monedas, todo tipo de coleccionismo; con el fin de promover después el desarrollo de esas manifestaciones.

45. Para ello hicimos una muestra estadística bien concebida. Luego procesamos toda esa información, organizamos el trabajo sobre la base de esos intereses; de ahí surgió la idea de promover un movimiento cultural y de organizar un festival. También hicimos un diagnóstico de la familia de todos los muchachos de las escuelas para ver qué resultados daba y cómo se podía insertar el trabajo de las escuelas con la familia...

46. Exploramos dos cosas: los intereses de la población y las potencialidades que tenía. Por ahí supimos todos los potenciales artísticos que teníamos en la comunidad y con ellos empezamos a hacer el trabajo cultural. Surgieron muchos activistas que se fueron incorporando a determinados grupos.

47. Por esa encuesta nos enteramos también que el nivel de opciones por la lectura era muy bajo. Eso nos llevó a tomar algunas medidas. Con la biblioteca provincial hicimos algunas actividades de extensión hacia la comunidad: se fueron haciendo por edificios lecturas comentadas de textos para despertar el gusto por esta actividad. Y, al mismo tiempo, se fue reforzando el trabajo de literatura en la escuela; porque los niños podían ser agentes importantes para promover la lectura.

48. En música la encuesta reflejó que a la gente le gustaba mucho la música popular y la música campesina.

—¿Eso sólo en los edificios habitados por familias que provenían del campo?

**49. Félix:** No, en los edificios en que predominan los militares también, porque su raíz es campesina. Ahí detectamos todo un movimiento campesino que después se ha ido desarrollando y consolidando.

—*Nos informaron que al comienzo hubo gente que los recibió con mucha desconfianza...*

**50. Félix:** Lo que ocurrió fue que había algunos edificios de militares y dentro de las cosas que se preguntaba a la persona en la encuesta de intereses culturales era: su edad, profesión, dónde trabajaba y todo eso. Entonces un compañero, que era jubilado del Ministerio del Interior y presidente de un CDR<sup>21</sup> nos dijo: “Esta gente está pidiendo datos que son estratégicos, porque imagínate, si yo digo dónde trabaja la gente y digo cuántos militares hay en el edificio, estoy dando datos estratégicos.” Y parece que él elevó esa información y unos compañeros vinieron a verme. Cuando yo les expliqué y enseñé todo el proyecto, que además estaba aprobado, me dijeron que parecía que había una confusión: “O los compañeros tuyos no supieron explicarle o él tiene problemas, se cree que todo es secreto.” Después de ese incidente siempre hemos tenido cooperación.

#### 4) LA PRIMERA META: FESTIVAL CULTURAL PARA EL DÍA DE LAS MADRES

**51. Félix:** Luego de este proceso nos empezamos a plantear metas muy duras. Yo recuerdo que ya en ese primer año nos trazamos como meta para mayo, para el Día de las Madres, hacer un primer festival cultural esta vez en una comunidad: se hizo en el Doce Plantas, que era el edificio más alto que existía en ese momento. Llegaron vecinos de todos los lugares. Al otro día todo el mundo hablaba de la fiesta en el Doce Plantas y eso comenzó a prender. Empezaron a hacerse algunas competencias deportivas también.

#### 5) CON ACTIVIDADES CULTURALES Y RECREATIVAS SE VA GANANDO LA CONFIANZA

**52. Félix:** De esa manera fuimos ganando credibilidad y confianza. La gente empezó a ver que se estaba haciendo algo diferente. Nunca antes se había dado una actividad cultural en ningún lugar.

#### 6) APARECEN LOS ACTIVISTAS EN EL BARRIO

**53. Félix:** En el barrio empezaron a destacarse algunos promotores muy buenos. Se hizo un grupo de cómicos, de caricaturistas, incluso había cuatro muchachos desvinculados que los incorporamos a las actividades culturales y después ellos empezaron a desarrollar coreografías, ahora son un grupo de danza profesional que trabaja en la Casa de Oficiales de las FAR<sup>22</sup>.

**54. Moraima:** Nosotros tenemos aquí en el Consejo Popular una compañera que atiende las actividades culturales, por el Ministerio de Cultura. Nosotros, por nuestra parte, buscamos todo el potencial cultural que existe en las escuelas y en la circunscripciones. Hemos encontrado maravillas. Hemos encontrado personas que cantan; casas donde se realizan peñas literarias.

55. Debido al interés demostrado por la música campesina decidimos promover este tipo de música —que, a veces, ha quedado un poco olvidada en la juventud—; también hemos promovido las peñas literarias, el teatro, la danza. Esto dentro de la comunidad y, por supuesto, también en las escuelas con los niños.

56. Y dentro de la línea esa de trabajo del Proyecto de Cultura surgió la idea de mandarme a mí específicamente a un curso en La Habana de narración oral escénica, y hemos implantado en la escuela —con los estudiantes, los maestros y bibliotecarias del centro— esta nueva línea de trabajo.

---

21. Comité de Defensa de la Revolución.

22. Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Yo creo que ha sido un éxito que se haya implantado. A los niños les encanta. Imagínate lo maravilloso que sería que un relato de historia, en vez de ser leído pudiera ser primero narrado por un niño o por una maestra o por una bibliotecaria y ya después entrar en el análisis más detallado de esa obra o de ese relato de historia. Creo que esto se podría implantar en todas las asignaturas: en geografía, en física...

#### 7) DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: EL MÉTODO DAFO

**57. Félix:** Una vez que ganamos la confianza de la gente hicimos un diagnóstico participativo de sus problemas utilizando el método DAFO, sigla que significa: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este método se ha usado profusamente, por lo menos en América Latina.

—¿Podrías hacerme una breve explicación de este método?

**58. Félix:** En definitiva de lo que se trata es de que la gente aprenda a identificar los factores internos y externos positivos y negativos que tiene una comunidad. En lo interno, los problemas son denominados **debilidades** y las cosas positivas son denominadas **fortalezas**. En lo que se refiere al entorno o aspecto externo de la comunidad, llamamos **amenazas** a todos aquellos aspectos que la pueden poner en peligro o que pueden perjudicar a la comunidad, y llamamos **oportunidades** a aquellos aspectos que pueden serle favorables.

—¿Cómo se concreta esto en la práctica?

**59. Félix:** Nosotros hemos utilizado dos variantes: todas son participativas... Hemos reunido a los líderes formales y les hemos planteado que ellos expresen cuáles son los problemas o las debilidades que ellos consideran que tiene la comunidad, a través del método de la lluvia o tormentas de ideas. Ellos han ido enumerando quince, veinte, dificultades o problemas que ellos ven allí; no le preguntamos, por supuesto, por qué se produjeron, ni quién es el culpable, porque entonces el método se viciaría. Después les decimos cuáles son los aspectos positivos, las cosas fuertes que tiene, tanto desde el punto de vista humano como desde el punto de vista material, y también enumeran eso. Luego les hemos preguntado por los problemas que no depende de ellos: como el del acueducto que no está dentro del Consejo Popular, eso es algo que viene de fuera y causa problemas a los que viven en la comunidad.

60. Cuando se habla de oportunidades, hay que pensar en la situación política favorable que hay en el Municipio y en el Consejo Popular.

61. Cuando comunales como organismo decide un plan de repoblación forestal para el reparto, ese es un elemento externo, pero que influye positivamente en la vida del consejo popular.

62. Nosotros hemos hecho este diagnóstico con líderes formales. Después lo hemos hecho separadamente con los líderes no formales y hemos comparado los dos. Hemos visto que todavía nos quedan cosas, porque a veces en los líderes formales y en los líderes no formales o naturales no está la representatividad de toda la población: no están los adultos mayores, no están los niños o no están las amas de casa.

63. Y entonces lo hemos hecho también con esos grupos por separado: amas de casa, adultos mayores. Después **hemos unido todo eso y hemos sacado entonces un verdadero listado de los problemas**. De manera que esto da una integralidad a las opiniones de la comunidad con respecto a su mundo vivencial, a su estado, a su situación actual. Lo que ellos ven como fuerza y lo que ellos ven como debilidad.

64. El método continúa cuando se le pide a la gente que enumere los problemas en un orden de prioridades. Se hace una cosa que se llama votación ponderada, es decir, vamos diciendo: “¿Cuál es el problema más importante para ustedes?” “El número 2.” Eso se va escribiendo en una pancarta o

en una pizarra y luego se pide que levanten la mano los que son del número uno... Y si la mayoría levanta la mano, ese es el problema que sale priorizado. Y así se van enumerando los problemas y dándole un orden de prioridades. Luego se discute acerca de las posibles soluciones que pueda tener ese problema dentro de la comunidad.

65. Y así, de manera muy activa, se hace un diagnóstico participativo con un método que no fue creado para el trabajo comunitario, pero que la experiencia ha demostrado que es efectivo para ello: no lleva muchos recursos, implica un poco de tiempo, reunir a las personas, haber logrado previamente un cierto nivel de motivación y la necesidad de anotar todo lo que ellos dicen y todas las soluciones que van surgiendo para convertirlas después en compromisos y en tareas colectivas e individuales.

66. La otra forma que hemos utilizado es unir los líderes formales, con los no formales; hacerlo con todas las personas juntas.

67. Aquí hemos encontrado un problema: a veces se producen algunas polémicas. Por ejemplo, un líder formal plantea que hay problemas con filtraciones en la vivienda y entonces una ama de casa dice: “Fulano es el culpable, porque yo he hablado con él tantas veces y entonces no ha resuelto nada.” Se comienza a personificar el problema y entonces, alrededor del problema, se forma una discusión que desvirtúa la esencia del método.

68. La experiencia nos ha llevado a preferir siempre hacerlo por separado, porque da una idea mucho mayor de las dificultades y de las fortalezas que tiene la comunidad. Así se evitan las personificaciones, sencillamente se exponen las opiniones.

69. Después, a la hora de darle solución a esos problemas, a veces eso tiene un nombre: un culpable. Bueno, eso ya no está dentro del marco del diagnóstico; está dentro del marco de las soluciones y si hay un culpable, hay que examinar qué fue lo que lo llevó a ser culpable de que existiera el problema.

70. Nuestro trabajo no es la acción administrativa sobre ese culpable, sino más bien buscar cómo lograr resolver el problema: tal vez pueda ayudar la gestión con el presidente del consejo popular, porque a veces las gestiones individuales no resultan cuando no van apoyadas por el delegado, quién, como miembro de la asamblea municipal, tiene mayor ascendencia sobre la administración.

#### 8) INCORPORANDO AL TRABAJO A MUCHACHOS DESVINCULADOS

**71. Félix:** En ese proceso nos encontramos con padres que venían a vernos porque el muchacho les dejaba la escuela y nos pedían que los ayudáramos a reincorporarlos a alguna actividad. Y viendo además que la comunidad tenía una cantidad no despreciable de desvinculados —alrededor de doscientos treinta—, comenzamos a trabajar el **Proyecto de Educación Alternativa** para ir vinculando a aquellos muchachos que estaban desvinculados de la escuela y que ya tenían edad laboral, a un trabajo socialmente útil, donde aprendieran algún tipo de oficio.<sup>23</sup>

72. Logramos incorporar a un grupo importante de estos muchachos a diferentes actividades: peluquería, lavandería, talleres, escuelas-talleres; y a los que tenían la edad apropiada, a la facultad obrera, a escuelas de idiomas; otros a las microbrigadas en albañilería, carpintería...

---

23. Luego este proyecto fue abarcando a los niños de las vías no formales y los intereses educacionales que tiene la gente en la comunidad.

#### 9) CARACTERIZACIÓN DE LAS FAMILIAS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN FAMILIAR

**73. Félix:** También levantamos un proyecto con la familia<sup>24</sup>. Empezamos a hacer la caracterización de la familia y comenzamos a realizar con carácter experimental, en algunas circunscripciones, las escuelas de educación familiar en la comunidad, para ver si daban resultados.

74. Recuerdo que ahí elaboramos algunos temas; el primer tema que tratamos en esas escuelas se llamaba: “Funcionamiento Familiar”. Un tema de dos cuartillas que se le exponía a la gente a través de una dramatización de una familia normal y una con dificultades. Y entonces los padres opinaban acerca de eso.

75. Medimos la efectividad de ese proyecto por un método de recepción de mensajes: sobre cinco puntos, una muestra de los asistentes calificaba cómo había recibido el mensaje. Recuerdo que los resultados nos dieron alrededor de 4,70 sobre cinco como nivel de receptividad de las personas, lo que indicaba un alto nivel de receptividad.

76. Esto fue creando una expectativa de la gente y dándole al proyecto un nivel de credibilidad. Eso fue fundamental, porque para implantar un proyecto de este tipo, además de necesitarlo, a la gente tiene que gustarle, tiene que sentirse motivada por él.

77. Esos fueron los primeros proyectos y las primeras personas que estuvieron vinculadas a lo que entonces se conocía como “circuito pedagógico”. Así se popularizó nuestro grupo. Todo el mundo nos decía: la gente del circuito.

#### 10) PROYECTOS QUE SE AGREGAN AL DE UNIDAD DIDÁCTICO-EDUCATIVO

**78. Félix:** Fue así como surgieron los proyectos que se agregan al Proyecto de **Unidad del Trabajo Didáctico y Educativo**: el **Proyecto de Cultura, Deportes y Recreación**, que luego separamos en dos: **Cultura**<sup>25</sup>, por un lado y **Deportes y Recreación**<sup>26</sup>; el de **Salud**<sup>27</sup> que nace muy ligado al de **Deportes**; el **Proyecto de Educación Alternativa**, que, entre otras cosas, busca la vinculación laboral de los muchachos que han abandonado la escuela, el **Proyecto de Educación Familiar** con todo el trabajo con los niños y familias con problemas y, por último, el **Proyecto de Educación Laboral y Económica**<sup>28</sup>, que busca desarrollar los hábitos laborales en los muchachos y educarlos económicamente.

#### 11) EL PILOTAJE: UNA ETAPA DE DIVULGACIÓN Y DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

**79. Félix:** El pilotaje fue fundamentalmente una etapa de divulgación y de estudio de factibilidad de que era posible trabajar con el proyecto general, que integraba en ese momento todos esos proyectos. Ya se estaba pensando como sistema, porque involucraba no sólo a la escuela, sino también a la familia y a la comunidad.

---

24. Este proyecto luego se denominó Proyecto de Educación Familiar y tiene la misión de reeducar a la familia mediante el trabajo y la acción pedagógica de la escuela.

25. El Proyecto de Cultura tiene el objetivo de rescatar y transmitir los valores culturales y las tradiciones comunitarias.

26. Este proyecto busca desarrollar la cultura física, el deporte y la recreación como contribución a un estilo de vida más sano.

27. El Proyecto de Educación y Salud está encaminado a integrar todas las tareas que tiene Salud como sector con las de la escuela y la comunidad; otro de sus objetivos es lograr niveles superiores en la educación para la salud en la escuela, la familia y la comunidad, e incorporar a los alumnos y a los maestros a la promoción de la salud. También pretende lograr una preparación pedagógica en los médicos, para que su actividad educativa llegue con más eficiencia a la familia y a la comunidad. Este proyecto se rige por varios programas que los atiende directamente el médico de familia: el programa de niños de cero a dos, el programa del adolescente, el programa del adulto mayor, el programa antistress, el programa de enfermedades crónicas no transmisibles, y el programa de enfermedades transmisibles como es el SIDA.

28. Al que luego le agregamos Economía Local.

### 3. BUSCANDO LA COORDINACIÓN Y LA INTEGRACIÓN EN LA CIRCUNSCRIPCIÓN

#### 1) AL COMIENZO SE TRABAJA EN TODO EL CONSEJO EN FORMA DISPERSA

**80. Félix:** Cuando aquello, nosotros no trabajábamos todavía la circunscripción como unidad. Lo que hicimos fue divulgar por todos los lugares esos proyectos tratando de llegar a todo el mundo para que la gente los conociera.

81. El Proyecto de Unidad de Trabajo Didáctico lo trabajamos fuerte en la escuela con los inventarios de objetivos y habilidades, los seminarios de integración y la utilización de métodos participativos en la escuela como una especie de propaganda.

82. Los activistas que habíamos detectado van promoviendo acciones socioeducativas a partir de estos proyectos. Al mismo tiempo, la escuela comienza a volcarse a la comunidad

#### 2) SE DETECTA EN LAS CIRCUNSCRIPCIONES UNA TREMENDA DESCOORDINACIÓN

**83. Félix:** Toda la comunicación tenía que ser oral, a través de reuniones, y entonces empezamos a darnos cuenta que en las circunscripciones había una tremenda descoordinación, que cada uno actuaba por su lado y de ahí fue surgiendo la idea de hacer una reunión de coordinación.

#### 3) DIFICULTADES INICIALES EN LAS REUNIONES DE COORDINACIÓN EN LAS CIRCUNSCRIPCIONES

**84. Félix:** Qué pasó, que nos dimos cuenta entonces que ya la estrategia no debía ser ir por las circunscripciones a divulgar los proyectos; así nos estábamos quedando en las ramas del problema, porque en las circunscripciones había promotores o había personas activistas que asumían los proyectos, pero lo que hacían lo hacían como un trabajo paralelo al de los CDR, al de la Federación, al del delegado. A éste le venía bien todo este trabajo de promoción, pero no se sentía comprometido, porque el trabajo se lo hacían. Entonces fue cuando empezamos a discutir lo de la reunión de coordinación mensual para empezar a trabajar juntos. Esas primeras reuniones de coordinación no fueron buenas.

—¿En qué sentido no fueron buenas?

**85. Félix:** No nos fue bien en el sentido de que el delegado no tenía entrenamiento para dirigir a todos esos líderes y a veces había otros que eran más líderes que él. Y entonces se formaban sus discusiones: “No, a mí me bajaron esta orientación y yo la tengo que cumplir aunque tú no quieras, porque a mí me dirigen los CDR municipal, no me diriges tú.”

#### 4) FORMA EN QUE FUERON VENCIÉNDOLAS

**86. Félix:** Entonces logramos que Educación nos diera más compañeros y pusimos a un compañero previamente preparado en cada circunscripción. Ese compañero fue trabajando con cada uno de esos dirigentes e introduciendo en la actividad de los CDR, de la Federación, los problemas sentidos por la comunidad que estaban recogidos en los proyectos.

87. También asesoramos a los delegados. Nuestro papel era convencer y limar asperezas. Para lograrlo decidimos realizar actividades que reunieran a toda esa gente. La cultura de la gente aquí era la actividad de la caldosa, la actividad cultural, la actividad recreativa. Empezamos a vincular todo eso con la escuela de educación familiar, con la casa de estudios y fuimos incluyendo tareas donde se fue involucrando la gente. Y así se fue logrando que se limaran las asperezas y comenzó a crearse una cultura de trabajar juntos... Hasta que empezamos después con el consejo comunitario...

88. La primera cosa que hicimos fue discutir con el presidente del Municipio y después ir a una reunión del Consejo Popular, donde comenzamos a exponer todas las ideas. Unos delegados las aceptaron mejor que otros, algunos eran muy escépticos.

—¿Quién fue la persona más receptiva?

**89. Félix:** El más receptivo fue Ricardo Abreu, el presidente del Consejo Hermanos Cruz.

—¿Por qué crees tú que fue el más receptivo?

**90. Félix:** Bueno, yo pienso que Ricardo tiene un alto nivel cultural y es muy inteligente; captó enseguida el mensaje. Se dio cuenta de que debía apoyar todo lo que favoreciera el trabajo en la comunidad, porque, de hecho, eso lo ayuda a él en su tarea de delegado y de presidente del consejo popular.

91. Este es un compañero de muy buena preparación científica: fue fundador de la Sede Universitaria, después rector del Centro Universitario y luego pasó a trabajar a la Academia de Ciencias, más tarde fue elegido delegado y nombrado presidente del Consejo. El es uno de los elementos básicos de este trabajo, porque nuestras ideas se ponen en práctica en su consejo y él las asumió como suyas. El entiende que su misión fundamental es demostrar que son viables.

#### 4. RESULTADOS FINALES DEL PILOTAJE

**92. Félix:** El pilotaje nos dio tres cosas importantes: primero, conocer la realidad de la comunidad; segundo, divulgar el proyecto, para que la gente lo conociera; y tercero, medir la eficacia de algunas de las acciones.

### DESARROLLO DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD

#### 1. CRECE EL GRUPO EN 1994

**93. Félix:** A la altura del 94 llegamos a tener un grupo grande de buenos compañeros. Fuimos sumando a todo el que tenía interés en la cosa comunitaria.

##### 1) UN COMPAÑERO DEL PROYECTO EN CADA CONSEJO COMUNITARIO

**94. Félix:** En un momento determinado nosotros logramos tener un compañero del proyecto en cada consejo comunitario de circunscripción; ahora, como el equipo se redujo un poco, tenemos doce compañeros y cada compañero asesora uno de los doce proyectos, una escuela y uno o dos consejos comunitarios<sup>29</sup>. Esa es su tarea en su entrenamiento de trabajo comunitario.

##### 2) EL GOBIERNO PIDE ASESORAMIENTO

**95. Félix:** En este momento el gobierno de la Provincia nos pide asesoramiento. Nosotros nos convertimos prácticamente en elementos dinamizadores, no sólo dentro del Consejo Hermanos Cruz; muchos municipios nos llamaban para dar algún curso corto de una semana. Esto sirvió para divulgar las actividades que estábamos haciendo.

96. Yo personalmente trabajé con dos municipios, con La Palma y con San Juan y Martínez.

---

29. Hay diecinueve, uno por cada circunscripción.

## 2. SURGEN NUEVOS PROYECTOS PARA EL TRABAJO EN LA COMUNIDAD

**97. Félix:** Ya después, con esos resultados, empezamos a ver qué cosas de las que estábamos haciendo en cultura se referían a cuestiones del medio ambiente y qué debíamos pensar en incorporar a esta línea de trabajo.

### 1) EL PROYECTO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL Y ENERGÉTICA

**98. Félix:** El Proyecto de Educación Ambiental surge luego de que Cuba firma el Acuerdo de Brasil, en 1994. Entonces pensamos que debíamos asumir esta temática. Allí también se había hablado de la energía y dijimos: “Bueno, no sólo lo ambiental, sino también lo energético.”<sup>30</sup>

### 2) EL PROYECTO DE ATENCIÓN A LA CREATIVIDAD, EL TALENTO Y LA VOCACIÓN

**99. Félix:** Luego asistimos a una conferencia en el Palacio de las Convenciones sobre la inteligencia y notamos que teníamos muchos muchachos de alto rendimiento en las escuelas a los que se les daba el mismo tratamiento y entonces empezamos a pensar en el **Proyecto de Atención a la Creatividad y el Talento**<sup>31</sup>.

### 3) PROYECTO DE PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

**100. Félix:** Al iniciar el trabajo empezamos a preparar a los directores, pero luego nos dimos cuenta que también había que preparar a los líderes de la comunidad, a los delegados, y ahí surgió el **Proyecto de Perfeccionamiento de la Dirección**, que busca preparar a los líderes, tanto de la escuela como de la comunidad, para que puedan desempeñar mejor sus funciones.

101. Fue así como diseñamos un curso de post grado que se llamaba Educación de la Comunidad y se lo dimos primero a todos los directores, a todos los maestros de las escuelas y a todos los jefes de ciclos; se los dimos porque si la escuela tenía que jugar un papel importante en la comunidad, ellos eran los que tenían que transmitir y dominar este trabajo. Además, en la escuela se gestaba también un movimiento deportivo-recreativo, y siempre concebimos la educación como una tarea social importante.

102. Ese curso se lo dimos también a los presidentes de los consejos populares. Teníamos que pensar también en preparar a los compañeros nuestros que estaban trabajando, a esos nueve; luego el número aumentó, llegamos a tener entre cursos, entrenamientos y trabajos de cursos en un año, cerca de treinta compañeros que nos apoyaban de distinta manera.

103. Había un grupo, por ejemplo, que estaba investigando el tema de familia; hicieron sus tesis y trabajos de diploma sobre este tema; incorporamos dos médicos que hicieron sus tesis de grado de especialistas en Medicina General Integral<sup>32</sup> sobre el Proyecto de Salud en la Comunidad: una doctora que lo hizo con los niños de los círculos infantiles y otro que lo hizo con niños de una circunscripción completa —la 190—.

104. Yo fui consultante de una de las tesis, y junto con una profesora de Ciencias Médicas, asesoré la otra tesis, porque era sobre el trabajo nuestro.

---

30. Este Proyecto de Educación Ambiental y Energética tiene como objetivo desarrollar la cultura ecológica de preservación del medio ambiente y de ahorro de los recursos energéticos y búsqueda de nuevas fuentes de energía.

31. El Proyecto de Atención a la Creatividad, el Talento y la Vocación tiene que ver con el principio de la diferenciación educativa, porque a veces los talentos no se detectan y se pierden.

32. Especialidad que sigue el Médico de la Familia en Cuba. Estos médicos tienen sus consultorios ubicados dentro de la comunidad que atienden y allí mismo tienen sus viviendas.

105. Después empezamos a desarrollar varias acciones. Montamos un primer taller comunitario que se dio al año de haber comenzado a trabajar y después hemos venido haciendo talleres todos los años donde se van presentando los trabajos de los estudiantes, de los vecinos, de las escuelas, sobre trabajo comunitario o sobre todo lo que tenga que ver con consejos populares.

#### 4) DESARRAIGO Y PROYECTO DE HISTORIA Y VIDA DE LA COMUNIDAD

—¿El proyecto de historia de la comunidad surge cuándo constatan el desarraigo que existe?

**106. Félix:** Sí. Este proyecto empezó como la historia pasada de la comunidad, pero nos dimos cuenta que la comunidad tiene una historia actual que es necesario tener presente, que se hace todos los días y que tiene que ser analizada y asumida; esta línea está dirigida a la investigación y transmisión de valores a la comunidad.

107. Para armar este proyecto me ayudó mucho una conferencia que nos dio Juan Luis Martín<sup>33</sup> en un evento que se realizó en La Habana. El ponía un ejemplo de una comunidad, también de trasplantados<sup>34</sup> en Matanzas, y decía que cuando no hay tradiciones ni hay historia comunitaria, hay que crear esa historia; hay que ver de dónde viene la mayoría de la gente que son portadores de historia. Y ahí empezamos a diseñar el Proyecto de Historia de la Comunidad y empezamos a considerarlo el primero en el orden de prioridades, porque era primordial lograr el arraigo y el sentimiento de pertenencia y para eso era importante rescatar la historia.

108. A ese proyecto le empezamos a dar fuerte. Hicimos un censo de los combatientes: nos dio mil diez combatientes en este consejo popular. Empezamos el trabajo con ellos: el trabajo con los niños; el trabajo por hacer la convocatoria para hacer que cada escuela tuviera su himno, su bandera, su escudo, su libro de graduados. Impulsamos la realización de concursos para que participara la familia, la comunidad.

109. Empezamos también a impulsar que los muchachos comenzaran a **investigar sobre la historia de su familia, su linaje**. Y así muchas tareas de carácter histórico como celebrar las efemérides más significativas de la comunidad: cuándo murió un combatiente de la revolución o cuándo se fundó un edificio. La idea era que la gente se acostumbrara a revitalizar eso de celebrar aniversarios que tuviesen una connotación histórica.

### 3. DEL CIRCUITO PEDAGÓGICO AL SISTEMA

#### 1) CONFORMADO UN SISTEMA CON LOS ONCE PROYECTOS

**110. Félix:** Después de ese primer año de trabajo, terminamos el pilotaje y diseñamos los proyectos que debían conformar un verdadero Sistema de Educación de la Comunidad, integrando las acciones que veíamos que estaban sueltas en algunos de los proyectos ya diseñados o abriendo otros. Ya en ese momento teníamos once líneas de trabajo: la duodécima se sumó al año siguiente.

#### 2) PROYECTO DE SUPERACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

—¿Podrías referirte brevemente a esta duodécima línea?

**111. Félix:** Se trata del **Proyecto de Superación del Personal Docente y el Desarrollo de la Investigación**, busca lograr que la escuela sea autosuficiente en el diagnóstico, gestión y solución

---

33. Sociólogo, actualmente director del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

34. Personas que son trasladadas de sus lugares de origen a un nuevo asentamiento, porque los terrenos donde estaban ubicados fueron destinados a otras actividades productivas o de servicios.

de las necesidades educativas y de investigación de la escuela, la comunidad y la familia. Es decir, se trata de crear un sistema educativo que sea amplio y que abarque todo el quehacer comunitario.

### 3) SISTEMA Y NO PROYECTO

**112. Félix:** ¿Por qué no le hemos llamado proyecto?, porque nosotros abordamos esta problemática con un enfoque de investigación-acción; en otros lugares se ha abordado el problema como una intervención externa en la comunidad, como un problema de enfoque asistencialista que en definitiva crea determinado impacto, pero ese impacto es transitorio.

113. Llamo a todo esto sistema, porque **sistema como concepto se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí de forma coordinada y de forma coherente.** Y esto es lo que nosotros queremos: que el conjunto de factores que tienen que ver con la educación en la comunidad actúen de forma coordinada y coherente.

114. Nosotros hemos tratado de **organizar las fuerzas internas de la comunidad y darles una preparación para que ellas mismas sean capaces de crear un estilo y un modo de vida que se avengan a sus necesidades pero que, al mismo tiempo, sean capaces de desarrollar a esas personas.**

115. Esa es la idea esencial. No nos interesa pintar y arreglar, eso puede pasar; no deja huella. **Lo que nos interesa es la huella que queda en la persona; la huella que queda de la actividad y de la participación.**

116. En segundo lugar, cuando hablamos de Sistema de Educación de la Comunidad ponemos el acento en “de la” Comunidad, porque nos parece que la educación debe adaptarse a las necesidades de cada comunidad, o sea, a la gente que vive en ella y a los niveles de aspiración de esa gente. No se trata de convertirla en una educación aldeana, sino que su universalidad parta precisamente de la realidad sociopsicológica y del contexto sociohistórico en el que están insertos los educandos.

117. Cuando hicimos el diseño definitivo consideramos que el término “circuito pedagógico” no era un término científico ni mucho menos; y nos pusimos a buscar un nombre que resumiera el concepto. Pensamos que si existía un Sistema Nacional de Educación, también debería existir un Sistema de Educación de la Comunidad, es decir, un sistema de educación que responda a las necesidades particulares de cada comunidad y que articule todos esos proyectos.

### 4) DESCONCIERTO INICIAL

—¿Cuál fue la reacción de ustedes, directores de escuela, cuando los compañeros llegaban con esa enorme cantidad de proyectos?

**118. Cecilia:** Confieso que al comienzo, cuando venían los compañeros que representaban el circuito, yo me sentía muy mal: me atormentaba, pensaba que me estaban haciendo perder el tiempo y no los quería ver en la escuela, porque mi problema era que los muchachos supieran leer y escribir, fundamentalmente...

**119. Juan Andrés:** En los inicios había tirantez en relación con lo que planteaba Félix, porque a la gente le cuesta aceptar cosas nuevas. Sin embargo, muy pronto nos dimos cuenta que todos esos proyectos no son más que la posibilidad de poder llevar **uno de los cinco principios del trabajo metodológico del Ministerio de Educación: la educación comunitaria.** Nosotros hemos tratado de que la escuela sea el centro de la labor político, ideológica y cultural de la comunidad y realmente hemos tenido logros importantes.

## 5) DIRECTORES RECIBÍAN DOBLE ORIENTACIÓN

**120. Juanito:** Todo lo nuevo tiene su resistencia, tiene sus barreras, porque lo nuevo significa un cambio, un salto tanto en lo cualitativo como lo cuantitativo, una transformación. Era lógico, la estructura municipal tenía un equipo metodológico con sus indicaciones, con sus programas, que llega con sus orientaciones a las escuelas, y el nuestro era otro sistema con el cual estábamos influyendo también en la escuela. El director decía: “¿Con qué sogá me voy a colgar?” Quizá Elda, que entonces era la directora de la Escuela José Antonio Echeverría, nos pueda contar como ella vivió esta situación.

**121. Elda:** Realmente cuando esto se inicia los directores tenemos una situación muy difícil porque, aunque era conocido por los diferentes niveles que esta experiencia se iba a llevar a la práctica, no era menos cierto que nosotros no teníamos nada que nos dijera que teníamos que regirnos por las orientaciones de Félix Pérez.

122. Esto hacía que nosotros tuviésemos dos colectivos de dirección: uno con el municipio y otro con Félix Pérez. En el municipio no se hablaba de esta experiencia, era una cosa ajena por completo. Toda esta situación hacía que el director un poco que perdiera interés. Realmente no era que perdiera interés, era que tenía temor. Esto trajo como consecuencia que hubiera muchos choques; los directores de círculo hicieron una resistencia inmensa, fueron los que más resistencia hicieron, sentían más temor, un temor inmenso. Si se daba una orientación ellos siempre decían que tenían que contar primero con el municipio.

123. Para resolver esta situación se establecieron nexos, se buscó que estuviera involucrado un representante de Educación. Se logró que participara Pacheco, que era el subdirector municipal. Ese fue un paso importantísimo. Ya eso nos hizo sentir un poco más seguros. Además, Pacheco en aquella época jugó un papel fundamental, no solo porque era el subdirector municipal, sino porque realmente defendía esto con una fuerza inmensa. Ya a partir de ahí todo el mundo se empezó a sentir un poco más fuerte. Después viene Diosdado<sup>35</sup> y después Cecilio. Esto hizo que la experiencia avanzara a un mayor ritmo, porque la experiencia empezó, pero a un ritmo muy lento, porque tuvo un freno inmenso.

## 6) SISTEMA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD Y EL PAPEL DE LA ESCUELA

**124. Félix:** Nosotros pensamos que **la actividad más socializadora y de mayor capacidad para desarrollar el trabajo comunitario es la educación.** Primero, es la más masiva: a la educación prácticamente está vinculada de una u otra manera toda la comunidad, siempre alguien tiene un familiar en una de las escuelas que existe en una comunidad, si no es un hijo es un nieto, un sobrino o el hijo de un amigo. Es decir que desde el punto de vista de socialización, la actividad es en sí misma socializadora. Segundo, quien tiene mayor posibilidad de producir profesionalmente cambios, transformaciones en la personalidad, es la escuela, porque es portadora de una actividad social que es formativa, que es transformadora.

125. Y pensamos también que ésta es otra razón por la cual había que asumir **la educación en la comunidad como un sistema donde se unieran todas las escuelas, donde la familia se viera involucrada y donde la comunidad tuviera una participación importante,** por eso es que concebimos un conjunto de acciones pedagógicas comunitarias que denominamos Sistema de Educación de la Comunidad.

---

35. Diosdado Quintana, jefe de la Enseñanza Media en el Municipio Pinar del Río.

#### 7) CONSEJO DE DIRECTORES: FORMA DE TRABAJAR INTEGRADAMENTE EN LA COMUNIDAD

**126. Félix:** En el Sistema hemos creado una estructura funcional que llamamos “consejo de directores” que reúne a todos los directores de las instituciones educacionales del Consejo Popular Hermanos Cruz. Ellos se juntan cada cierto tiempo y analizan cómo va el trabajo de la escuela en la comunidad.

127. Debo decir que no es fácil hacer esto porque, según el diseño que existe, todas las escuelas están subordinadas al municipio y a veces se producen interferencias entre el experimento que estamos haciendo y orientaciones que llegan y que el municipio debe hacer cumplir aquí. Tenemos siempre que estar adecuando orientaciones para que el proyecto no se distorsione.

—¿Puedes poner un ejemplo?

**128. Félix:** Por ejemplo, aquí se ha orientado a todos los directores de las escuelas del municipio que al inicio de septiembre se haga un levantamiento de todos los muchachos que tienen dificultades: retraso escolar o problemas de deserción o que no se incorporaron al preuniversitario o a la secundaria básica, sin embargo, ese trabajo nosotros ya lo tenemos hecho: si nosotros tenemos esos datos y tenemos localizados a los niños en el lugar donde viven, ¿para qué necesitamos que la gente vuelva a hacerlo? En esa adecuación a veces tenemos dificultades, pero se vencen.

129. Desde el año pasado estamos tratando de incluir la dirección por objetivos como concepto de trabajo de la escuela —y eso ya está orientado este año—. Nosotros llevamos la dirección por objetivo hasta el convenio de la escuela con la comunidad. O sea, la llevamos a nivel de la escuela con los maestros, la dirección con los maestros, los maestros con los alumnos, los maestros con la familia y la escuela con la comunidad. Hacemos convenios donde se recogen las necesidades sentidas de la comunidad y las de la escuela y se convenían en un programa de participación, y eso sirve de instrumento de control de las tareas y un tanto de evaluación también.

130. Uno de los aspectos que todavía nosotros debemos trabajar más y perfeccionar es el sistema evaluativo del proyecto en su conjunto. Tenemos índices macroevaluativos de los niveles de satisfacción sociopersonales; tenemos índices de cómo evoluciona la comunidad, si disminuye el delito, es decir, indicadores generales, pero hay que establecer también indicadores para cada proyecto para ver si es verdad que funcionan o no funcionan. Y en ese camino estamos.

#### 4. CENTRO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN COMUNITARIA

**131. Juanito:** Uno de los aportes importantes del Sistema es la creación del Centro de Estudios y Desarrollo de la Educación Comunitaria y la Familia.

##### 1) LESBIA CÁNOVA IMPULSA SU CREACIÓN

**132. Félix:** Este Centro está adscrito al Instituto Pedagógico. Se crea en abril de 1994, como resultado de las experiencias que ya se venían poniendo en práctica y para fortalecer la docencia de postgrado de los cursos de entrenamiento.

133. Nosotros pensábamos crear el Centro en 1998, cuando terminara nuestra investigación, pero Lesbica Cánova<sup>36</sup> —quien conoció nuestro trabajo y tiene un alto aprecio por él hasta el punto de plantearnos que por su nivel de integralidad el Sistema de Educación de la Comunidad reúne todas

---

36. Directora del Centro de Ciencias Pedagógicas del Ministerio de Educación y directora del Programa para la Vida.

las expectativas del Programa para la Vida<sup>37</sup>— nos sugirió que no esperaríamos hasta esa fecha, debido a la importancia que tenía un centro de este tipo para la labor comunitaria en la Provincia —entonces no había ningún otro centro en este territorio—. Fue prácticamente a instancias de ella que este centro dio a luz.

#### 2) FORMACIÓN DE CUADROS

**134. Juanito:** Unos sesenta compañeros ya han pasado por el Centro: los asesores de los organismos dentro del territorio, las estructuras del gobierno en la provincia, las organizaciones políticas y de masas. La Federación nos pide mucha asesoría para las investigaciones que realiza. El Centro asesora también trabajos de curso y de diploma de los estudiantes nuestros de las diferentes carreras del Instituto que se han unido, de una forma u otra, a este trabajo.

#### 3) TALLERES DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

**135. Juanito:** Otra línea de trabajo del Centro ha sido la promoción de eventos científicos con el objetivo de intercambiar experiencias con otros lugares de la provincia donde se desarrollan trabajos relacionados con la educación o el trabajo comunitario.

**136. Ricardo:** Hemos hecho talleres nacionales y provinciales con el objetivo de intercambiar experiencias. En el mes de marzo de 1995 tuvimos el Segundo Taller Nacional de Intercambio de Experiencia de los Consejos Populares auspiciados por el Sistema de Educación de la Comunidad. Ahí vinieron inclusive presidentes y secretarios de asambleas municipales y provinciales y vino Ernesto Suárez, secretario de la Asamblea Nacional. Fue una experiencia muy buena.

**137. Juanito:** Yo creo que el Centro fue un aporte importante del Sistema, y ahora el Centro ha tomado al Sistema como objeto de investigación.

**138. Félix:** Es un hijo que se convirtió en padre, prácticamente...

—*¿Cómo funciona el Centro de Estudios?*

**139. Félix:** Con el mismo equipo que nosotros tenemos en la investigación. No tenemos personas liberadas para estas funciones. Las asumimos como una tarea prácticamente voluntaria. Si yo dijera: no quiero hacer más esto, no lo hago y nadie me puede decir nada. Uno lo hace por el nivel de motivación y de compromiso que tiene, pero el centro no tiene una estructura como tal.

—*¿No sería más beneficioso que el Centro pudiese contar con un equipo estable?*

**140. Félix:** Eso sería lo ideal. Sería un tremendo éxito, porque nosotros podríamos asumir una docencia de postgrado alta: superación de delegados del Poder Popular, presidentes de consejos populares, cuadros administrativos, líderes comunitarios...

#### 4) SURGEN OTROS CENTROS CON OBJETIVOS SIMILARES

—*¿Este es el único centro de este tipo en Pinar del Río?*

**141. Félix:** No, la Dirección Provincial de Educación creó también un centro para el trabajo comunitario. Ellos tenían un laboratorio sicopedagógico provincial y ahora le han llamado Centro Sicopedagógico y Comunitario; están haciendo cosas parecidas.

---

37. Programa financiado por la UNICEF y coordinado por el Ministerio de Educación. Tiene como objetivo promover un modo de vida sano y culto para el pueblo cubano, a través de vías formales y no formales. Tiene tres líneas fundamentales: la educación familiar, la educación para la salud y la educación ambiental.

142. Y la Universidad de Pinar del Río también tiene un centro que se dedica al trabajo cooperativo y comunitario.

—¿Tiene sentido tener tres centros dedicados al trabajo comunitario en la misma provincia?, ¿por qué no unirse en un solo centro?

**143. Félix:** Nosotros estaríamos dispuestos, porque entendemos que al trabajo comunitario hay que darle unidad. Recuerda que uno de nuestros principios es el de la integración y la cooperación.

## 5. MEDIADOS DE 1994: ENCUESTA SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA

### 1) ENCUESTA CIENTÍFICA A CINCO MIL SEISCIENTAS PERSONAS

**144. Félix:** Luego de varios meses de trabajo, a mediados de 1994 decidimos investigar más a fondo acerca del sentido de pertenencia. Elaboramos una encuesta con todos los elementos que entonces estaban a nuestra disposición acerca del escaso interés de la gente en vivir allí. Esa encuesta se aplicó a cinco mil seiscientas personas, aproximadamente. Costó un trabajo enorme procesarla manualmente.

—¿Ustedes no tienen computadoras?

**145. Félix:** Nosotros no tenemos nada, sólo las ideas, las manos y el corazón.

—¿Pero entonces ustedes no tienen ningún tipo de financiamiento?

**146. Félix:** No, ninguno. A veces esto es una gran agonía. Por ejemplo, hemos convocado a concursos: poesías, tarjetas por el Día de la Mujer o el Día de las Madres y para estimular a los niños ganadores hemos tenido que aportar parte de nuestro salario para adquirir los obsequios. Usted comprenderá que éste es un gran sacrificio, pero tampoco podemos cruzarnos de brazos ni defraudar a la gente.

### 2) SESENTA Y TRES POR CIENTO DESEA MUDARSE

**147. Félix:** Bueno, hicimos ese procesamiento y nos dio datos sobre el grado de desarraigo—un sesenta y tres por ciento de la gente deseaba mudarse de esa localidad— y sobre las situaciones que podían explicar el fenómeno: los problemas del transporte, del abastecimiento de productos alimenticios, la falta de recreación y otros...

### 3) SE REALIZA UNA REPRESENTACIÓN CARTOGRÁFICA AL CONSEJO POPULAR

**148. Bárbara Lidia:** Yo llegué en ese momento a conformar el equipo. Era profesora de la Facultad de Primaria del Instituto, dando la especialidad de Geografía. Soy geógrafa. Un día Félix me dice que se necesita representar cartográficamente al Consejo Popular Hermanos Cruz: las circunscripciones, los centros de trabajo, de educación, y me pide ayuda. Yo le dije que sí y comencé a hacer unos planos; luego se decidió hacer un estudio demográfico del Consejo Popular. Hicimos todo un estudio desde el punto de vista de estructura de la población, el desarrollo económico social dentro del consejo de forma general, particularizándolo en cada una de las circunscripciones. Este estudio tanto demográfico como económico, implicaba también un diagnóstico de todas las dificultades que existían. Sobre esta base comenzamos a definir una serie de problemas y dificultades. Nosotros tenemos un cuaderno con mapas que recogen todo el estudio del consejo, una caracterización muy específica de centros de servicios, educacionales, situación de la población. Esos datos se los ofrecimos al gobierno.

—¿Cuándo fue eso?

**149. Félix:** A finales del 94.

150. Esta información creo que fue bien utilizada, porque se logró un nivel de respuesta. Se abrieron algunas bodegas más en las zonas y las áreas recreativas se trataron de ampliar; en ese año prácticamente nos dieron casi la tarea de distribuir la recreación: ochocientas papeletas mensuales para que las hiciéramos llegar a las comunidades, a las familias destacadas.

## PRINCIPIOS

**151. Félix:** Luego nosotros pensamos que teníamos que buscar en el trabajo comunitario algo que le diera una sustentabilidad científica. Y entonces fuimos elaborando los principios que debían regir el trabajo de educación de la comunidad, sobre la base de la observación más que de la bibliografía existente.

152. En el 94 elaboramos como ocho principios y después pensamos que teníamos que sintetizarlos.

153. Los principios son como una guía; cualquier acción que se guíe por eso tiene que salir bien.

### 1. LA COMUNIDAD ES UNA SOLA: EL PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN

**154. Félix:** El primero de éstos principios es el de la integración y cooperación.

155. Y ¿por qué razón este es el primer principio?, porque la sociedad cubana es la más organizada del mundo —me parece a mí—: tenemos organizaciones masivas, tan masivas como la de los CDR, que creo que es la más masiva del mundo; tenemos organizaciones para las mujeres<sup>38</sup>, para los pioneros<sup>39</sup>, los estudiantes de secundaria<sup>40</sup>, de preuniversitario<sup>41</sup>, los estudiantes universitarios<sup>42</sup>; tenemos organizados a los combatientes, los campesinos, los profesionales en diversas entidades: los pedagogos, los juristas, los economistas; está el Partido como fuerza rectora de la sociedad, la Juventud Comunista; es decir, que no hay ningún elemento de la sociedad que no esté dentro de alguna de las organizaciones, pero ¿qué pasa?, que cada quien dirige su acción en un sentido vertical y cada quien trabaja por su lado, cuando **la comunidad es una sola**. La comunidad no es una sumatoria de cosas, sino algo integral, no tiene lógica que una misma persona que pertenece a los CDR, la Federación, al Partido, haga la misma cosa varias veces.

156. Por eso pensamos que tratar de **integrar todos los esfuerzos, todas las fuerzas, a un grupo de objetivos que responda a las necesidades de la sociedad, de la comunidad**, debe ser un principio rector de cualquier trabajo comunitario o de cualquier sistema que se organice para trabajar en una comunidad.

157. Pero no sólo la integración puede resolver el problema. Si la gente se integra, pero no coopera, las cosas no resultan.

---

38. Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

39. Organización de pioneros. Pioneros Moncadistas hasta cuarto grado y Pioneros José Martí de quinto a noveno grado.

40. Organización de Pioneros José Martí (OPJM).

41. Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (FEEM).

42. Federación de Estudiantes Universitarios (FEU).

## 2. NO TRABAJAR A CIEGAS SINO CON UN DIAGNÓSTICO

158. **Félix:** El otro principio que nosotros pensamos que debe tener el trabajo, es el diagnóstico, porque a veces se trabaja a ciegas. **El diagnóstico participativo es lo que nos dice a nosotros la dirección en la cual debemos actuar.** Si no se hace un diagnóstico exacto de las dificultades, de los problemas, de las características de cada persona, de cada familia, de cada centro, de la comunidad en su conjunto, no podemos dirigir bien nuestra acción.

159. Aquí hemos tratado de hacer este diagnóstico participativo en cada una de las circunscripciones del Poder Popular, consultando a grupos representativos de toda la población, que tienen diferentes puntos de vista: los niños, los adultos mayores, las mujeres amas de casa, los trabajadores, los profesionales.

—¿Cuándo se hace este diagnóstico?

160. **Félix:** Se hizo cuando comenzó el proyecto y lo hemos ido actualizando luego. Cada año lo actualizamos. Y no solamente utilizamos este método, a él le sumamos los planteamientos que los electores hacen en las rendiciones de cuenta<sup>43</sup> y las opiniones que allí se recogen. Es decir, el diagnóstico se va enriqueciendo y se torna dinámico. No se trata de hacerlo y guardarlo, sino de actualizarlo continuamente.

161. Yo diría que nunca se deja de diagnosticar, que en todo momento estamos diagnosticando, porque lo hacemos con la propia observación y el contacto directo con los líderes formales y no formales, con el movimiento de activistas que tenemos, las reuniones que se efectúan en los consejos comunitarios de circunscripción. Y eso nos permite irnos retroalimentando e ir reexaminando determinadas acciones que hemos incorporado y que no nos dan resultado y podemos incluso hasta decidir no incorporarlas.

162. Es interesante, porque la gente se ve metida dentro del diagnóstico. Yo creo que cuando el trabajo comunitario se hace con un determinado nivel de seriedad se hace con diagnóstico participativo. Por ejemplo, los médicos de la familia que tienen un conocimiento profundo de la comunidad, logran ese conocimiento con este diagnóstico participativo. Nosotros no sustituimos al médico. A veces tomamos los problemas que nos da el médico y los enriquecemos con el trabajo que hacemos nosotros; pero no hacemos diagnósticos paralelos ni mucho menos.

## 3. PARTICIPACIÓN POPULAR Y ACTIVISMO: LÍDERES FORMALES E INFORMALES

163. **Félix:** El otro principio es el de la participación popular. Nosotros consideramos **participación popular al involucramiento de la gente en las tareas;** pero los líderes de esa gente tienen una función social diferente a los que participan. Estos líderes constituyen el **activismo social.** Existen dos tipos de líderes: los **líderes formales** que existen en la comunidad, los representantes de todos esos organismos de que hablábamos, y aquellos **líderes no formales o naturales,** que son las personas que tienen una ascendencia importante en la comunidad, que son escuchadas y seguidas en sus planteamientos, en sus ideas. Pensamos que el activismo es una especie de subconjunto especializado de la participación popular. Aquí, en esta zona, hay un muchacho que es discapacitado y prácticamente desde su silla de ruedas moviliza y convoca a la comunidad. Es un muchacho inteligente, muy juicioso; él dirige a los discapacitados de todo el reparto y ha organizado con ellos un movimiento importante.

---

43. Reunión que realiza periódicamente -dos veces al año como mínimo- el delegado de circunscripción con sus electores para dar cuenta de su gestión y analizar cuestiones de interés de la comunidad en general.

—Félix me da la impresión de que tú reduces el activismo social a los líderes, ¿acaso no hay activistas que no necesariamente tienen arrastre, pero que sí son personas muy responsables, capaces de hacer las pequeñas tareas que hacen fuerte a una organización como la citación a reuniones, la preparación de las condiciones, etcétera?

**164. Félix:** Yo pienso que el problema del liderazgo hay que abordarlo con una mentalidad amplia. **No se trata de pensar en un líder universal;** hay un tipo de líder formal —yo diría que el delegado es el paradigma de esos líderes— que reúne las dos condiciones: ser un líder formal, porque es elegido por el pueblo, y ser también un líder no formal, porque tiene una cierta ascendencia.

165. Ahora en el otro tipo de liderazgo, al que llamamos natural, tampoco hay líderes universales. Yo diría que un activista deportivo, un activista cultural son líderes en esas áreas de la actividad humana; en las comunidades hay muchas personas que son facilitadoras del trabajo, digamos, hay personas que se especializan en hacer la caldosa<sup>44</sup>, y esa persona en esa área específica —que puede ser muy concreta y a veces muy poco estimada hasta que llega la hora de tomar la caldosa— es un líder también para eso, porque tiene un reconocimiento: se le reconoce esa habilidad, esa cualidad.

166. Nosotros nos hemos encontrado con caricaturistas, con personas que hacen décimas y que hacen poesía; y esas personas, en determinado momento, tienen un liderazgo porque tienen una tribuna y tienen oyentes y tienen seguidores.

167. Lógicamente no tienen la universalidad del delegado, ni la universalidad del CDR, ni la del núcleo Zonal, pero en su terreno, en aquel que dominan, sí ejercen un liderazgo y son estimadas y la gente las escucha, las sigue, las considera y las aprecia...

—Yo no estoy hablando de quien tiene ascendencia, pienso que además de la gente que tiene ascendencia hay gente que hace, por ejemplo, la citación: esa gente que te lleva el papelito a la casa o que te recuerda la hora de la reunión, que no tiene ninguna ascendencia, pero puede ser el brazo derecho de alguien que tiene ascendencia. Eso es para mí una activista. Es como la secretaria del ministro: tiene otra función que el ministro, no es lo mismo...

**168. Félix:** Sí, pero yo le diría entonces, la secretaria es tan imprescindible de su función como el ministro, porque yo veo esto en cuanto a función social. A veces hacer la citación es una cosa importante; si no se hace la citación la gente no viene, no se entera. A veces para hacer la citación hay que buscar al más carismático; si usted busca al que cae mal a la gente puede ocurrir que aunque le lleve la citación esa persona no asista, porque no se trata sólo de entregar un papelito, sino de persuadir de la importancia de que se asista a esa reunión.

169. Es decir, que yo creo que la actividad humana es tan rica y tan multivariada, que cada persona tiene en sí mismo un pedacito de liderazgo. Yo creo que todo ser humano es un líder en alguna medida. Y en **la medida en que nosotros descubramos donde él es eficiente y se siente autorrealizado podremos sacar el mejor partido de esa persona.** Pienso que estas tareas de activismo social no deben ser impuestas, sino que la gente debe hacer lo que esa persona prefiere hacer. Eso es lo positivo de esto: el tener la capacidad de descubrir que hace que la gente se autorrealice, que hace que se sienta feliz haciéndolo

170. La tarea de adornar el local donde se va a hacer la actividad, la fiesta, la reunión, para muchos es algo pesado, pero hay personas a las que les gusta eso, se destacan en eso y tienen en ese terreno gran creatividad, gran iniciativa, y se sienten realizados sólo de haberlo hecho y de que alguien les

---

44. Caldo elaborado con variedad de carnes y viandas.

reconozca su esfuerzo. Y, sin embargo, otras personas llegan, se sientan en el lugar y no se fijan en nada.

#### 4. LA DIFERENCIACIÓN EDUCATIVA

**171. Félix:** Otro principio es el de que **para educar correctamente hay que tomar en cuenta las diferencias**. No se puede hacer el mismo trabajo en todos los lugares, con todas las personas y con todas las familias. Aquí nos encontramos con una zona donde los vecinos proceden del campo y otra en que proceden de las fuerzas armadas, y otra en que proceden de un barrio marginal. Cada lugar de esos es un micromundo y si uno no establece diferencias en el trabajo no logra resultados. Por eso hay que evitar, por ejemplo, que se diga: “¡Todo el mundo a chapear!”, porque hay personas a las que no les gusta chapear y sí les gusta pintar. Si a ese tú le dices: “Tú vas a pintar”, **si tú lo convocas a hacer algo para lo que tiene vocación, esa persona se sentirá mucho más estimulada al trabajo**.

172. Así como en la escuela hay diez, quince grupos y cada grupo es diferente; y hay cuarenta maestros y cada uno es diferente, así mismo ocurre en la comunidad y por eso pensamos que el trabajo comunitario tiene que tener un carácter diferenciado. Pero no se trata sólo de detectar la diferencia con un carácter fatalista sino de actuar sobre ella, por eso al principio lo llamamos: diferenciación educativa. Por ejemplo, no se trata de decir: este es un discapacitado y como discapacitado lo tengo que tratar, sino cómo puedo utilizar todo lo bueno que tiene esa persona para incorporarla al conjunto.

#### 5. COMPETITIVIDAD Y ESTÍMULO

**173. Félix:** Y el último de los cinco principios es el de la competitividad y el estímulo. ¿A qué llamamos nosotros competitividad?, a la eficiencia y eficacia, es decir, a la posibilidad que tiene cada persona de tener una contribución real a la materialización y al éxito del proyecto.

174. El estímulo es un elemento importante que mueve al otro. A veces no estimulamos sistemáticamente a las personas que actúan en la comunidad y eso puede llevar a desmotivaciones; o puede llevar a un estado de aparente participación o de una participación rutinaria, y eso muchas veces lleva a una repetición formal de las acciones y no a que esas acciones lleguen a la conciencia de la gente y a que la gente se sienta perennemente motivada.

175. Creo que hay que trabajar mucho con este principio. **Las comunidades, como las personas, necesitan una motivación social que no sea solamente la solución de un problema para vivir mejor, sino para crecer como ser humano.**

—*Se trata de estimular a los individuos, pero también de estimular a la comunidad...*

**176. Félix:** Así es. No se trata sólo de dar un acto, de traer una pipa de cerveza para pasar un rato de distracción y al otro día a la gente ya se le olvidó la pipa de cerveza y la fiesta, y lo que queda es la anécdota: “¡Oyeme, anoche cogí una borrachera que fue tremendo!” Nosotros ¿qué pensamos?, que todo eso es necesario, pero que siempre debe quedar una huella en la gente y un deseo de querer hacer mañana otra cosa que le salga mejor; que es importante que la gente no vea el trabajo comunitario como una obligación, sino como un nivel de autorrealización.

—*¿Qué estímulo se le da a la gente?, ¿un reconocimiento moral?*

**177. Félix:** Hay que diferenciar, hay personas a las que les gusta que lo señalen en público y que les den un diploma y otros que prefieren una reservación para comer en un determinado lugar.

**Tenemos que conocer a las personas para saber qué cosas las estimulan** y de acuerdo con eso

estimularlas, porque usted me da un diploma a mí y a lo mejor me han dado quince y ya eso no me estimula.

178. Una forma de estimular a la comunidad podría tener que ver, por ejemplo, con la semana de la cultura que se realiza anualmente del 8 al 13 de marzo; si una comunidad se gana la emulación, que sea en ese lugar donde se realicen las actividades.

—*¿En qué consiste esa semana cultural?*

**179. Félix:** Es una semana de la cultura que realiza este consejo popular; no es nacional, es local. Y se ha enmarcado entre dos fechas significativas: el Día de la Mujer y el día del Asalto al Palacio Presidencial, que es una fecha estudiantil, fundamentalmente. Se ha elegido esta fecha entre otras cosas porque Pinar del Río dio doce mártires al Asalto a Palacio, y, por lo tanto, en esta provincia es fuerte el sentimiento hacia esa fecha.

180. Todas las actividades que se hacen el 8 de marzo, van dirigidas a homenajear a la mujer; y las que se hacen el día 13, que es el día de clausura, se hacen en homenaje a los estudiantes universitarios que viven en la comunidad o que están en las escuelas.

181. Esta actividad sirve de tribuna al movimiento cultural que se ha venido haciendo durante el año. En ella se ven involucradas las diecinueve circunscripciones.

182. Durante todos los días de esa semana se presentan diferentes actividades y grupos. Y existe una cierta emulación por ver cuál es la circunscripción que mejor trabajo tiene, que más números presentó, qué mayor calidad y variedad tuvo en los números que presentó.

—*¿Hay una comisión que evalúa...?*

**183. Félix:** Sí, hay un equipo de especialistas que va juzgando. Nosotros hemos tratado de eliminar el concepto de categorización, porque, a veces, la que es muy buena, la que les gusta a los especialistas, no lleva un mensaje tan comunicativo como la que no les gusta a ellos y sí le gusta a la población.

184. Le pedimos también su opinión a la gente: se hacen determinadas encuestas para saber qué es lo que más les gustó de todo lo que se presentó.

185. Alrededor de eso se hace un movimiento cultural muy bonito y que prácticamente se va gestando durante todo el año. Ahí participan todas las escuelas, y también el propio Pedagógico; tratamos de que haya una participación masiva.

186. No hemos logrado todavía —y es una aspiración nuestra— tener en los centros de trabajo un movimiento cultural amplio; tenemos algunas cosas, pero no con la masividad que deberían tener.

## CAPÍTULO SEGUNDO : LA ESCUELA Y LA FAMILIA

### I. EN LA ESCUELA

#### 1. LA ESCUELA NO ESTÁ DONDE ESTÁ EL EDIFICIO, SINO DONDE ESTÁN LOS ALUMNOS

1) EL NIÑO ES UN EDUCANDO TODAS LAS HORAS DEL DÍA

—*Elda y Cecilia, ustedes, que fueron la directora y la subdirectora, respectivamente, de la Escuela José Antonio Echeverría durante los años iniciales del proyecto, ¿pueden decirnos cómo ustedes, como escuela, fueron integrándose al Sistema de Educación de la Comunidad?*

**187. Elda:** Nosotros lo conocimos cuando todavía se llamaba “circuito pedagógico”. En un comienzo pensamos que era un proyecto que tenía que ver exclusivamente con los centros educacionales y que tenía el propósito de seguir los niños de nuestro reparto desde preescolar hasta preuniversitario. Cada una de las enseñanzas, la enseñanza preescolar, la primaria y la secundaria, tenían que resolver los problemas de esos niños: en el orden social, en el orden cultural, en el orden deportivo, en el orden pedagógico, para lograr al final un hombre preparado integralmente. Pero, luego de un cierto tiempo, nos dimos cuenta que la escuela sola era incapaz de realizar ese trabajo; que la escuela necesitaba la vinculación con la comunidad; que la comunidad influía sobre la escuela y la escuela sobre la comunidad. Pasaron prácticamente dos años para que empezáramos a entender esto.

**188. Félix:** Aquí partimos de un elemento esencial: **la escuela no está donde está el edificio, sino donde están los alumnos**, porque puede haber circunscripciones que no tengan una escuela primaria, o un círculo infantil, o una secundaria en su territorio, pero como todas tienen alumnos en esos niveles, todas tienen, según esta nueva concepción: secundaria, primaria y círculo. Y por esos alumnos debe preocuparse toda la familia y todos los vecinos.

189. Una cosa de la cual nos cuesta mucho trabajo deshacernos es de la idea del alumno como algo que se circunscribe sólo a la escuela; parece que cuando llegas a tu casa y te quitas el uniforme, ya no eres alumno. Nosotros hemos dicho que alumno es el educando, esté donde esté.

190. Si un muchacho sale de la escuela y, cuando se quita la pañoleta y el uniforme, se pone a tirar piedras y a romper cristales, débil ha sido la acción de la escuela. **Nosotros tratamos de considerar que el muchacho es educando durante todas las horas del día.** Martí decía que todos somos educandos toda la vida de una u otra manera. Por eso **la comunidad no puede ser ajena a ningún problema educativo que haya en su territorio.**

2) PRIMEROS PROYECTOS NOS PARECIERON IRREALIZABLES

**191. Elda:** Cuando oíamos hablar sobre los primeros proyectos nos parecían un sueño, una fantasía irrealizable, porque precisamente eran los niños de la comunidad los que se metían en la escuela. Los sábados y los domingos, cuando la escuela estaba cerrada, venían a forzar las puertas y romperlas y a destruir lo que estaba en las propias aulas a las que ellos asistían, y los padres y la comunidad se mantenían impasibles.

3) EL PRIMER TRABAJO

**192. Elda:** Esto empezó poco a poco, despacio. El primer trabajo que nosotros iniciamos, antes de ir a trabajar los problemas del educando en la familia y en la comunidad, fue la reparación de esta escuela.

—¿Por qué empezaron por la reparación de la escuela?

**193. Félix:** Porque antes que la escuela pudiese trabajar en la comunidad tenía que ganar credibilidad y una forma de lograr esto era mejorando su aspecto físico, que en ese momento era lamentable.

## 2. REPARANDO LA ESCUELA CON PARTICIPACIÓN DE TODOS

### 1) LOS PADRES PARTICIPAN CON MATERIAL Y TRABAJO

**194. Elda:** Cuando yo llegué aquí en 1987 la escuela era un centro que llevaba equis cantidad de años funcionando sin que se le hubiera hecho una reparación, la carpintería estaba en muy malas condiciones y no era fácil repararla. Esto se hizo cada vez más difícil cuando vino el período especial.

195. Esta escuela tenía prácticamente balcones, había grandes pedazos de ventanas que no existían; Salud Pública nos había planteado que era un peligro potencial. Nosotros cogíamos cuatro tablas y las clavábamos para evitar que un niño fuera a caerse. Pero hasta ahí...

196. Yo no hallaba cómo resolver la situación: había visto al Poder Popular Provincial, se hizo un levantamiento de todas las necesidades de la escuela. ¡Aquello era lo más grande del mundo! Realmente el gobierno hizo sus esfuerzos, pero no pudo hacer nada. Hablé con un compañero del Partido Provincial, realmente no se podía; no es que no se quería, es que no se podía.

—¿En qué año fue eso?

**197. Elda:** Eso fue en el 93, que fue la situación más difícil del período especial. Abreu y yo nos reunimos en varias ocasiones para ver cómo resolvíamos esto y pensamos que esto sólo se podría resolver a través del Sistema.

—¿Cómo a través del Sistema?

**198. Elda:** Del Sistema de Educación de la Comunidad, es decir, del sistema comunitario: analizamos, pensamos en los combatientes, los padres, los abuelos y empezamos a mover todo. Y realmente yo le diría que levantar todo aquello no nos demoró seis meses. En esos meses la escuela dio un cambio inmenso, cambio que fue comprobado por muchos compañeros de la Dirección Municipal y Provincial de Educación. Todo el mundo reconoció el esfuerzo. Y esto ha servido de experiencia a otras escuelas que la tomaron como ejemplo y se han resuelto muchos problemas de este tipo.

199. En realidad fueron los padres, los que resolvieron que ellos podían reparar todo lo que era la carpintería de la escuela. Y eso se hizo en esta escuela primaria, que en aquellos momentos tenía seiscientos y pico de alumnos, con padres que trabajaban y después de las seis de la tarde venían para la escuela a seguir trabajando. Ellos mismos traían los recursos; en ocasiones esos recursos eran maderas prácticamente ya usadas, persianas que inclusive ellos habían dado ya como desechadas en sus casas, pero con esas cosas fueron resolviendo. La escuela inclusive fue pintada. Y todo eso no costó un centavo a Educación.

### 2) LA EMULACIÓN POR PLANTA DA GRANDES FRUTOS

—¿Cómo lo hicieron?

**200. Elda:** Cuando empezamos a vincular a este trabajo a los padres y a la comunidad, empezamos a hacer una emulación. Todo partió de esa emulación por planta<sup>45</sup>. Al inicio hubo muy pocos resultados. Un día nos sentamos Cecilia y yo aquí a analizar la cosa. Y le dije: “No le veo a esto fuerza”. Esto a mí me tenía preocupada, me decepcionaba. Entonces le dije: “Esto hay que moverlo diferente; vamos a sacar un responsable por cada planta”. Y nos pusimos a analizar cuáles eran las personas más entusiastas para darles esa responsabilidad.

201. Le dábamos la responsabilidad con un equipo. Esa persona debía mover a los padres, a los vecinos; venían los abuelos con sus serruchos, conseguían las tablas. Hubo uno que se destacó mucho: reparó un ventanal completo como éste que tenemos aquí (muestra)... Aquí teníamos problemas serios con el agua. La responsable de esta actividad era una logopeda; ella salió a todas las microbrigadas y consiguió dos metros de tubo por aquí y tres metros por allá; y el otro con un codo, el otro con una llave... Cuando llegaba le planteaba a los compañeros de la microbrigada la necesidad del agua para los niños, ellos se sentían muy sensibilizados: “Este trozo de tubo no lo necesito, mira, llévatelo, no es mucho lo que te puedo dar, pero es algo”. Así nos dieron pintura de la que ellos utilizaban; nos dieron un tipo de asfáltin que ellos preparaban oscuro para pintar las persianas.

202. Y sin prácticamente nosotros darnos cuenta, esto se convirtió en un estilo de trabajo, que todavía hoy se mantiene.

203. Cuando empezamos con esta emulación por planta, la idea era sacar la planta más destacada. Para que la emulación se hiciese con parámetros más objetivos comenzamos a dar puntos por cada tarea: por arreglar persianas, tantos puntos; por tener cesto de papeles, más cuantos puntos; por pintura tantos puntos. Era una cantidad de puntos inmensa, porque eso lo contemplaba todo. La planta ganadora era aquella que mayor cantidad de puntos lograba.

204. La persona responsable era el motor impulsor dentro de su planta, impulsaba a los alumnos, a las maestras, a las auxiliares, a los padres... Cada planta podía hacer las reuniones que quisiera; una no, mil si querían, siempre que no afectara el proceso docente-educativo. Se les dio plena libertad de acción. Y algo más, nosotros nos reuníamos una vez por semana aquí en la dirección con las tres compañeras responsables de planta para chequear el trabajo. Habíamos creado una comisión compuesta por Cecilia y algunas más que éramos las responsables de comprobar si realmente la planta tenía esos puntos.

205. Vamos a ver, ¿flores?: “Enséñame las flores”; ¿carpintería?: “¿Qué fue lo que tú reparaste esta semana?”, cosa de garantizar que tú repararas esta semana y trataras de reparar la que viene, ¿te das cuenta? Y así por el estilo. Esa era la forma en que seleccionábamos la planta más destacada.

206. Al inicio lo que dábamos de emulación era una bandera azul para la más destacada, una bandera amarilla para el segundo lugar y una bandera roja, que decía peligro, al tercer lugar. Esto a los tres días ya había perdido el incentivo, eso es así.

207. Realmente la suerte nos acompañó, porque en esa etapa recibimos una donación de un sindicato italiano, que consistió en dos cajas de jabones y una cierta cantidad de bolígrafos. Cuando llega la donación, le digo a Cecilia: “Oyeme, ahora vamos a sacar a la familia destacada, así vamos a lograr un mayor esfuerzo”, y así lo hicimos. Todo el mundo vio eso muy bueno.

### 3) LA EMULACIÓN SE EXTIENDE A LA FAMILIA Y A LOS NIÑOS

**208. Elda:** Entonces empezamos a hacerle gran propaganda a la emulación. El viernes a la hora del recreo yo tocaba un timbre y Cecilia subía y gritaba: “¡Emulación!”, y todo el mundo salía para el

---

45. Se le dice en Cuba a los diferentes niveles que tiene un edificio.

área de formación... Los muchachos locos de contento; algunas madres que se habían entusiasmado con la cosa asistían también y entonces seleccionábamos la familia más destacada. Y a las familias destacadas, a los maestros destacados, que cogían los primeros lugares, se les regalaba un jabón de baño, un bolígrafo, una carpeta. Y aquello empezó a prender... Y en ocasiones, cuando un poco que se apagaba la cosa, nosotros cambiábamos, le incorporábamos otra idea. Entonces llegó un momento que esto era un rebumbio<sup>46</sup> de padres, de abuelos; todo el mundo iba a la escuela. Poco a poco **ellos fueron asumiendo iniciativas; llegó un momento en que nosotros nos limitábamos a oír sus ideas**. Es increíble cómo ellos pudieron, en una situación tan difícil, reparar tanta cosa.

209. Aquí hubo un padre que hasta trajo una máquina chapeadora de allá de Borrego<sup>47</sup>, del lado de la agricultura, para chapear la escuela, para que estuviera limpia, porque el área esa era tan grande y no resultaba fácil hacerlo a mano.

210. La logopeda, Rosa Matos<sup>48</sup>, es maravillosa para mover; pero no sólo Rosa, Justina<sup>49</sup>, Cary<sup>50</sup> la bibliotecaria. Ella, la pobrecita cargaba ella misma, desde una distancia bien grande, las tinajas para sembrar matas aquí en la escuela para que su planta fuera la más bonita. Era una gente un poco introvertida y, sin embargo, yo me quedé fría cuando empecé a ver a Cary cargar esas tinajas... Venía el esposo en un carrito de caballos muchas veces y las traía para que su planta ganara la emulación.

211. El éxito que tuvimos con la emulación hizo que usáramos el mismo método para el uniforme, para el aspecto del alumno, para el del maestro. Ahí se involucró todo: libro forrado, libreta revisada, cosas que no habíamos podido perfeccionar mejor por la vía normal del director y subdirector. Y se lograron cosas magníficas.

212. Al inicio los maestros se quejaban, lógicamente, era mucho, era demasiado, era vivir aquí; no siempre estuvieron muy de acuerdo. Pero en la medida en que uno fue manejando la emulación y motivando más la cosa, yo tuve días de decirles a ellos: “Yo me tengo que ir, porque yo llegué a las seis y media de la mañana”, y ellos se quedaban. Había padres que venían el viernes, el sábado o el domingo y querían pintar.

#### 4) LOS NIÑOS SE SIENTEN DUEÑOS DE LA ESCUELA Y LA CUIDAN

—¿Y qué pasó con los niños cuando pintaron la escuela?

**213. Elda:** ¡Aquello fue maravilloso! Como prácticamente aquello era obra de los padres, era obra de los alumnos, los resultados posteriores han sido magníficos, porque ellos **se han sentido dueños de aquello**: es lo que ellos hicieron, **es el fruto de su trabajo y, por lo tanto, ellos ahora lo cuidan**. Realmente es una escuela que se mantiene en las mejores condiciones dentro de la situación que tenemos. Actualmente la directora es la compañera Cecilia Cabrera Báez, que fue la subdirectora cuando yo era directora, y que tiene muy buen trabajo.

---

46. Palabra popular cuyo significado es exceso de actividad donde participa mucha gente a la vez.

47. Lugar a dos kilómetros de la escuela.

48. Trabajó en el seminternado José A. Echeverría.

49. Justina Hernández García, maestra recientemente fallecida.

50. Caridad Hernández, actualmente labora en otra escuela del Municipio Pinar del Río.

### 3. RECUPERANDO INSTALACIONES DEPORTIVAS CON EL PROPIO ESFUERZO

#### 1) MOVIMIENTO POR LA RECUPERACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS

**214. Félix:** En la línea del deporte y la recreación nosotros comenzamos por hacer un inventario de todas las instalaciones deportivas y recreativas que había en la comunidad y el estado en que estaban, que era deplorable en grado sumo.

215. La primera cosa que hicimos fue crear el movimiento por la recuperación material de las instalaciones y por crear algunas donde no había. Y se ha logrado un completamiento bastante bueno de instalaciones; hubo un movimiento para declarar las escuelas “Listas en la educación física y el deporte.” También se han convocado campeonatos de dominó, de ajedrez, vueltas ciclísticas a la comunidad, planes de la calle. Hay un combinado deportivo que oferta actividades en las circunscripciones; nos esforzamos porque las actividades de la escuela no sean en la escuela, sino en la comunidad. Tenemos también planes de la calle que se dan con recursos elementales: una pelota, carreras de sacos, hula hula, cositas de esas...

216. Hoy existe un movimiento deportivo y recreativo que no existía cuando nosotros llegamos con nuestro proyecto, al menos con el nivel que hoy tiene.

#### 2) ESFUERZO COLECTIVO EN LA ESCUELA CARLOS ULLOA

**217. Ileana Arronte Pita<sup>51</sup>:** Nosotros contamos en el reparto con tres seminternados, y la Escuela Secundaria Básica Urbana “Carlos Ulloa”, que se encuentran en la categoría de “Listos para el deporte”. Para eso han tenido que realizar innumerables esfuerzos. Vale la pena resaltar el esfuerzo que hizo esta escuela, con una matrícula de mil doscientos estudiantes. Es una escuela muy grande, que contaba con muy pocas instalaciones deportivas: sólo contaba con dos canchas. Los mismos maestros y trabajadores de la escuela, en cooperación con la comunidad, se dieron a la tarea de desmontar un corte de yuca que había sembrado en las cercanías de la escuela y fueron aplanando el terreno. Ya en estos momentos existen allí dos canchas de volley ball rústicas, con su césped y una cancha de mini football.

218. Además, se han hecho campos de obstáculos en la escuela para trabajar lo que es la preparación física de los estudiantes con materiales de desecho: gomas de camiones, tuberías, etcétera, cosas inventadas por los propios maestros. Ayer pasamos por esa escuela y vimos cómo los mismos maestros con sus propios medios, bajaron un tablero de baloncesto y lo estaban reconstruyendo para volverlo a poner. Tanto ellos como los alumnos cuidan esas áreas rústicas que ellos reconstruyeron: las chapean, no permiten que la yerba crezca; las marcan con cal... Allí se han dado competencias intercentros a nivel municipal; se ha reconocido su trabajo y eso es muy importante.

#### 3) COMPETENCIAS INTERCIRCUNSCRIPCIONES

**219. Ileana:** Se desarrolla, además, toda una estrategia de competencias intercircunscripciones, interseminternados, es decir, por niveles: primaria, secundaria...

220. Es bueno destacar que nosotros hemos obtenido logros en la ESB<sup>52</sup> Carlos Ulloa a nivel municipal y a nivel nacional en gimnasia aerobia, en baloncesto, volley ball, en diferentes deportes. Y en la Circunscripción 120 contamos con una pareja de abuelos que son campeones municipales en dominó, porque se juega dominó en las circunscripciones y se compete intercircunscripciones.

---

51 . Actualmente labora como funcionaria del Ministerio de Cultura Provincial.

52. Escuela Secundaria Básica Urbana.

#### 4) DIECINUEVE DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO

**221. Ileana:** También contamos en la comunidad con diecinueve deportistas de alto rendimiento e iniciamos un trabajo con ellos para confeccionar un documento biográfico, que recoja la historia de esos deportistas. En las actividades deportivas en la comunidad ellos son los verdaderos líderes.

#### 4. CONCURSO PARA SÍMBOLOS ESCOLARES

**222. Elda:** Producto de todo este trabajo del Sistema, se propuso que cada escuela tuviera su himno propio, su bandera propia y su escudo propio. ¿Qué hicimos nosotros?, darle esa tarea a los padres. Hicimos un concurso con los padres donde participaban también los maestros y vecinos. Y de ese concurso salió el himno, la bandera y el escudo de la escuela. ¡Aquello fue maravilloso, para qué le voy a decir! Hubo que seleccionar dentro de muchos trabajos y trabajos de calidad. Y entonces algunos padres reclamaban: “¿Por qué se selecciona a ese y no al mío?” Yo me recuerdo que hubo un muchachito de sexto grado, que actualmente está en secundaria, que se me paró delante y me dijo: “Directora, ¿y el himno mío qué?” Cuando le dije: “El himno tuyo fue el que ganó”; el muchachito no cabía en sí de felicidad. Ese es el himno que tiene actualmente la escuela. Realmente se logran cosas maravillosas.

—¿De dónde sale la idea del concurso?

**223. Elda:** Este concurso sale del Proyecto de Historia. Este plantea la necesidad de tener un sitio histórico en cada escuela y que éste debía tener un himno, una bandera y un escudo de la escuela que la identificaran como tal.

**224. Juanito:** ¿Cómo surge?, buscando el rescate de valores, de tradiciones, de la propia identidad de la institución y ahí se decide darle participación a la comunidad lanzando la convocatoria. La experiencia piloto se monta ahí en la Escuela José Antonio Echeverría y en la Escuela Hermanos Cruz. Empezamos explorando un poco si aquella idea podía materializarse: ¿Qué ustedes creen de esto? ¿Será beneficioso para la escuela? Se compartieron una serie de interrogantes, tanto con los alumnos como con los padres, en reuniones que tuvimos con ellos en la escuela, y al ver que prendía la idea, que la acción podía concretarse en una realidad, se lanza la convocatoria, y trae buenos resultados en estas dos escuelas, por lo que después se hace extensiva al resto de las escuelas del Consejo Popular.

225. Es así más o menos como surge la idea. Y, en estos momentos, tanto los círculos infantiles, como las tres primarias, como la Secundaria Básica Carlos Ulloa, tienen cada una, independientemente de los símbolos patrios, su himno, su bandera y su escudo.

226. Ahí están también los libros donde se recogen los nombres de todos los alumnos que se han graduado en la escuela. Hay escuelas primarias que ya tienen muchos alumnos que se graduaron ahí y ahora son médicos, ingenieros. Se busca mantener una comunicación con esas personas también.

#### 5. MANERA CREATIVA DE ENFRENTAR LA SEMANA DE RECESO DOCENTE

—Ustedes, que han demostrado tanta iniciativa y creatividad, ¿cómo organizan la semana de receso escolar?; porque hemos comprobado que eso en algunas escuelas no funciona muy bien...

**227. Elda:** Se habla de receso escolar, pero la verdad es que se trata de una semana de receso docente, de suspensión de las clases, pero no de la labor de la escuela.

**228. Cecilia:** Desde que se inició la semana de receso docente había quejas de los padres. Decían que la escuela no tenía actividades, y realmente la escuela siempre ha tenido actividades. ¿Dónde estaba la cosa?, en que la escuela planificaba teniendo en cuenta los intereses de la escuela, no el criterio de los padres ni de los alumnos.

229. Por esta investigación de Félix Pérez se llegó a la conclusión de que aquí había que planificar las actividades teniendo en cuenta los intereses de los alumnos, de los padres y de la comunidad.

#### 1) PARTIR DE INTERESES DE ALUMNOS: CLAVE DEL ÉXITO

**230. Elda:** Recuerdo que cuando yo era directora de la escuela Félix me dijo: “Oígame Elda, hay que resolver que la escuela tenga en la semana de receso siempre muchos muchachos.” Yo le dije: “Félix, estamos cansados de hacer ofertas y nada”... Dice: “Pero es que las ofertas las ha hecho la escuela” Y le dije: “¿Y quién las va a hacer?” Entonces me respondió: “Ellos no vienen porque usted planifica las actividades a su gusto, de acuerdo con sus intereses. Tienen que ser ellos los que pidan. Oférteles lo que ellos quieran.”

231. Desde entonces un mes antes de la semana de receso empezábamos a entregar una hojita a los niños y a los padres, para que cada cual dijera qué actividades les gustaría realizar la semana del receso docente. Aquel prefería un campismo, el otro venir a la escuela, otro hacía otra sugerencia.

232. Cuando hicimos el primer plan de actividades de la primera semana de receso docente con esta modalidad, hubo días de llegar a la escuela una inspección y yo no tener un muchacho aquí, no tener un trabajador, porque tenía uno con tres o cuatro alumnos para la arboleda; quince o veinte para un club de computación; había otros que querían quedarse aquí en la escuela, y para esos se buscó toda una serie de actividades: palitos chinos, juegos de bolas; había un grupo que quería bailar y se hicieron bailables; otros plantearon jugar aquí en el reparto y hubo padres que plantearon que aun así no los podían mandar, porque no querían que los zapatos que tenían para venir a la escuela e ir al médico los cogieran para jugar y dar brincos<sup>53</sup>. Entonces nos fuimos a esos lugares y allí hicimos un plan de la calle para que pudieran bajar descalzos. No había problemas...

#### 2) ACTIVIDADES DIVERSAS, PERO CONTROLADAS

**233. Elda:** Se repartían los alumnos de acuerdo a las actividades, pero todos los días se controlaba la asistencia, la puntualidad. La compañera Rosa Matos, que pertenece a esa circunscripción y vive en uno de esos edificios, era la que garantizaba la actividad ahí. Las que éramos responsables por el consejo de dirección salíamos a ver cómo se estaba desarrollando el plan en cada lugar: la asistencia, la puntualidad, la participación; entonces, al final de la semana, se sacaba el alumno que mejor participación, asistencia, puntualidad, había tenido; fue así como se resolvió ese problema.

234. Empezábamos con música y terminábamos el último día con música y caldosa, que nunca nos costó un centavo, porque son los organismos, los padres, los que asumen todo.

235. Y hubo tiempo de hacer cuatro bullones de caldosa ahí afuera —hechos por Cecilia, que tiene una mano para eso maravillosa—, porque venían no sólo los padres de los muchachos sino también los vecinos a tomar caldosa.

236. Todas estas cosas han sido iniciativas de Félix Pérez.

## 6. LOGROS DOCENTES

#### 1) LA INDEPENDENCIA DE LOS PROFESORES

**237. Cecilia:** También logramos con todo esto algo que antes no teníamos: la independencia de los trabajadores. Usted vio hoy este matutino en la escuela y yo lo vi junto con usted<sup>54</sup>, yo no sabía lo

---

53. El lector debe recordar que se habla de una época muy dura para el pueblo cubano: el período especial, donde, a pesar de las dificultades económicas no quedó un niño sin zapatos, pero sí muchos con un solo par.

54. Se refiere al matutino que tuvo lugar el viernes 6 de diciembre en la Escuela José Antonio Echeverría.

que iba a suceder. El personal docente, los trabajadores empiezan a tener desarrollo. A ellos les toca por departamento, por grado, conmemorar todas las fechas significativas. Este viernes le tocaba al Departamento de Defectología. Estas actividades las hacen trabajadores, alumnos y padres, y yo lo evalúo.

238. En el acto por el 28 de septiembre, el primer acto grande de este curso, vino el club de abuelos. Y esas abuelas han hecho una obra de teatro que yo la vi por primera vez ahí. La obra representaba una guardia en un CDR, y había un maestro que no quería hacer la guardia y la viejita, responsable de Vigilancia le decía. “Pero ¿cómo si usted es educadora, va a dar este mal ejemplo?”... Yo no miraba a los abuelos: yo miraba a los muchachos...

239. Yo no quiero saber qué va a suceder antes de la actividad para poder evaluar después, para no tentarme en dar sugerencias, porque a los directores a veces nos queda esa manía de querer dirigirlo todo.

240. Hoy me sentí muy bien porque por lo menos logré algo por lo que he estado luchando hace mucho tiempo: **que los pioneros estuviesen solos en la plataforma dirigiendo la actividad**; ya no había un maestro haciendo discursos sobre las efemérides que iban a conmemorar, ellos sí tenían una tarea: la de preparar y organizar la actividad.

241. Me gustó empezar a ver eso. Claro, los muchachos todavía están leyendo su papelito, todavía les falta espontaneidad, pero ya se va logrando ese tipo de independencia y el muchacho se va sintiendo importante.

## 2) ESTIMULANDO EL CRITERIO PROPIO EN LOS NIÑOS Y JÓVENES

—*A propósito de papelitos, quisiera que me dieran su opinión sobre el hecho de que los niños lean trabajos hechos por los adultos. En varias rendiciones de cuenta a las que hemos asistido, nos hemos encontrado con niños que leen algo que se nota que ellos mismos no comprenden...*

**242. Félix:** A veces el celo porque las cosas salgan bien lleva al maestro a suplantar la actividad y la creatividad del niño, sin darse cuenta que lo auténtico y lo realmente bello es lo que el niño espontáneamente hace o dice, y no el libreto o el exceso de indicaciones que le damos a nosotros, los maestros. Esa es una lucha, porque a veces creemos que lo prefabricado es más conveniente porque asegura que todo salga bien y que no haya errores. No nos damos cuenta que cometer errores es parte del proceso de aprendizaje y que, desde el punto de vista educativo, es mucho mejor que el niño desarrolle su personalidad a que nosotros le prefijemos de antemano sus patrones de conducta.

**243. Juan Andrés:** A propósito de lo que dice Félix, nosotros estamos en una etapa de transformaciones generales en la Secundaria Básica Carlos Ulloa: dentro de las transformaciones está el protagonismo estudiantil, es decir, que el estudiante no esté enmarcado, que sea él espontáneamente el que se dirija.

244. En las sesiones de la mañana y la tarde tenemos alrededor de setecientos estudiantes y en el área de formación donde se hace la actividad política nosotros les tenemos prohibido a los profesores que vayan; ellos los observan desde las plantas para que también a ellos les llegue el mensaje, pero los alumnos forman solos: se para al frente el colectivo de pioneros —lo integran cuatro estudiantes—, los forman, cantan el himno; los jefes de brigadas son los que forman los grupos, allí no hay un maestro.

245. Antes, cuando teníamos que presentar una actividad cultural o algo, tradicionalmente venía el profesor de Español y decía: “Toma, lee este comunicado”. Ahora se les dice a los muchachos: “Este es el objetivo —por ejemplo: es el Día del Constructor, es el Día del Médico—, elabora tú el

comunicado, puedes apoyarte en tu familia, en tu maestro si necesitas ayuda, pero debes ser tú el que lo redacte”, y hemos logrado que el muchachito sin papel, sin leer, se exprese, porque fue él mismo quien creó el texto, fue él quien se sintió participe de eso.

246. Los análisis del esquema disciplinario del aula lo hacen los propios estudiantes. El profesor guía está sentado atrás y son ellos los que se dirigen, los que se critican y esa es la parte más bonita que hay, porque ellos se sienten tan libres de expresar las cosas que son más críticos y se dicen más la verdad que nosotros. Nosotros a veces somos más cuidadosos.

247. Considero que hemos logrado una autonomía bastante positiva con los estudiantes. Además ellos nos lo exigen en las encuestas globales que hacemos cada dos meses: “¿Qué te gusta? ¿Qué quisieras que cambiara?...” En ese momento ellos exponen sus criterios.

—¿Encuestas por escrito?

**248. Juan Andrés:** Sí, encuestas por escrito y sin nombre. Ese es uno de los mecanismos que nosotros tenemos para comprobar cómo se va cambiando del estado actual al deseado y qué falta por hacer. Cuando nos piden algo que sabemos no podemos darles se les explica: “Eso no se puede dar por esto, pensamos que en un futuro si se podrá.” Pero en la mayoría de las cosas se oyen sus criterios.

249. Los pioneros participan también en la reunión mensual que hace el consejo de dirección para debatir toda la problemática de la escuela. Siempre hay uno o dos pioneros.

250. Pensamos que en lo que se refiere a autodirección, espontaneidad y participación del estudiante en la clase la escuela ha ganado bastante.

251. Otra cosa importante es que el equipo de guías es elegido por los alumnos. Al mes de haber comenzado el curso y cuando ya conocen a los profesores, se les da una boletica donde ponen tres opciones: quiero que mi profesor guía sea Félix, Ricardo, María. El que mayores votos obtiene ese será el profesor guía. Si hay empate, que siempre va a haber, porque el profesor a veces trabaja en dos o tres grupos, se pone como guía al que le sigue en votos. Esto logra estrechar un poco más los lazos comunicativos entre el alumno y el maestro. El maestro se siente más comprometido, porque ve que el grupo lo eligió a él, que el grupo lo quiere a él.

### 3) EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES

**252. Cecilia:** Por otra parte, nosotros hemos estimulado que los niños y los padres den sus opiniones sobre los maestros. Estas opiniones son tomadas en cuenta para su evaluación. Para esto nosotros les damos un papelito y les decimos: “Queremos que nos den el criterio que tienen del maestro y que nos expliquen por qué piensan así. No pongan nombre ni apellido ni nada que los pueda identificar a ustedes, digan lo que entiendan.” Esto hace que tanto los niños como los padres planteen sus criterios sin ninguna preocupación porque saben que no van a ser identificados. A nosotros no nos preocupa quién hace el planteamiento, sino lo que se plantea.

253. Suele ocurrir que los muchachos dicen sus opiniones de los maestros abiertamente en asamblea: “La maestra Teresa<sup>55</sup> es muy buena y explica muy bien, pero tiene mucho genio; la maestra Justina<sup>56</sup> también es buena y explica bien, pero ella es mejor porque no tiene tanto genio, no pelea.” “La directora es muy peleona o la directora tal cosa.” Ellos evalúan a todo el mundo...

**254. Elda:** Nosotros, como escuela, hacemos la evaluación del personal docente a partir del mes de mayo y hasta junio, teniendo en cuenta los resultados del trabajo del curso y las debilidades,

---

55. Se refiere a Teresa Ruíz Roque, actualmente directora del seminternado Hermanos Cruz.

56. Falleció recientemente.

amenazas, fortalezas y oportunidades que arroja el método DAFO. A partir de ahí se hace un plan que contiene las medidas para resolver esos problemas. Y al finalizar se le da una evaluación de bien, muy bien, regular y mal.

255. El maestro hace esto mismo con el niño; la escuela lo hace con la comunidad, la directora lo tiene que hacer con la comunidad, por lo menos con la circunscripción donde está enclavada su escuela y donde tiene alumnos; ella tiene que saber cuáles son los problemas que hay allí, porque ella como escuela tiene que accionar. Terminado el trabajo de acuerdo a esa caracterización, trazamos la estrategia de trabajo del curso.

## **7. LA CULTURA: PASO INICIAL PARA PROYECTAR LA ESCUELA EN LA COMUNIDAD**

**256. Cecilia:** Con todas estas actividades habíamos logrado el primer paso: empezar a atraer la comunidad hacia la escuela. Teníamos entonces que proyectar la escuela en la comunidad. Ahí empezamos a aplicar los otros proyectos del Sistema de Educación de la Comunidad. Ya no solamente se trataba de educación, de didáctica, de enseñanza, sino de cultura. Dimos estos pasos asesorados por los maestros responsables de llevar adelante cada uno de estos proyectos.

257. Logramos tener lo que en aquel momento se llamó “módulo cultural”, donde reuníamos todas las manifestaciones de la cultura: música, plástica, teatro, danza. El objetivo central y principal de ese movimiento cultural era que estos muchachitos de la escuela se proyectaran en la comunidad. ¿Dónde iban a hacer sus actividades?: en la escuela, en las actividades municipales, pero también iban a la comunidad. Por ejemplo, en las actividades del delegado ellos presentaban su trabajo. En el aniversario de los CDR la escuela hacía una actividad e invitaba a los cederistas destacados de la comunidad a que participaran y después, por la noche, esos niños iban a los CDR a hacer esas mismas actividades. Nuestros niños, a través de ese movimiento cultural, han aprendido hasta a cantar décimas guajiras.

258. Para el Día del Campesino se realizó una actividad central en la Secundaria Carlos Ulloa, fueron alumnos en representación de todas las enseñanzas a la escuela y se le hizo un gran homenaje a aquellas personas que tenían una ascendencia campesina y que vivían en la comunidad. Los niños les cantaron sus canciones. Para aquellos campesinos fue muy emocionante ver a esos niños cantando su música.

—*Las actividades culturales ¿las hacen conectados con el Ministerio de Cultura?*

**259. Félix:** Las hacemos con ayuda de un equipito de instructores de Cultura del Municipio. Se han consolidado actividades culturales en las escuelas, en los círculos infantiles. Hay un círculo infantil donde un grupo de trabajadores tiene un combito que toca bastante bien. Y anualmente se convoca la Semana de la Cultura de la que ya le hablé y se hacen muchas actividades colaterales.

260. Pero hay situaciones materiales que conspiran contra la cultura, porque a la gente cuando tú le hablas de cultura enseguida te dice: “Oye, me hace falta una tumbadora, una guitarra” o “la guitarra no tiene cuerdas.”

261. Así nos fuimos insertando en el deporte, en salud y comenzamos a hacer un trabajo con los combatientes...

## **8. TRABAJO SOBRE VIDA DE COMBATIENTES**

1) NIÑOS HACEN SU BIOGRAFÍA

—*¿Trabajo con los combatientes...?*

**262. Félix:** En el Consejo Popular Hermanos Cruz hay mil diez combatientes de la revolución cubana. Muchas veces, huyéndole al culto de la personalidad y a todas esas cosas, hemos esperado que la gente se muera para hacerle la biografía, para resaltar sus valores, para que se trasmitan sus mensajes educativos.

263. Nosotros empezamos a trabajar para que **los propios niños de las escuelas sean los que elaboren la biografía de los combatientes contadas por ellos mismos**. A partir del quinto grado, a través de la asignatura Historia, le dimos algunas nociones de lo que era una biografía, de cómo se elabora y comenzamos el trabajo. En este momento tenemos de diez a doce biografías hechas por los alumnos.

## 2) ENCUENTRO CON HOMBRES DE HISTORIA

**264. Félix:** En una fecha histórica hacemos un encuentro, le llamamos: Encuentro con Hombres de Historia. Allí los propios niños exponen las biografías que ellos elaboraron de esos combatientes.

**265. Ricardo:** En el seminternado José Antonio Echeverría existe una buena experiencia al respecto. Llevábamos allí a un número de combatientes, los sentábamos, se reunían todos los alumnos y los factores de la comunidad. Los propios pioneritos —sin saber los combatientes a lo que iban— los cogían de la mano, les entregaban una flor y los sentaban frente al podium donde estaba desarrollándose la actividad. Y un muchachito, de forma elocuente, con un estado de independencia y creatividad total, sin leer inclusive un papel, hablaba de la historia de ese hombre. Hubo momentos allí realmente muy sublimes, de un sentimiento tremendo, porque ver a un niño de seis, siete, ocho años exponer la biografía de un combatiente era muy emocionante. Y eso nos ha ayudado mucho, ha tenido una connotación comunitaria, porque de esa manera empiezan a conocer a los que han hecho historia en este país, ellos están vivos todavía y sus vidas y sus valores tienen un impacto muy grande en la educación política y patriótica de nuestros niños.

**266. Félix:** Para ellos esa experiencia constituye una transmisión educativa muy viva y muy directa, y es mucho más educativa que si leyeran cien libros de historia o doscientas páginas de biografía. ¡Qué mejor que aprender la historia a partir de fuentes vivas! Esas personas son las que mejor la pueden contar ¡Ojalá nosotros pudiésemos estudiar la Guerra de Independencia con protagonistas vivos!, ellos hubieran podido hacer una transmisión mucho más positiva.

267. Para nosotros este trabajo tiene gran trascendencia. Con ello logramos dos objetivos: primero, estimulamos el respeto y el cariño por la historia de la patria; segundo, promovemos el respeto por las personas mayores. Esto último es importante, porque en los niños, en los muchachos jóvenes, se está dando una cierta desvalorización del adulto mayor y esto ayuda a corregir esa tendencia negativa.

268. Ahora estamos también rescatando la biografía de los mártires de los CDR. En el diagnóstico inicial nos encontramos con que había cuarenta CDR que no tenían nombre, porque habían cambiado de presidente y en ese cambio se había perdido hasta el nombre del mártir. Los mismos niños son los que han hecho estas biografías y se está tratando que en cada edificio donde haya un CDR, los vecinos conozcan ese nombre y que éste tenga un nivel de significación para ellos.

269. Tenemos también el proyecto de hacer la biografía de las personas mayores de sesenta años, sea lo que sean esas personas, porque, por el hecho de tener más de sesenta años, son un pedazo de la historia de Cuba y son portadoras de una historia que puede transmitir algún valor y algún respeto por ella.

270. Se está trabajando con los símbolos de la patria, porque una de las cosas que nos encontramos es que los muchachos reconocían los símbolos de la patria, pero no sabían explicar el significado que tenían. Cuando les preguntamos la diferencia entre la bandera de Carlos Manuel de Céspedes

—usada por los mambises en la Guerra de Independencia— y la bandera actual cubana no sabían responder.

271. Estos trabajos salen del propio contenido de la asignatura de historia, porque la educación comunitaria no es algo que deba ser vista por la escuela como un parche. Se plantea mucho en la pedagogía la unidad de la escuela con la vida. El verdadero sentido del conocimiento que se adquiere en una asignatura es el que se da en la práctica. La comunidad es el campo de aplicación de ese conocimiento.

### 3) HISTORIA DE CADA FAMILIA

**272. Félix:** En el proyecto de familia y vinculado con este de Historia, nosotros queremos trabajar la historia de las familias, porque a veces una de las cosas que se pierde es eso. El otro día yo estaba leyendo una entrevista de Dulce María Loynaz y a ella le dicen: “Hábleme de su árbol genealógico”. Y ella habló desde los bisabuelos para acá. Llegaba por todo el linaje de los apellidos a descubrir a cada persona y a decir cómo era. En cambio, nosotros aquí hemos cogido a grupos de niños y les hemos preguntado sobre quiénes son sus abuelos y hemos visto que si ya murieron, esos niños no saben ni cómo se llamaban. Y sus bisabuelos mucho menos. Muchos valores de la historia familiar se pierden en el decursar de una generación a otra y tenemos que rescatarlo. Esas cosas las he ensayado, porque he tutorado bastantes tesis aquí en el Pedagógico, trabajos de diploma y muchos trabajos de curso sobre estas cosas.

273. Los niños no se sienten atraídos espontáneamente a hacer la historia de sus familiares, porque los padres o los mismos maestros a veces o los adultos, suelen utilizar elementos históricos para la educación, y esto se hace a partir de comparaciones: Yo quisiera que tú fueras como fue tu padre; o yo cuando chiquito no hacía lo que tú haces. O tu hermano que es mayor que tú era diferente. O sea, le ponemos un nivel de comparación que al muchacho ya le dejó de interesar el aporte de valores que eso pueda tener, porque le estás imponiendo los valores. O sea, no le estás mandando a investigar los valores para que los asuma o no los asuma, y que él sea el que decida. Los adultos siempre quieren decidir por los niños y al tratar de decidir por ellos, producen rechazo. Eso es lo que pasa también con los padres, a veces le dicen a los niños: “Yo cuando era chiquito, a tu edad, hacía esto y lo otro y lo otro y lo otro”, y, sin embargo, es el primero que lo sobreprotege cuando el niño quiere hacer algo.

### 4) LA HISTORIA Y EL RESCATE DE LOS VALORES

**274. Félix:** Creo que en historia es donde se puede hacer más por rescatar estos valores y por crear nuevos valores; porque hay que tratar de lograr un determinado nivel de arraigo en la gente que se incorpora a vivir aquí y empieza a crear una nueva cultura.

275. Durante la época más dura del período especial, en algunas circunscripciones logramos que la gente en los apagones bajara a los parquecitos frente a los edificios y empezaran a hacer cuentos y se eliminara esa tensión y la amargura del apagón; se empezaba a tomar eso un tanto más deportivamente.

276. No se puede hacer un trabajo comunitario en dos, tres, cuatro, cinco años, que logre cambiar conductas de gente, porque la gente viene con muchas conductas ya formadas. Pero me parece que es posible ir creando un sistema de valores comunitarios a partir del elemento este de la historia y de ir buscando las familias fundadoras, las de los mártires, los combatientes y las personas mayores de sesenta años que tengan cosas que contar, para ir buscando los valores e ir destacando aquellos más trascendentes.

277. También tenemos que rescatar lugares históricos: dónde se construyó la primera casa, el primer edificio, que eso quede en una tarja. El monumento a los Hermanos Cruz —que es el nombre que

lleva el reparto— todavía no está hecho, está en proyecto. Quizás se deban hacer las tarjas o monumentos que perpetúen la memoria de los mártires que llevan las escuelas o los centros de trabajo. Todas esas son cosas de esta parte histórica que debemos rescatar.

#### 5) EVENTOS COMUNITARIOS DE HISTORIA

**278. Félix:** También tenemos los eventos comunitarios de historia, con combatientes, con maestros de historia y los alumnos. Por último, se está terminando de escribir la historia de la comunidad, como una monografía completa.

#### 6) NO SÓLO HISTORIAS POLÍTICAS, TAMBIÉN HUMANAS

—*¿Hay algún combatiente con mucha historia aquí?*

**279. Félix:** Hay un coronel que tiene historia. Y hay otros combatientes internacionalistas de Angola, de Etiopía que tienen historia. Pero también hay mucha gente que es desconocida que ha hecho cosas grandes por la comunidad. Este lugar donde está situado el Instituto Pedagógico, por ejemplo, era la finca de un campesino que después se retiró aquí como trabajador del Pedagógico. Pero eso sólo lo sabíamos los que trabajamos con él.

—*¿Está muerto?*

**280. Félix:** No, está vivo. Eso no lo sabe la comunidad. Y a lo mejor ese hombre un día va a necesitar que le den algo para resolver un problema y todo el mundo lo ignora y, sin embargo, fue el que dio la tierra para construir el edificio donde tú estudias.

281. También en San Juan y Martínez existe otro caso muy interesante: un hombre cuya familia estuvo como diez y seis años sin corriente eléctrica, porque como se sabe Guiteras<sup>57</sup> había nacionalizado la Compañía Eléctrica y cuando lo mataron volvieron a desnacionalizarla, entonces esa familia dijo que no se alumbraría más con electricidad hasta que no llegara el día en que la electricidad fuera cubana, en que dejara de ser norteamericana. Y hasta que no pusieron una planta eléctrica ahí, que no era norteamericana, estuvieron alumbrándose con un quinqué en el medio del pueblo de San Juan y Martínez. Y de esa familia queda un solo viejito del que quiero hacer recoger la historia, porque si no se pierden historias.

282. Esas son cosas de la historia que son interesantes y yo creo que son necesarias, porque nosotros nos hemos limitado mucho a la historia política y, sin embargo, la historia humana tiene tantos valores trascendentes, porque hay personas que han hecho cosas que a su nivel son heroicas.

—*Nos parece importante ese señalamiento tuyo, Félix, porque a veces buenas intenciones en esto de recuperar la memoria histórica se frustran cuando se orienta hacer las biografías con criterios demasiado políticos, olvidándose justamente de ese aspecto humano que tú señalas y que es el que ayuda a despertar el interés por el aspecto más político...*

**283. Félix:** Yo creo que, aunque Aristóteles dijo que el hombre es un animal político, es también ante todo un ser humano, y cualquier biografía debe reflejarlo en esa dimensión. Esta tiene que ver más con una óptica afectiva, que nos da una imagen real de ese hombre con sus virtudes y defectos; no esa imagen demasiado perfecta e inalcanzable que dan muchas biografías y que hacen que el lector admire a esas personas, pero las siente absolutamente inalcanzables. Por otra parte, los

---

57. Antonio Guiteras Holmes, ministro de Gobernación del primer período del gobierno de Grau San Martín (1933-1934), llamado Gobierno de los Cien Días. Dictó varias medidas revolucionarias, entre ellas la nacionalización de la Compañía Eléctrica, hasta entonces en manos de los norteamericanos. Es asesinado en el Morrillo, Matanzas, el 8 de mayo de 1934.

hombres viven en un contexto histórico que puede diferir mucho del nuestro, pero lo que no cambiará nunca es ese aspecto humano.

284. A veces nosotros damos mayor énfasis al aspecto político de Martí, Maceo, o el Che, que al aspecto humano más íntimo, pero es justamente ese aspecto humano el que más llega afectivamente a los niños. Por eso pienso que, en este trabajo de las biografías, y en la historia, en general, lo primero que tenemos que buscar es que se logre una identidad afectiva entre los personajes estudiados y los niños y adultos que intentan conocer o reconstruir sus vidas.

## 9. EDUCAR PARA EL TRABAJO Y LA EFICIENCIA

### 1) EDUCACIÓN LABORAL

**285. Vitalia:** Otra de las ideas que se han puesto en práctica es la de la educación laboral, es decir, la **necesidad de crear conciencia en los niños de sus responsabilidades laborales, tanto en la escuela y la comunidad, como en el hogar.** Para ello la escuela programa diferentes actividades como, por ejemplo, el trabajo en los huertos escolares, en los huertos de plantas medicinales; en el caso del seminternado trabajan en los comedores rotando, sirviendo las mesas, limpiando. Se llevan grupos de alumnos de las diferentes escuelas a los diferentes centros de trabajo y se rotan. Por ejemplo, se lleva a los niños a una placita; allí les enseñan a distribuir la mercancía, a separarla, les señalan qué cosas pueden hacer para ayudar al placero. En los organopónicos, ellos riegan las plantas; recolectan los diferentes artículos que tienen allí: habichuelas, tomates, lo que esté en la época; escaldan los semilleros; hacen todo este tipo de trabajo rotando las escuelas por los diferentes centros de trabajo.

286. Se hacen también círculos de interés. Por ejemplo, círculos de enfermería en la comunidad, círculos en la biofábrica<sup>58</sup>, en los diferentes centros de trabajo...

287. En lo que se refiere a los deberes laborales de la familia, se le señala a los padres a través de las reuniones y algunos temas de educación familiar, qué deberes laborales el niño debe desarrollar en la casa, porque ellos deben votar la basura, ayudar a la mamá en la casa a servir la mesa, a recogerla, a fregar en el caso de niños más grandecitos; deben ir a la bodega a buscar el pan, la leche; deben ayudar a la mamá... Y en todos estos deberes se les inculca el amor al trabajo, que es muy importante para la economía del país.

288. Este mes tenemos un concurso en las escuelas para que los alumnos desarrollen problemas sobre la economía, sobre educación laboral, sobre temas de salud. Ellos mismos elaboran los problemas y los resuelven. Después se escogen los mejores y se hace un concurso interesuelas, intercentros, a través de este mismo proyecto de educación laboral.

### 2) FOMENTAR LA LABORIOSIDAD

**289. Félix:** Y trabajamos el desarrollo de la laboriosidad como una cualidad de la personalidad. Había dificultades iniciales en esto y se instrumentaron algunas medidas para incentivar la laboriosidad, para crear conciencia de que la laboriosidad enaltece. Y se ha ido logrando avanzar, sobre todo en los niños y en los muchachos de secundaria, en los adolescentes es un trabajo mucho más lento.

290. A partir de las asignaturas se podría trazar una estrategia de trabajo vocacional de acuerdo con las necesidades que existan en la comunidad, o en el municipio.

---

58. Planta industrial que procesa las semillas para producir variedades más competentes partiendo de las mejores células que éstas poseen.

## 10. FOMENTANDO CREATIVIDAD Y TALENTO

### 1) TRABAJANDO EL TALENTO Y LA CREATIVIDAD

**291. Félix:** También trabajamos el talento y la creatividad como un elemento diferenciador de la enseñanza. Hay que partir determinando quién es talento en un grupo. Nosotros hasta ahora hemos utilizado el criterio del maestro, el criterio de los propios alumnos, que muchas veces es más confiable, porque yo no sé por qué razón el muchacho identifica tan bien las cosas desde pequeño. Uno le pregunta: “¿Quiénes son los que más saben?” y ellos enseguida dicen: “Fulano, fulano, fulano.”

292. Además está la historia académica del muchacho. Nosotros partimos de la base de que no hay talentos universales: hay muchachos que son talentos en deportes, o en la música, o en la plástica, o en las matemáticas, o en el español.

293. Una vez detectados, trabajamos con estos muchachos en pequeñas investigaciones, les damos una atención diferenciada en la clase. A veces este niño es hiperactivo en el aula, pero es porque termina más rápido que los demás el ejercicio y entonces después ya no tiene qué hacer y se pone a molestar. Si el maestro logra planificar ejercicios para él o para esos dos o tres que tienen más talento, el proceso docente se hace más racional y se aprovecha más el tiempo. Y además, este tipo de muchacho se desarrolla más.

294. En una escuela de este lugar hicimos una experiencia el año pasado: les dimos un programita de investigación sencillo y creamos con ellos sociedades científicas estudiantiles para estudiar determinados asuntos. Había uno en biotecnología de las plantas —la biofábrica—; otro en plástica; otros con los maestros en la escuela en español, en historia; es decir, buscamos la manera de que estos muchachos tuvieran también un perfil investigativo.

### 2) NIÑO Y PLASTILINA

**295. Félix:** En este sentido nosotros hemos tomado a la Escuela Salvador González como un modelo de lo que puede ser este proyecto. Allí los muchachos han creado cosas que pueden ahorrar. Un niño creó plastilina a partir de la arcilla y grasa. Su descubrimiento obtuvo premio en un Foro de Ciencia y Técnica Nacional.

### 3) PELIGROS DEL PROYECTO

**296. Félix:** Este es un proyecto peligroso, no se puede extender así sin más, hay que ir piloteándolo. Aquí estamos viendo esto de las investigaciones con los niños y trabajando también el problema de la creatividad.

297. Hay que tener mucho cuidado con el talento, porque si no ese muchacho se te puede volver un Dios en el aula y entonces se te aísla del grupo y pierde el talento porque pierde la credibilidad dentro del grupo y hasta se traumatiza; en vez de un talento quisiera ser uno de los demás. Esa es una de las cosas que hay que cuidar.

## 11. DIFICULTADES INICIALES

### 1) INCOMPRENSIÓN DE ALGUNOS PADRES

—*Ustedes se han referido ya a algunas dificultades que han debido enfrentar, ¿podrían extenderse algo más sobre este tema?*

**298. Cecilia:** Por supuesto que hemos tenido al comienzo dificultades. Al comienzo algunos padres consideraban estos trabajos que debían hacer los muchachos en la comunidad como una pérdida de

tiempo, pensaron que era mover muchachos por gusto, que era romper ropas, ensuciar zapatos, estar hasta altas horas de la noche fuera de la casa, porque hay actividades que se dan de noche: las asambleas de los delegados, por ejemplo. También el que los recibía tenía sus aprehensiones, hay que recordar cómo eran esos muchachos antes; no los dejaron entrar en algunos lugares.

299. Yo no puedo decirle el día ni el momento en que esto empezó a cambiar, pero estoy convencida de que gran parte del trabajo que hemos hecho se lo debemos al Sistema de Educación de la Comunidad ideado por Félix y el grupo de compañeros que trabaja con él.

## 12. DE UNA VISIÓN PARCIAL A UNA VISIÓN GLOBAL DE LOS PROYECTOS

**300. Cecilia:** Cada proyecto fue avanzando. Los veíamos primero en forma aislada: esto es Cultura, esto es Deportes, esto es Historia Local, y esto es Medio Ambiente. Después que los años empezaron a pasar nos dimos cuenta que todo aquello era lo mismo, que aquello no se podía separar y que aquello formaba parte de un sistema integral.

301. Entonces ya nuestros muchachitos iban a la Vocacional a hablar de Historia Local; o el Ministerio de la Agricultura los invitaba a una actividad por el Día del Trabajador Agropecuario.

302. Estas actividades culturales fueron adquiriendo calidad y empezaron a participar en festivales municipales, provinciales...

### 1) DÉBORAH: UNA EXPRESIÓN DE LA INTEGRACIÓN DE LOS PROYECTOS

**303. Cecilia:** Déborah<sup>59</sup> es un producto de ese sistema, desde que estaba en primer grado. Hoy está en sexto. Fue primer premio nacional de teatro y primer premio de interpretación femenina en el festival del curso anterior.

304. Una trabajadora nuestra, la defectóloga, escribe un monólogo —porque van surgiendo también iniciativas entre los mismos trabajadores— de una abuela y Déborah interpreta a una abuelita, imita la forma en que habla y expresa lo que siente un abuelito de setenta años de su época.

305. Ella también interpreta el monólogo de la Pájara Pinta, que no es nada más que una exhortación al trabajo.

306. Así vemos como en Déborah se van integrando los diferentes proyectos hasta que forman una unidad; ya tú no los puedes separar. Porque cuando ella está haciendo el monólogo de la abuelita está trabajando el componente salud y el de historia; cuando representa “La Pájara Pinta”, está trabajando el componente laboral; que en ese momento es una línea de trabajo del Ministerio de Educación: tratar de que los alumnos sientan amor por el trabajo y eso se hace precisamente a través de una actividad cultural que es muy llamativa y que enseña más quizás que una clase.

307. Y a propósito de educación laboral, en este momento nosotros tenemos vinculados a los organopónicos de la comunidad a todos los alumnos de tercero a sexto grado, esto además del trabajo agrícola, los vincula al campo y los prepara para cuando lleguen a secundaria y estén en la escuela al campo<sup>60</sup>. Por otra parte tenemos un círculo de interés de trabajo agrícola.

### 2) LOS NIÑOS HACEN JUGUETES PARA LOS CÍRCULOS Y COJINES PARA EL POLICLÍNICO

**308. Cecilia:** Pero ahí tampoco se podía quedar la cosa. En nuestras clases de Educación Laboral empezamos a hacer cosas, juguetes para donarlos a los niños de los círculos infantiles; cojines que

---

59. Se refiere a una muchachita de once años que es una excelente artista y tiene mucha iniciativa y creatividad.

60. Período del Curso Escolar que los niños de las escuelas secundarias dedican a trabajar en la agricultura.

podieran servir en el policlínico, pero entonces ya el Proyecto de Salud está ligado al de Educación Laboral, y a ese mismo policlínico iba el conjunto cultural a rendirle homenaje a un trabajador destacado o cuando se iba a entregar un carnet del Partido; o iba un equipo deportivo y entonces el equipo deportivo participaba con los abuelos.

309. Cuando el muchachito toma los datos en el policlínico recibe un grado de información del área de la salud; y cuando los toma en la Sala de Video aprovecha para aplicar los números fraccionarios o expresiones decimales para saber cuánto recaudó la Sala de Video esa tarde, y eso es didáctico, pero también es cultura.

### 3) CONCURSO CON DATOS DE LA COMUNIDAD

**310. Cecilia:** Ahora estamos promoviendo un concurso en el proyecto de trabajo didáctico. Los muchachos deben elaborar problemas con datos reales tomados del Consejo Popular; ellos van con una libretica a la placita, al agromercado, al policlínico, a donde ellos entiendan, a buscar datos reales para elaborar el problema con el que van a concursar en el mes de enero.

### 4) PLAN CONTEMPLA TRABAJO CON LA COMUNIDAD

**311. Elda:** Actualmente la escuela establece convenios con la comunidad para el desarrollo de actividades donde no sólo hay implícitas actividades de tipo político-recreativas, sino también para el mantenimiento de la escuela.

312. Por ejemplo, la escuela traza su estrategia para el nuevo curso escolar no sólo teniendo en cuenta las líneas de trabajo que emanan del Ministerio de Educación, sino también teniendo en cuenta las actividades que deben desarrollarse durante el curso escolar en la comunidad. Nos sentamos con el delegado, con todos esos factores, más el consejo de dirección de la escuela, los padres, las madres, los combatientes, etcétera, etcétera. ¿Qué le hace falta a la escuela que pueda aportarle la comunidad y qué le hace falta a la comunidad que la escuela pueda aportarle? Es decir, es algo recíproco. Por ejemplo, la comunidad necesita actividades de tipo cultural, trabajo voluntario en los organopónicos, toda una serie de cuestiones que se corresponden con los diferentes proyectos que tenemos nosotros. Y la escuela ¿qué necesita?: el mantenimiento de las áreas verdes, la participación de los combatientes en las diferentes actividades políticas de la escuela y cuando digo combatientes digo de figuras destacadas, no sólo combatientes. Esto hace que la formación del niño sea superior y que inclusive se despierte en ellos toda una serie de cosas que antes no teníamos: el niño se preocupa por la escuela.

313. Examinamos todas las efemérides que van a ocurrir en esa etapa, se establecen las actividades a desarrollarse: necesitamos actividades para las asambleas de rendición de cuenta o para el aniversario de los CDR y se montan coros, actividades culturales. En esto tiene que jugar todo el mundo, no una sola persona.

314. Constantemente la gente viene y nos trae ideas. Las madres inclusive nos dicen: “Directora, para tal día vamos a hacer tal cosa, vamos a hacer una caldosa. Y olvídense que haya período especial: aquella trajo malanga, yo pongo esto”. Y se les hacen fiestas de reconocimiento a los muchachos y participan los vecinos.

315. La familia se preocupa por la escuela, pero, a la vez, la escuela juega un papel fundamental en la comunidad, contribuye a transformar la comunidad. La escuela educa un poco a la comunidad.

316. Recuerdo la época en que yo era directora. La escuela era tanto del presidente del Consejo Popular como mía, y cuando digo del presidente digo de cualquier compañero de la comunidad que puede llegar allí y decir: tengo esta idea y vamos a resolver tal cosa. Así se resolvían y se resuelven muchísimos problemas, que en otros lugares, donde no se ha implantado esta experiencia, resulta

más difícil de resolver y donde todo tiene que salir prácticamente del ministerio, del municipio, es decir, de lo que es el gobierno.

—¿Cuándo dejó de ser directora?

**317. Elda:** En el curso antepasado. Yo comienzo en esta experiencia siendo directora y me gustó mucho. Yo tengo cincuenta y nueve años cumplidos.

—¡Una niña!

**318. Elda:** Sí, una niña (ríen). Yo le decía a Félix: “¡Qué lástima que yo no pueda ver los frutos finales de este proyecto, que no pueda concluir.” Y él me decía: “Joven ha de ser quien quiera serlo.” Y yo realmente me siento muy joven y he decidido no jubilarme hasta que no me jubile con la experiencia.

## II. EN LA FAMILIA

### 1. ESCUELAS DE PADRES EN LA COMUNIDAD

#### 1) DESVENTAJAS DE TRABAJAR CON LA FAMILIA EN LA ESCUELA

—Hasta aquí hemos hablado de la escuela ¿podrían decirnos cuál es el trabajo que se hace con las familias?

**319. Félix:** Como usted sabe en las escuelas cubanas existen los consejos de escuela formados por padres de los alumnos y la dirección de la escuela. En cada aula hay un papá que es delegado y todos los delegados de aula junto con la dirección forman el consejo de la escuela, y uno de esos delegados es elegido presidente del consejo. Esta podría ser una estructura para el trabajo con la familia, pero ¿qué pasa?, que en la práctica esta estructura, al no ser territorial, crea determinadas dificultades. Yo les voy a poner un ejemplo: mi hija estaba en el Pre Vocacional de Ciencias Exactas, yo era delegado de un aula que tenía alumnos de San Cristóbal, de La Conchita, de Pinar del Río, de allá y de aquí, y si yo hubiera cumplido bien mis funciones como delegado no habría podido trabajar, porque tendría que haberme pasado la vida yendo de casa en casa de todos los padres —tenía allí cuarenta padres que atender—.

320. Por otra parte, las escuelas de padres o de educación familiar que se realizan en los centros escolares, no logran reunir a todos los padres: unas veces viene el padre, otras viene la mamá, otras viene la abuelita, otras viene un hermano mayor, porque son los que pueden venir y, a veces, el mensaje pedagógico que se transmite en esa escuela se queda en algo así como: “Hay que traer un poquito de detergente para limpiar”; “Hay que aportar tal cosa para tal actividad.” El mensaje pedagógico la familia no lo trasmite. Llega a la casa y lo que transmite es que le dijeron que el muchacho estaba bien en la escuela, pero que tienen que llevar una escoba...

#### 2) REUNIONES EN EL BARRIO A PARTIR DE LOS INTERESES DE LOS PADRES

**321. Mirta:** Nosotros hemos tratado de implementar esto de otra manera: hacer la escuela de educación familiar donde vive el muchacho y tratar de que no solamente participe el padre o la mamá, sino que participe la mayor cantidad de miembros de la familia. A veces vienen los mismos muchachos.

322. En esas reuniones se trata de estimular aquellas conductas o aquellos logros que los alumnos han tenido en la escuela, para que los vecinos de ese lugar lo sepan.

323. Nunca señalamos qué niño tiene problemas, destacamos lo positivo. Si alguno tiene algún problema en la escuela después vamos a su casa y ahí es donde se le dice a sus padres: “Mire, su hijo no se mencionó, porque tiene tal dificultad”. Se le da tratamiento individual o diferenciado.

### 3) ESPACIOS EN LOS QUE SE DESARROLLAN

—¿En qué espacios se desarrolla esta actividad?

**324. Félix:** Eso es diferenciado. A lo mejor en un edificio viven diez alumnos de la secundaria y con esas diez familias se da una escuela de educación familiar. A veces se reúnen una vez al mes o cada dos meses, de acuerdo con lo que ellos mismos estimen conveniente. La fecha no es algo inflexible: no tiene por qué ser todos los meses. ¿Qué trata de ser esto? Un instrumento educativo en la comunidad, que la escuela esté presente ahí donde vive el muchacho.

**325. Mirta:** A veces, cuando son temas más generales, se cita a una circunscripción completa y, a veces se hacen por CDR.

—¿Y físicamente dónde se reúnen?

**326. Félix:** Podemos hacer las reuniones en una casa o debajo de una mata. No hay formalismo.

**327. Juanito:** Se hacen en los parques y en los bajos de los edificios, también en los consultorios médicos. En ocasiones en los círculos infantiles. El criterio no ha sido buscar masividad, para poder atender los temas que la propia comunidad va proponiendo.

### 4) PARTIR DE UNA CARACTERIZACIÓN FAMILIAR

**328. Mirta:** Nosotros partimos de una caracterización familiar. En esta comunidad, tanto la escuela como los compañeros de las circunscripciones, como los que integran los consejos comunitarios, conocen la situación de cada familia de la comunidad.

329. Ya hemos caracterizado a las tres mil familias de este consejo popular. Sabemos cuántas son familias de riesgo...

—¿A qué llaman familias de riesgo?

**330. Félix:** Son aquellas familias que tienen problemas de alcoholismo, de incomunicación, riñas frecuentes, un ambiente familiar adverso a la educación de los muchachos; familias con reclusos o ex reclusos donde se crea una disfuncionalidad, porque o es el padre el que está preso o la mamá.

**331. Mirta:** Sabemos entonces cuales son las familias que tienen determinado riesgo para la educación de los muchachos y aquellas que no tienen riesgos, pero que necesitan un tratamiento educativo. De ese conocimiento, a comienzos del año salen los temas, incluso los mismos padres proponen los temas que quieren que se aborden. Estos temas se van desarrollando a lo largo del año, se invita a una persona especializada por cada tema y se debaten con los padres en las escuelas de educación familiar.

332. Esto ha traído muy buenos resultados. Familias que han tenido problemas en la educación de sus hijos nos han expresado cuánto estas reuniones los ha ayudado.

### 5) VENTAJAS DE REALIZARLAS FUERA DE LA ESCUELA: ASISTENCIA DE PADRES QUE NUNCA ASISTEN

—¿Qué ventajas tiene realizar esas escuelas de padres fuera de la escuela, en la comunidad?

**333. Elda:** Es muy común que los padres cuyos hijos tienen más problemas no asistan a las actividades de la escuela. Generalmente van los padres cuyos niños no tienen problemas o tienen

menos problemas. Cuando la actividad se realiza en la misma zona donde esa persona vive la reacción es diferente. Uno va a su casa a llevarle el mensaje y se logra que participe.

334. Si yo realizo la reunión en la circunscripción sencillamente esa persona va a bajar, aunque sea por un problema de curiosidad: para ver qué es lo que van a decir. Se empieza a participar por un problema de curiosidad, pero, como lo que se habla les toca directamente, ya después se empiezan a interesar. No se habla nunca de fulano ni de mengano; sencillamente se hace una dramatización que refleja la situación negativa que se quiere expresar. Usando esta metodología la persona se siente un poco más relajada, en cambio cuando la escuela de padres se hace en la escuela esos padres se sienten aludidos porque, como las reuniones se hacen a nivel de aula, se va muy directamente al tema. Aunque también en las escuelas hacemos cosas maravillosas con las escuelas de padres...

#### 6) DRAMATIZACIÓN: UN INSTRUMENTO PARA LA CONCIENTIZACIÓN

**335. Félix:** A veces el trabajo de concientización lo hacemos con los mismos alumnos. Si queremos destacar un problema de convivencia, lo dramatizamos con los mismos muchachos. Se trata de llevar un mensaje indirecto. Hacemos, por ejemplo, la dramatización de una familia donde hay una buena convivencia y donde hay una mala convivencia. Y después la gente comienza a opinar y hacer reflexiones.

336. Te puedo poner otro ejemplo: en uno de los edificios de doce plantas, teníamos unas familias que tiraban la basura por la escalera. ¿Cómo trabajamos ese problema? Llevamos a dos o tres compañeros que hicieran una escenificación de ese problema de la basura: gente que vigilaba y cuando no había nadie tiraba la basura por la escalera. Y después se hizo una discusión tipo teatro Escambray con la gente, y el problema desapareció y no ha vuelto a aparecer. Uno de los personajes de la dramatización decía: “Yo sé quién es el que lo tira y seguramente me está oyendo”. Entonces decía: “Yo quiero que capte el mensaje: él está perjudicando a todo el mundo”.

337. Y otras veces lo hacemos con una conferencia o con preguntas-respuestas; depende del tipo de temas y del interés de la gente, pero siempre tratando de que la gente participe, converse, exponga sus puntos de vista. La experiencia nos está indicando, como decía Elda, que este tipo de actividades tiene más perspectiva de desarrollo cuando se hacen en la comunidad que cuando se hacen en la escuela.

**338. Elda:** Además, este tipo de escuelas de educación familiar tiene la ventaja de que usted no tiene que moverse de su casa: el mensaje se lo dan allí de una forma tan refrescante que a usted le encanta participar, aunque lo que estoy haciendo indirectamente es decirle cuáles son sus errores.

#### 7) FORMACIÓN DE LOS FUTUROS PADRES

**339. Mirta:** Otro de los objetivos de este proyecto es la formación de los futuros padres. Al llevar las escuelas a la comunidad se llega a los futuros padres, a los matrimonios que no tienen hijos o los que piensan en un día no lejano formar una familia.

—¿Cómo convocan para que vengan todos?

**340. Mirta:** Tenemos activistas de familia en todos los CDR, en todos los edificios, pero además, se trabaja también en los consejos comunitarios. En este consejo tenemos una representación de líderes o activistas, formales y no formales. A ellos les damos la tarea de convocar. Además, apoyamos eso con los representantes de las escuelas que tenemos dentro de nuestro consejo comunitario, ellos llevan la información a la escuela para que los niños de esa circunscripción se la trasmitan, a su vez, a sus papás.

341. Además, en la misma comunidad, en el mismo edificio, comenzamos a poner papelitos por todas las esquinas invitando a la actividad.

342. Ya todos los meses, en todas las circunscripciones, se da una escuela de educación familiar con los temas que la misma gente propone: convivencia social, adolescencia...

#### 8) UN PROBLEMA SERIO: LA INCOMUNICACIÓN

**343. Félix:** Uno de los problemas de las familias de esta comunidad es la comunicación interfamiliar. La gente ha perdido un tanto el hábito de comer a la misma hora y si lo hacen no conversan, no hacen sobremesa, tampoco salen a pasear juntos. Se han ido perdiendo esos hábitos de convivencia familiar y nosotros tratamos de rescatarlos, porque si no hay convivencia familiar tampoco hay social.

#### 2. TRABAJO CON LAS FAMILIAS DE RIESGO

**344. Félix:** Nosotros hicimos un diagnóstico del ambiente familiar de todas las familias de los niños que están en la escuela. Así detectamos las familias de riesgo: hay sesenta y tres.

—*¿Y qué hacen ustedes con esas familias?*

**345. Félix:** Se les da una atención más diferenciada, primero, al niño en la escuela y, segundo, a la familia. Con el médico de la familia se le dan algunas sesiones de terapia familiar, se busca lograr que la comunidad no se vire contra ella, sino que coopere.

—*¿Esa no es la tarea de la Comisión de Prevención y Atención Social?*

**346. Félix:** Nosotros trabajamos juntos: le damos un apoyo pedagógico a su trabajo. Ellos no trabajan tanto con los muchachos que están dentro de la escuela, como con el que se fue de la escuela. Y nosotros trabajamos con el que está dentro de la escuela. Aquí en las escuelas hay un personal sicopedagógico ya especializado y a estas familias de riesgo se les da una atención especial —nosotros las llamamos familias de riesgo, porque implican un riesgo para la educación—.

—*¿Para la educación o para la comunidad?*

**347. Félix:** Para la educación de los hijos y bueno, para la comunidad también, porque a veces son familias tan disfuncionales que crean situaciones en un edificio, ¡imagínate!, donde se oye todo lo que se habla.

348. Tenemos también familias que nosotros llamamos paradigmáticas, porque son paradigmas sociales que se pueden imitar. A veces los muchachos de una familia de alto riesgo se juntan con los buenos y se produce un trabajo de compensación.

#### 1) PREPARÁNDOLOS PARA LA VIDA

**349. Cecilia:** En este trabajo con los niños con problemas se ve muy bien la relación escuela-familia-comunidad, porque si uno va a las causas de esos problemas los encuentra generalmente en la familia. Estos niños en situación de desventaja social —aquellos con dificultades familiares— y los niños con necesidades educativas especiales —aquellos que tienen una patología biológica física—, son los que más necesitan conocer la vida; y la labor fundamental de la escuela es prepararlos para la vida; para que ellos puedan accionar dentro de esa sociedad en la que viven, donde no hay guaguas, ni bodegas, ni reuniones de CDR para personas con necesidades especiales.

—*¿Qué hacen para lograr este objetivo?*

**350. Cecilia:** Juntamos a un grupo de alumnos y mezclamos dentro de ese grupo fundamentalmente a los alumnos que tienen necesidades educativas individuales y necesidades educativas especiales con niños que no tienen problemas, y los relacionamos con el círculo de abuelos de la

circunscripción, porque el trabajo con el abuelo es una forma de relacionarse con la vida; es una forma maravillosa de aprendizaje. Ahí se hace trabajo político-ideológico, cultural, de educación para la salud, de educación laboral, se aplica de hecho el Programa para la Vida. Todo está ahí...

## 2) ABUELOS AYUDAN A NIÑOS EN SITUACIÓN DE DESVENTAJA SOCIAL

**351. Cecilia:** ¿Quiénes son los niños que más necesitan el calor y la ternura de esos abuelos? Justamente los niños que tienen necesidades educativas individuales, porque los padres son alcohólicos, o porque son casos psiquiátricos, porque son niños abandonados y no reciben el afecto que necesitan en sus hogares.

352. Imagínese una niña preguntándole a una abuela: “Regina<sup>61</sup>, ¿a qué grado usted llegó?” Y ella decir: “¡Ay, muchacha, si yo no estudié nada, si yo estudié hasta cuarto grado! Mira, mijita, tú no hagas lo que yo hice, yo a los catorce me enamoré y me fui con el novio mío, porque en aquel momento no había dinero para casarse, no vayas a pensar que era por malo. Lo que hice fue cargarme de hijos; tuve ocho hijos, me dediqué a lavar, a planchar, lo único que he hecho es trabajar, después a Pedro —mi esposo, que ya está fallecido— le dio por emborracharse”. Dice la muchachita: “Pero Regina, ¿y por qué usted no dejó a Pedro?” Dice la abuela: “¡Pero mi amor, si dejaba a Pedro ¿quién me mantenía los ocho muchachos, si yo no tenía nada...? ¿Dónde iba a encontrar trabajo con ocho muchachos?”. “¡Ah!, ¿pero no habían círculos?”. “Niña, los círculos existen sólo después que triunfó Fidel, ¿tú pensabas que antes había círculos infantiles?, ¡qué va, esta niña está muy mal!”

353. Esa es una viejita que tiene como ochenticinco años... Vea todos los mensajes que ha transmitido esa abuela a esos niños con necesidades educativas especiales o individuales y qué bien le vienen conversaciones como ésta.

## 3) NECESIDAD DEL APOYO DE TODAS LAS ORGANIZACIONES

**354. Cecilia:** Ahora, si para enfrentar esos problemas no logramos el apoyo de aquel CDR que está allá en la circunscripción, de aquella Federación de Mujeres Cubanas que está allí, y de aquel consultorio que está allá, no lo podemos resolver...

## 3. CASAS DE ESTUDIOS

**355. Félix:** Y el otro elemento que nosotros tenemos también de la escuela en la comunidad, es lo que llamamos casas de estudio. Todos los muchachos de la misma escuela se reúnen en determinadas casas con el consentimiento de la familia, pero no lo hacen solamente para estudiar, sino también para discutir aspectos de la comunidad, o se reúnen para hacer alguna fiestecita, algo que sea significativo. Estamos tratando que esas casas de estudio sean un elemento de organización de los alumnos de la escuela en la comunidad, donde ellos tengan participación en la ayuda a los ancianos, en la ayuda al trabajo comunitario, al medio ambiente, a la recogida de materias primas. Creemos que es uno de los aspectos que tiene también muchas perspectivas de desarrollo, porque ni los pioneros, ni la FEEM ni la FEU están organizados a nivel de comunidad. Todo eso está a nivel de escuela.

## 1) PIONEROS PUEDEN DESARROLLAR POCAS INICIATIVAS EN LAS ESCUELAS

**356. Félix:** La escuela es como el cielo, todo está ya organizado, desde que el niño entra hasta que sale. Las posibilidades que tienen los pioneros de desarrollar allí su iniciativa son mínimas: los pocos minutos del receso o el tiempo que le roban al turno de clases. Sin embargo, en

---

61. Esta abuelita falleció recientemente.

**la comunidad tienen un campo abierto que es increíble.** Allí se logra un nivel de socialización mayor. Es en la comunidad donde se ve al alumno como es: lo que aprendió bien en la escuela y lo que aprendió mal. Y con estas casas de estudio estamos tratando de estimular la creatividad y la iniciativa de los niños.

—¿Cuántos niños por casa significa esto?

**357. Félix:** Pueden ser tres, cuatro o cinco. Nosotros no queremos forzar nada. A veces hemos tenido casas de estudio de dos alumnos; han empezado con dos, porque en las escuelas, en la sociedad, las relaciones interpersonales siempre son selectivas: yo interactúo con el que tengo interés de interactuar y, a veces, hay niños que interactúan nada más que con dos de su aula. Después se van sumando otros, porque se van socializando. A veces llegan a cinco, seis, siete, ocho, nueve... También en ello va la habilidad del maestro en utilizar el estudio, porque aquí hay que comenzar por el estudio: se dan tareas para hacer en el colectivo y así se empieza el proceso de socialización. Después viene la conversación y surge la idea de organizar una fiestecita, de hacer esto y lo otro. Y comienza el desarrollo de la actividad y se logra la socialización del alumno y la acción en la comunidad.

358. Los padres han apoyado esta idea de prestar sus casas para que una, dos o tres veces a la semana, los muchachos se reúnan allí y estudien. En un mismo edificio puede haber dos, tres casas. Eso depende de la cantidad de niños que vive allí.

#### 4. EDUCANDO EN LA SOLIDARIDAD

##### 1) EVITAR LA OSTENTACIÓN

—*Ahora que ha comenzado en Cuba a darse el fenómeno de la diferenciación social creciente de las familias, ¿qué hacen ustedes para que la familia que tiene mayores ingresos apoye a la de menores recursos?, ¿para que los alumnos sean educados en la solidaridad?*

**359. Félix:** Estamos trabajando en eso fuerte, porque esa es una de las cosas que le trae angustias a la familia y le trae también al niño problemas de identificación, incluso de desvalorización de su familia: “¿Por qué fulanito que es hijo de fulano tiene y yo no tengo?”. Ellos les echan la culpa a la familia.

—¿Y cómo trabajan eso?

**360. Félix:** En primer lugar se ha trabajado con la familia en el sentido de **tratar de evitar la ostentación excesiva en la escuela.** O sea, en mantener en la escuela el uniforme como el elemento identificativo; en **buscar cultivar la solidaridad,** apoyándonos en un proyecto de Cultura sobre acciones martianas. Se les da a los niños un conocimiento de Martí, pero no de un Martí de piedra, sino de un Martí vivo. Examinamos todas las cosas buenas que se hacen, de solidaridad, de ayuda, y las consideramos acciones martianas que hacen los alumnos; les hacemos ver cómo esas acciones ayudan a ser mejores.

361. Estamos tratando de potenciar la lucha contra el egoísmo. No es fácil, pero me parece que es más fácil que en Ciudad de La Habana. Aquí la gente es más modesta, incluso a veces en vez de ostentar ocultan sus reales posibilidades, porque en una comunidad donde todo el mundo es pobre, si fulano tiene un nivel de vida muy diferente, en vez de crecer ante los ojos de los demás lo que hace es disminuirse y la gente empieza a apartarse. Creo que **hemos ayudado a que la comunidad vea con malos ojos la ostentación.**

## 2) LOS QUE TIENEN APOYAN A LOS QUE NO TIENEN

**362. Félix:** Y también **hemos fomentado la solidaridad**. El año pasado teníamos ocho o diez muchachos que no podían ir al campo, porque tenían problemas de zapatos; se hizo un trabajo con la comunidad y aparecieron los zapatos, apareció la ropita. Las familias que tenían más posibilidades aportaron. Hicimos trabajos con la familia, no solamente para aportar ropa, zapatos, detergente, cositas que tuvieran, sino alguna medicina, y con los centros de trabajo de la comunidad para que aportaran algún alimento.

363. Y entonces tú tienes que hablar con los padres: “Miren, el niño no está compartiendo, está desarrollando el egoísmo, se está haciendo una gente extraña al grupo y eso lo aísla en vez de integrarlo”, y como a ningún padre le gusta que su hijo sea el más aislado del grupo, reaccionan.

364. Nosotros usamos también las técnicas sociométricas en grupos —fundamentalmente sociogrupos y sicogrupos— para ver las relaciones interpersonales de los niños. Cuando detectamos casos problemáticos vemos de dónde vienen, de qué familias son, examinamos si puede incidir la causa familiar ahí.

## 3) UN TRABAJO LENTO, DIFERENCIADO

**365. Félix:** Y así se va desarrollando un nivel de trabajo social. Este es un trabajo lento, hay que hacerlo diferenciado, porque hay familias a las que hay que buscarle por dónde es más fácil entrarle —como dicen los guajiros: “Hay que buscarle el lado de montar”—; hay familias que temen destacarse, a otras les gusta.

# CAPITULO TERCERO : CONSEJO COMUNITARIO

## I. CONSEJO COMUNITARIO: INTEGRACIÓN DE LOS QUE TRABAJAN EN LA COMUNIDAD

*—Hemos hablado hasta aquí del papel de la escuela y de la familia, quisiera ahora que nos detuviéramos en el consejo comunitario, que ya se ha mencionado varias veces en estas conversaciones.*

**366. Félix:** Decíamos al comienzo que **la comunidad es una sola**, pero que en Cuba existen muchas organizaciones que trabajan en el mismo territorio: CDR, FMC, UJC, Asociación de Combatientes, los consejos de vecinos, delegados del Poder Popular, etcétera y que, cada una de estas organizaciones tiende a **bajar líneas de acción a sus asociados, lo que tiene por consecuencia que muchas veces se superpongan reuniones y tareas**. Nuestra preocupación era cómo evitar esto, cómo integrar a todas estas organizaciones para realizar un trabajo armónico y fructífero. **Pensamos que lo mejor era realizar en cada circunscripción, una vez al mes, una reunión de coordinación con todos los factores: líderes formales y no formales y activistas**. El delegado coordinaba la actividad y nosotros asesorábamos, porque los delegados no están siempre preparados para el trabajo comunitario.

367. Después de un año de esa experiencia de trabajar juntos **esa experiencia fue derivando hacia lo que hoy se llama “consejo comunitario de la circunscripción”** o simplemente **consejo comunitario**, que es una estructura que puede tener entre quince y veinte personas, dependiendo de la cantidad de líderes que haya en esa circunscripción.

**368. En estos consejos comunitarios se trabaja con elementos de diagnósticos, se planifican todas las actividades del mes y al otro mes se chequean, se controlan y se estimula a los que cumplieron bien.** Si los CDR tienen una recogida de materias primas y la Federación tiene otra, se hace una sola; **se trata de racionalizar, de integrar los esfuerzos.** El consejo comunitario ya ha comenzado a ser una estructura con determinado nivel de confiabilidad.

369. Hay consejos más desarrollados y otros menos, pero hemos logrado **que ese grupo que encabeza a la comunidad, piense la comunidad como un problema del grupo** y que busque hacer que ese problema del grupo sea un problema de toda la comunidad. Y, también evita dar soluciones administrativas; buscando, por el contrario, dar soluciones pedagógicas, educativas.

## 1. INTEGRANTES

### 1) LOS LÍDERES FORMALES E INFORMALES

**370. Ricardo:** Nosotros **integramos los consejos comunitarios con todos los líderes de la comunidad: formales y no formales.** Entre los líderes formales participan los CDR, la Federación, la Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana; tenemos siempre un invitado del Núcleo Zonal del Partido. Participa también el médico de la familia, que tiene una importancia extraordinaria, porque ¿qué actividades no tienen que ver con la salud?: si hablamos de alcoholismo, de recreación, de problemas sociales, de problemas de carácter higiénico-ambiental, todo eso tiene que ver con la salud.

371. Entre los líderes no formales se destacan en nuestro consejo, un médico que un tiempo fue médico de la familia en nuestra circunscripción y el otro es un sencillo obrero del trabajo comunitario, una gente que de modo natural y por su propia voluntad y deseo, brinda todo el apoyo que

372. necesita en el quehacer del consejo comunitario y eso le ha dado un reconocimiento, respeto y admiración por parte de la gente.

### 2) LOS LÍDERES OCASIONALES

**373. Ricardo:** Además existen líderes ocasionales, es decir, aquellos representantes de la comunidad que pueden ser exponentes de la cultura, del deporte, profesionales de diversas especialidades, exponentes de otras actividades sociales que tienen ascendencia en la comunidad, y que nosotros convocamos en interés de desarrollar determinadas actividades, que ese mes se propone realizar el consejo comunitario.

—¿Son gente que se convoca para tareas específicas?

**374. Ricardo:** Exactamente. Por ejemplo, si tenemos un encuentro deportivo, nosotros utilizamos al atleta de alto rendimiento que vive en la comunidad. Es él, precisamente, el que organiza, el que convoca a los niños, a los jóvenes, inclusive a los adultos a participar en esa actividad.

375. Cuando organizamos algo de cultura, hacemos lo mismo: participan en nuestra reunión del consejo comunitario para planificar las actividades aquel artista de la plástica, de la canción o de la cultura que tiene influencia en la comunidad. Ellos son los que movilizan para las actividades culturales que nosotros nos proponemos realizar.

### 3) REPRESENTANTE DE LA ESCUELA EN EL CONSEJO

**376. Félix:** Este año queremos lograr que cada escuela tenga en el consejo comunitario de circunscripción su representante, o sea, si la escuela tiene cuarenta alumnos ahí, que haya un

maestro que esté en el consejo comunitario para que lleve allí los mensajes de la escuela y recoja los mensajes de la comunidad, es decir, para que sirva de puente entre uno y otro. Estamos tratando de que sea un individuo que viva ahí mismo o lo más cerca de la circunscripción para que pueda físicamente hacer esa función.

377. Actualmente estamos en un proceso de selección, de preparación de estos representantes. Creo que cuando logremos tener representantes preparados podremos retirarnos un tanto. Si vemos que hay un problema volvemos, pero estamos en ese tanteo de ir destetando a los consejos comunitarios para que funcionen con mayor autonomía.

**378. Berta Olivia<sup>62</sup>:** Si una escuela tiene alumnos en cinco circunscripciones debería elegir cinco representantes, uno por cada circunscripción. Este representante será el encargado de conocer y de atender todos los problemas relacionados con los niños de su circunscripción y deberá estar presente en las reuniones del consejo comunitario, porque es el encargado de llevar adelante las diferentes acciones de la escuela en la comunidad y recoger todas las demandas de la comunidad y todo aquello en lo que la escuela pueda colaborar. Por ejemplo, si el representante tiene en su circunscripción niños con problemas de asistencia, debe dar a conocer esta situación en el consejo comunitario para que de allí salga la tarea de visitarlo, de conversar con su familia para que ese niño deje de presentar dificultades.

379. Si se hace alguna actividad de tipo político cultural en la comunidad y se requiere que los niños de la escuela la apoyen, ese representante es el que la coordina. El es una **especie de mediador entre la escuela y la comunidad**.

**380. Cecilio:** Lo que Berta Olivia acaba de explicar se debe realizar a nivel de círculo infantil, de enseñanza primaria, de secundaria, de manera que el consejo comunitario puede llegar a tener cuatro representantes de educación: por círculo infantil, por la secundaria básica, por la enseñanza primaria y por la facultad obrero campesina. Ellos representan todos los intereses educacionales en la propia comunidad, en la circunscripción.

381. Los propios trabajadores de cada enseñanza hacen un convenio de trabajo que incluye como una de sus tareas el trabajo en la comunidad. No se les paga por eso, es un convenio de trabajo voluntario de tipo comunitario. El profesor hace este trabajo fuera de su horario laboral. Parte de su labor comunitaria es en el área donde él tiene estudiantes, allí esa persona representa a la escuela. Su misión es velar por todos los problemas educativos que allí se manifiesten. Debe examinar, conjuntamente con los demás miembros del consejo comunitario, cómo está influyendo su escuela en la educación de esa comunidad. El elemento esencial es llevar la escuela a la comunidad y no solamente llevar la comunidad a la escuela.

**382. Ricardo:** Yo considero que la presencia de representantes de los centros escolares enclavados en la comunidad, es un elemento fundamental para el desarrollo de la atención multifactorial de la casa de estudios, para conocer los muchachos con insuficiencia docente, con problemas de asistencias a clases, con abandono escolar y cualquier tipo de tratamiento que eso requiera por parte de la comunidad para resolver estos problemas.

#### 4) NO ESQUEMA RÍGIDO DE CONSEJO COMUNITARIO

**383. Ricardo:** Debo aclararle que nosotros **no tenemos un esquema rígido de consejo comunitario. En algunos lugares se integra a toda la gente que dirige las entidades que se encuentran en el territorio** y cuando llegas a una circunscripción que reúne muchos servicios, tienes en esas reuniones treinta gentes, como es el caso de la circunscripción del Dr. Reinaldo

---

62. Actualmente labora como profesora en la Secundaria Básica Rafael Ferro.

Menéndez<sup>63</sup>; porque prácticamente todos los centros de servicios básicos del consejo popular están en la Circunscripción 182.

384. Cuando un día fui a visitar su consejo comunitario, vi que funcionaba de lo más bien, pero aquello era una plenaria lo que tenían allí, casi un consejo de la administración. ¿Qué le sugerí yo?, que no era necesario llevar mensualmente a todo el mundo, ya que en determinados momentos no hay relación directa entre esos centros y lo que se va a tratar en el consejo. Le sugerí que tratara de reducir eso.

385. No hemos puesto parámetros rígidos al iniciar la experiencia nuestra. **Hay quien hace las reuniones con los coordinadores de zona, los secretarios de núcleos, la secretaria del Bloque de la Federación<sup>64</sup>. Yo defiendo la idea de llegar a la base: al CDR, al consejo de vecinos, porque no es lo mismo hablar con el presidente del CDR, el representante del consejo de vecinos, que hablar con el jefe de zona.** A ellos se les puede decir directamente los problemas que tiene su edificio; las afectaciones que hay; los problemas de carácter social, moral, material; las necesidades que tiene la gente, y ellos pueden ayudar a identificar con qué personas de la comunidad se pueden resolver esos problemas.

5) SOLO CITAR CUANDO ES NECESARIO

**386. Ricardo:** En nuestro consejo popular ya existen consejos comunitarios en cada una de las diecinueve circunscripciones, integrados de la forma señalada con algunas variantes. Hay quien tiene un poquito más de gente y nosotros le recomendamos: “No cites a todo el mundo si no es necesario, **para que no se cansen, para que no pierdan el interés**”, porque nosotros tenemos que luchar porque no se pierda la motivación y el interés por el consejo comunitario. El que asiste tiene que sentir como una necesidad el estar presente en esa reunión.

387. Nosotros sólo invitamos a las reuniones del consejo comunitario a aquellos que realmente pueden contribuir ese mes a desarrollar determinadas actividades importantes en la comunidad. Si ese mes no vamos a realizar una actividad que se relacione con ese líder natural ocasional o con ese centro de trabajo, sencillamente no lo invitamos.

388. Luego de haber puesto en práctica esta idea de los consejos comunitarios durante un cierto tiempo, hemos percibido que **la gente que los conforma adquiere otro sentido de ver las cosas; ve con sentido de propiedad y responsabilidad la misión que tiene asignada.**

389. En la primera rendición de cuenta, que se da al inicio de cada mandato, presentamos a los miembros del consejo comunitario y los ratificamos solemnemente ante una asamblea. De esa manera es mucho más efectivo el nivel de identificación y de compromiso que se establece con la gente de la propia comunidad.

## 2. CÓMO FUNCIONA

1) REUNIÓN MENSUAL PARA PLANIFICAR A PARTIR DE LAS NECESIDADES SENTIDAS

—¿Cómo funcionan los consejos comunitarios?

**390. Ricardo:** Mensualmente nosotros nos reunimos para establecer el plan de actividades que se corresponde con las reales necesidades de nuestra comunidad.

---

63. Actualmente es médico del Policlínico de Especialidades de Pinar del Río; cesó sus funciones como delegado del Poder Popular.

64. Estructura que agrupa dos o más organizaciones de base de la Federación.

—¿Qué método usan para detectar las necesidades?

**391. Ricardo:** Bueno, realmente para determinar las necesidades reales hay dos diagnósticos que son medibles: el primero son los planteamientos que hacen los electores en la asamblea de rendición de cuenta y el segundo es el diagnóstico de salud. El consejo comunitario tiene que atender y resolver los planteamientos de los electores, para lo cual dispone de los seis meses —ya que estas reuniones son dos veces al año—; y lo establecido en el plan de acción del diagnóstico de salud, que también se realiza cada seis meses.

392. Por otra parte, existen dificultades, problemas, asuntos de interés, que acontecen durante el mes y que son llevados al consejo comunitario. Por ejemplo, un problema en el mercado agropecuario; ese también es un asunto que trata este consejo: inclusive cita al administrador del mercado para discutir con él la situación que existe allí.

393. Atendemos los planteamientos que más afectan a la población, sobre todo aquellos que puedan ser resueltos con las fuerzas internas, con las propias iniciativas, con nuestros propios recursos: los problemas que pueda tener la escuela, los que podamos tener nosotros en la escuela: los niños con bajos rendimientos docentes, con peligro de deserción escolar...

## 2) PREPARACIÓN PREVIA DE LAS REUNIONES

—¿Preparan previamente estas reuniones?

**394. Ricardo:** Nosotros no vamos a tontas y a locas a dar una reunión en el consejo comunitario. Previamente realizamos una reunión con los líderes de las organizaciones de masas; es decir, con el coordinador de la Zona de los CDR; la presidenta del Bloque de la Federación, los presidentes de la Asociación de Combatientes; invitamos al Partido y a los médicos de la familia.

395. Con esa gente realizamos una reunión de coordinación mensual, ellos traen sus intereses, sus tareas y nosotros las coordinamos dándole el peso y la prioridad especialmente a quienes tienen actividades ese mes; además de las tareas comunitarias que nos trazamos en el campo de la higiene, de la limpieza, de resolver problemas, etcétera.

396. Un poco que realizamos una **sesión de trabajo para organizar las ideas y trazar las líneas de acción más importante que vamos a llevar al consejo.**

## 3) DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN INICIAL

—*Deben haber enfrentado dificultades en el esfuerzo inicial por coordinar con los representantes de los CDR, la FMC, etcétera, y los organismos, porque esos cuadros están acostumbrados a otro estilo de trabajo, están acostumbrados a bajar orientaciones a la gente. ¿Cómo han logrado resolver estos problemas?, porque de hecho, como tú dices, se desplaza la coordinación a un nivel más pequeño.*

**397. Ricardo:** Evidentemente sí existieron dificultades. Los representantes de las diferentes organizaciones veían tal vez de algún modo disminuido su poder de decisión, de autoridad, en el sentido de que ellos estaban acostumbrados a debatir, canalizar y a orientar las tareas en sus respectivas organizaciones. Existía inicialmente el temor que de algún modo el delegado asumiese demasiado poder.

398. Al inicio, los propios directivos municipales expresaron la preocupación de que esto pudiera afectar la autonomía de cada organización. No entendían que **el papel del delegado era ser un simple coordinador político**; que su misión era aglutinar, unir esfuerzos, de manera de garantizar que las tareas —que de modo general atañen a toda la comunidad— sean atendidas y desarrolladas por todos.

399. Creo que las reuniones de coordinación, como fase preliminar al consejo comunitario, ayudaron mucho a que estos dirigentes se adecuaron a esta nueva estructura, a este nuevo sistema. Después la experiencia vivida les fue demostrando que cuando las tareas que ellos tenían orientadas eran apoyadas por todos, los resultados eran mucho mejores. Eso logró tranquilizarlos. Y fueron viendo la utilidad que tenía valorar, organizar, coordinar y aglutinar los esfuerzos comunes en favor de las tareas que nos trazamos.

—*Hay quien dice que hay sumas que suman y hay sumas que multiplican; esta fue una suma que multiplicó ¿no es así?*

**400. Ricardo:** Efectivamente. Yo lo creo así, Marta, es **una suma que multiplicó**: cada organización rindió mucho más de esta manera que cuando hacía el trabajo sola.

#### 4) MEJORES RENDICIONES DE CUENTA

**401. Ricardo:** Yo quisiera añadir un factor a mi juicio muy importante, que tiene que ver con nuestros electores, con nuestra población vinculada a la actividad de su consejo comunitario, y es el hecho que tiene que ver con las características que tienen las rendiciones de cuenta ahora<sup>65</sup>.

402. Antes eran actos que tenían una solemnidad, unas formalidades tremendas y la gente a veces no hacía ningún planteamiento. Aplaudían mucho al delegado y los asistentes regresaban a sus casas sin nada, sin ninguna solución de sus problemas. Eran reuniones muy masivas, podían intervenir dos o tres y, por lo general, lo hacían cuando eran cosas de carácter general: para problemas de enfoques políticos, para plantear problemas de mucha connotación social o problemas materiales... Sin embargo, ahora, como nosotros realizamos las rendiciones de cuentas en cada uno de los CDR, en cada uno de los edificios, la gente se identifica más con el delegado, se identifica más con sus problemas. Y los consejos comunitarios **nos ayudan a preparar mejor las rendiciones de cuenta y a mejorar su calidad**.

403. Por ejemplo, cuando se sabe que se va a efectuar esa reunión, por iniciativa de la misma gente —a veces ni el delegado lo domina— se preparan actividades culturales, aquellas que antes hacía la escuela. Llegan y me dicen: “Nosotros tenemos preparado aquí algo con los niños y jóvenes de nuestra circunscripción.” Y de acuerdo a las características de cada lugar se desarrolla la actividad; a veces se pone música de un tipo y uno dice una décima, y el otro es repentista<sup>66</sup>. La existencia y el dinamismo del consejo comunitario hace innecesario contar con otras estructuras para organizar esas actividades.

**404. Ahora, cuando yo rindo cuenta me refiero al trabajo del consejo comunitario**, hablo de cuántas veces nos reunimos, qué problemas vimos, qué resultados tenemos, qué solución se le dio a determinado problema, si se resolvió, si no se resolvió, cómo atendemos los problemas de sus edificios en el consejo comunitario, en resumen qué es lo que ha hecho el consejo comunitario, ya no es el delegado quien le rinde cuenta sino que lo hace el consejo comunitario como tal.

405. También ha variado la información que damos. Antes dábamos datos y logros exclusivamente de la Provincia y del Municipio, ahora hablamos del consejo comunitario. De no ser necesario, yo ya ni siquiera doy los datos del policlínico, porque el policlínico mío atiende a cinco consejos populares; a mí lo que me interesa es cómo está la mortalidad infantil y el embarazo precoz en los consultorios míos; cómo está la atención a los de tercera edad en los ancianos míos; como está la

---

65. Desde 1995 se orientó una nueva fórmula que buscaba hacer reuniones con no más de 125 electores. Esta medida ha dado muy buenos resultados.

66. Género musical de la canción campesina.

situación de los enfermos, la prevención, la cultura, el deporte, a qué gente se le filtra la casa, todo eso en mi comunidad, que tal vez es diferente a la de Félix, o a la de otra circunscripción cualquiera.

406. Como lo que se discute y analiza son sus problemas, lo que realmente siente la gente, lo que les preocupa y se ve que todo el mundo se siente partícipe de su problema, esto identifica al pueblo, con su consejo comunitario. Ahora, lo que nosotros tenemos que lograr con este sistema de retroalimentación y participación, es que seamos más eficientes, que desarrollemos un movimiento de activistas aún mayor, que por cada uno de nuestros representantes haya cuatro que activen, que participen.

407. Me parece que esta idea de dar las reuniones chiquitas, de que sean los mismos vecinos los que organicen los preparativos de su asamblea, que tengan sus propias iniciativas y que puedan hablar, que puedan bajar hasta en pijama y que el ancianito que ya no podía ir hasta el lugar central pueda asomarse al balcón, y hasta pueda opinar desde allí, es un síntoma de lo que se puede conseguir con esta nueva manera de hacer las cosas.

—*Esto de centrar todo en el consejo comunitario ¿no les hace perder una visión más global de lo que pasa más allá de su consejo comunitario? ¿No limita el horizonte? ¿Discute el consejo comunitario los temas de debate nacional?*

**408. Ricardo:** De modo alguno nosotros excluimos, o desconocemos los acontecimientos, las prioridades, los resultados que tanto municipal, provincial como nacionalmente se obtienen durante el período que va de una rendición de cuenta a otra. Todos los delegados de mi Consejo Popular inician la rendición de cuenta destacando, en primer lugar, los acontecimientos de carácter político y los que predominan desde el punto de vista internacional en esa etapa, remarcando el apoyo a nuestros principios, a nuestra revolución, a nuestro Partido Comunista... El acontecer nacional, provincial y municipal, no debe, ni puede, ni es ajeno, a la información y a la evaluación que hacemos nosotros en nuestras rendiciones de cuenta.

409. Cuando señalaba que centraba mi rendición de cuenta en lo que acontecía en mi consejo comunitario, me refería al debate de los problemas que aquejan a la población. Nosotros incluimos, por supuesto, al informar a la población, cuáles son los resultados más importantes que ha tenido la gestión del Consejo Popular Hermanos Cruz en beneficio de toda la población que radica en él, cuáles son, por ejemplo, las unidades de víveres que creamos

410. con participación comunitaria; la nueva farmacia; el logro que significa poder celebrar los carnavales en nuestra Avenida Colón Autopista.

411. Se da esa información más global, pero lo que se discute, Marta, son los problemas que afectan a la población. Yo ponía el ejemplo de la mortalidad infantil. Informamos como está la mortalidad infantil en nuestra área, pero discutimos las medidas que hay que tomar para reducir la mortalidad infantil en nuestro consultorio: embarazo precoz, la gestante con bajo peso a la que hay que mantenerle la alimentación; las soluciones que, con participación comunitaria, tenemos que darle a los planteamientos que surgieron en la rendición de cuenta. No discutimos el problema del mantenimiento de las viviendas en el Municipio, discutimos el problema del mantenimiento, de la filtración, de un determinado edificio; el problema de la limpieza ambiental y embellecimiento de ese edificio.

##### 5) PLANES DE TRABAJO

—*¿Cómo se hacen los planes de trabajo?, ¿son anuales?*

**412. Ricardo:** No, no se hace plan anual. El trabajo comunitario, en mi opinión, es demasiado dialéctico y dinámico para hacer un plan anual. Hay problemas que tienen vigencia cada seis meses: los planteamientos de electores que reflejan problemas que requieren de recursos, que requieren de

atención. Algunos se pueden resolver con las fuerzas internas, con la propia participación de la comunidad o con el apoyo del consejo popular. Cuando usted no logra resolverlo con los propios esfuerzos comunitarios, puede reunir al consejo popular, que tiene sus representantes de empresas y organismos, que pueden ayudar a resolver algunos problemas. Y cuando tampoco es posible resolverlos en el consejo popular, entonces hay que acudir al municipio, a las instancias superiores.

413. Ahora, yo le decía que era dialéctico y dinámico, porque a nosotros **mensualmente, de acuerdo inclusive a las orientaciones de las organizaciones de masas**, se nos pueden presentar **tareas priorizadas**, por ejemplo, en una ocasión nos dieron la tarea de realizar en nuestra zona de los CDR el barrio debate nacional sobre el tema de la salud. A veces tenemos actividades de peso como ésta que la deben dirigir los compañeros de los CDR y el consejo comunitario, ambos se ponen en función de esa tarea: se analiza qué puede hacer la Federación, la Asociación de Combatientes, y todo el resto del consejo para fortalecer esa actividad.

**414. Nosotros establecemos las actividades mensualmente de acuerdo a la vigencia que tengan los problemas, los intereses, las motivaciones y la situación que haya en ese momento.**

415. Hay un diagnóstico que sí está fechado, que está establecido en un cronograma, que es el diagnóstico de la salud. De éste se deriva un plan de acción que se lleva mensualmente al consejo comunitario. Allí se examina qué es lo que le corresponde al plan este mes: ¿cuántas pruebas citológicas hay que hacer?, ¿cuáles hay que jerarquizar?, con nombre y apellido, y qué trabajo de persuasión hay que hacer con esas compañeras para que se hagan la prueba este mes. Todos los que arriban a la edad de sesenta años tienen que tener un chequeo médico; allí se examina a quién le corresponde ese chequeo médico, cuándo debe realizarlo, qué tramites tiene que hacer la compañera del consultorio del médico de la familia... Es decir, hay trabajos que sí están planificados como plan de acción de salud.

416. Y así pueden existir otras tareas. Digamos, ahora para julio de 1997, nosotros fuimos elegidos como uno de los consejos que va a recibir delegados extranjeros al Décimo Cuarto Festival Mundial de la Juventud y los Estudiantes; nuestro consejo debe recibir trescientos delegados. Bueno, ¡imagínese!, todas las organizaciones de masas, todos los consejos comunitarios, todo el consejo popular, estarán implicados en esa preparación: en la organización, el embellecimiento, la tarea de la selección de las familias que los van a recibir; en toda la atención que eso requiere...

#### 6) EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS

*—Tú has hablado de que hay que resolver el máximo de problemas en la comunidad, pero para poder hacerlo se requieren recursos, ¿cómo se afronta este tema de los recursos comunitarios?*

**417. Ricardo:** A partir del presente mandato se indicó hacer un estudio diagnóstico de las necesidades de la comunidad y con qué recursos se cuenta en cada circunscripción pensando en recursos materiales de todo tipo, desde el más simple: machetes, hachas, picos, serruchos, carros particulares; personas calificadas: plomeros, electricistas, albañiles, etcétera. Esta sí fue una orientación de la Asamblea Provincial, colegiada con los presidentes de los consejos populares y la Asamblea Municipal. Aquí se hizo un prolijo inventario y gracias a eso ya conocemos con qué fuerza contamos internamente para poder dar respuesta a algunos de los problemas con la fuerza interna.

418. Con estos recursos vemos hasta dónde podamos llegar; si no nos alcanzan vamos al Consejo Popular: “Miren, yo tengo este problema: me faltan diez, o veinte sacos de cemento para poder resolver el problema.” Actualmente el consejo no tiene una asignación en el fondo mercantil; pero entonces acudimos a alguna de nuestras empresas, a las microbrigadas, al Combinado Alimenticio, a Componentes Electrónicos, le pedimos sacos de cemento, cables, lámparas, etcétera.

## 7) LO QUE SE PUEDE HACER CON LOS PROPIOS ESFUERZOS

**419. Ricardo:** Nosotros ya tenemos esa capacidad de diferenciar qué es lo aplicable a un consejo comunitario y qué es lo no aplicable; cuál es la actividad cultural que prefieren, qué otras actividades desean; cuáles son las necesidades que ellos tienen, cuáles podemos resolver nosotros con nuestros propios recursos y cuáles se pueden resolver en el consejo popular...

420. Porque, el Consejo Popular, con sus empresas, resuelve aquí muchas cosas. En dos circunscripciones —la 193 y la 103— teníamos unos problemas con dos callecitas. La población se sentía molesta porque no se acababan de hacer y nosotros, con el concurso de las empresas del lugar, ya las terminamos y esas callecitas ya son transitables.

421. Otro ejemplo: teníamos una sola unidad de Acopio para diez mil consumidores. Había que dar tres o cuatro ciclos para poder entregar los productos a toda la población, pero cuando un producto se descompone rápidamente eso no es posible. ¿Qué hicimos?, construimos, con el apoyo de la comunidad, una nueva placita y la inauguramos el 20 de julio de este año. Aquí se han hecho muchas cosas con participación comunitaria.

422. A la gente hay que explicarle en la asamblea de rendición de cuenta: esto lo hizo Componentes Electrónicos, el Combinado Alimenticio, los compañeros del Hospital, para que la gente lo vea como de su propio patrimonio. Si logramos eso, después la gente lo defiende, lo cuida.

—*Y para pequeñas actividades del consejo comunitario: actividades culturales, deportivas, etcétera ¿tienen siempre que recurrir a instancias superiores o tienen pequeños fondos disponibles para la merienda, para el estímulo a los participantes?*

**423. Ricardo:** En relación con esto utilizamos tres variantes: primero, lo que proviene de las iniciativas y el propio aporte comunitario. Por ejemplo: si nosotros nos proponemos hacer una actividad cultural recreativa por el Día de los Niños, los aseguramientos fundamentales los hacemos con los propios componentes de la comunidad; unos preparan el refresco, otros hacen los dulces; otros hacen una caldosa, un pastel, una ensalada fría... Pero además, convocamos a esa tarea a las unidades enclavadas en el Consejo Popular. Y hay un elemento nuevo muy importante —y que yo explicaba anteriormente— y es la participación de los cuentapropia<sup>67</sup>.

424. El sábado pasado, con motivo del proceso de rendición de cuenta que ya se inicia, hicieron una feria muy bonita aquí y vendieron cosas. Todos los servicios nuestros vinieron para acá por una decisión nuestra, del consejo popular, y además, se movilizó toda esta gente que trabaja por cuenta propia. Inclusive se les dice: “Hoy vas a trabajar para la comunidad, **hace falta que disminuyas un poco el precio que tú le tienes a esos productos para que toda la población pueda adquirirlos.**” Entonces en ese día ellos disminuyen un poco los precios.

## 8) EJECUTAR COORDINADAMENTE SÓLO LO QUE NECESITA LA COMUNIDAD

**425. Ricardo:** El logro más sobresaliente es haber encontrado un mecanismo que nos permita coordinar acciones, identificándolas con los intereses de la gente, con sus necesidades más sentidas. Incluso ha ocurrido que a nosotros nos han llegado orientaciones del municipio, que cuando llegan al consejo comunitario mío o ya las hicimos o no tienen nada que ver con nosotros. ¿Para qué yo voy a meter a la gente a cumplir una tarea o meterla en una cosa que le es totalmente ajena a sus necesidades e intereses? **Se ha logrado superar el carácter mecánico, formulista, de que a la gente la obliguen a hacer cosas que no encajan con sus intereses.**

---

67. Trabajadores por cuenta propia o informales o vendedores ambulantes oficialmente inscritos como tales.

### 3. PROGRAMAS COMUNITARIOS EN ESTRECHA RELACIÓN CON EL MÉDICO

#### 1) APOYO A COMUNIDADES POR LA SALUD

**426. Félix:** Y a propósito de coordinar acciones, Salud ha tenido aquí, históricamente, varios proyectos; ahora tiene el de **Comunidades por la Salud**. Ese proyecto refuerza el nuestro en el sentido de que si logramos una escuela por la salud, si logramos una circunscripción por la salud y un consejo popular por la salud, estamos nosotros ganando. **No se trata de competir entre Salud y Educación**, en la comunidad las dos cosas son importantes. Se trata de que la escuela los apoye en lo que le compete a la escuela, trabajando codo a codo con el médico de la familia, porque **si hablamos de integración no tiene sentido crear otro sistema paralelo al de Salud ni mucho menos. Se apoya a Comunidades por la Salud.**

427. Nosotros estamos apoyando a los médicos en el trabajo con los abuelos, en el trabajo con enfermedades crónicas no trasmisibles, con los clubes de adolescentes. Aquí hay un club de adolescentes, donde hay un médico que tiene muy buen trabajo. El ha creado una serie de juegos para trabajar con los muchachos.

428. Con el Proyecto de Educación y Salud no pretendemos inventar nada nuevo. Lo mejor que tiene es que trata de **integrar los elementos de Salud con los de Educación**, que hasta ahora habían estado separados.

429. Además, estamos insistiendo con la Facultad de Ciencias Médicas para hacer algunos trabajos conjuntos en relación con la preparación pedagógica de los médicos y la preparación médica de los maestros, porque a veces el maestro no parte de los problemas de salud para diferenciar la enseñanza.

430. Hace tres años se nos dio un caso de un niño que hizo una hipoglicemia en un aula y la maestra no sabía que era diabético, y no sabía qué hacer.

431. Ese es un programa que comenzamos con el Policlínico. Se comenzó a preparar a los médicos para que ellos trabajen con los maestros con la idea de extenderlo después a la comunidad... Este proyecto va a reformar y unir dos elementos que más preponderancia tienen en la comunidad: los médicos y los maestros.

#### 2) CLUB DE ADOLESCENTES: PARTIR DE SUS INTERESES

**432. Ana Clotilde:** Una de las actividades fundamentales es formar los clubes de adolescentes para que cuando los adolescentes lleguen a sus casas, aparte de sus actividades docentes, se incorporen el fin de semana a actividades recreativo-culturales.

433. Una primera experiencia no logró resultados. ¿Qué hacía ese médico de la familia?, el fin de semana daba una actividad sobre hipertensión o de educación sexual, pero como esos jóvenes estaban la semana entera bajo el régimen docente, no se sentían muy motivados. Se decidió entonces escoger otra circunscripción como experiencia piloto: la 211. Esta tiene dos consultorios. Allí se hizo encuestas a los adolescentes sobre sus intereses, ellos respondieron por orden de prioridades y así escogimos las actividades que se hacían, ligadas siempre con actividades recreativas. Así se ha ido logrando que ellos participen una o dos veces al mes y que funcionen solos, que ellos mismos realicen sus actividades recreativas en su club. Hay varios clubes de adolescentes. Hay otras circunscripciones que también tienen actividades buenísimas con los muchachos.

### 3) CLUB DE ABUELOS: ENCUENTRO DE ABUELOS Y LOS NIÑOS

**434. Ana Clotilde:** También existen los clubes de abuelos. Se hacen festejos el día de su cumpleaños, se festeja el **Día del Anciano, se hacen intercambios con niños de las escuelas** que están cercanas a esos consultorios. Se intercambian experiencias: las de los abuelos cuando ellos eran niños, cómo estudiaban ellos; y las de los niños. **Los abuelos también hacen círculos de interés con ellos: enseñarles a tejer, coser, cocinar, lavar.**

### 4) PROGRAMA ANTI STRESS

**435. Ana Clotilde:** Existe además un interesante programa para combatir el *stress*. Los médicos de las distintas escuelas recibieron un entrenamiento a través de la psicóloga del policlínico y este programa se está aplicando en las escuelas. El médico diagnostica sobre todo a los trabajadores *stressados* por cualquier causa; pueden tener un problema en su casa, problemas familiares y traerlo a la escuela y ya no llega la educación al niño adecuadamente. Estos casos se llevan a la psicóloga y ella le da al médico las técnicas de relajación que puede aplicarles. Si se puede hacer en la escuela se hace en la escuela, si no se lleva al policlínico donde hay un departamento para eso. Se han ambientado locales en algunos círculos para tratar a esos pacientes *stressados*.

436. Y esto no sólo se realiza en la escuela, el diagnóstico del *stress* es como un componente importantísimo del diagnóstico de la salud en el consultorio del médico de la familia.

—¿Ha disminuido el *stress* en el ámbito de este consejo?

**437. Ricardo:** Sí, sí, no creo que lo suficiente, pero creo que ha disminuido. Ana Clotilde te puede hacer referencia si tiene algún dato, pero realmente creo que sí, porque si nosotros estamos desarrollando todas estas actividades, si estamos luchando contra el alcoholismo, si vemos dentro del marco de la salud toda la actividad comunitaria, esa es sin dudas una respuesta al *stress*. El que la familia que tiene problemas sea atendida por las organizaciones, sea atendida por los organismos, es una respuesta al *stress*, también.

438. Las actividades de los círculos de abuelos, las actividades culturales que se realizan en los consejos comunitarios, y que responden a los intereses, a las motivaciones locales de la gente, alivian también el *stress*.

439. Nosotros hemos tenido encuentros interconsejos comunitarios de círculos de abuelos a nivel de consejo popular. ¿Dónde los hacemos?, en áreas recreativas que antes se pensaba que era solamente para ingerir bebidas alcohólicas, oír música, saltar, brincar, etcétera. Nosotros utilizamos esas áreas como escenario para actividades culturales locales, para actividades de la comunidad, por ejemplo, para hacer graduaciones de estudiantes, para las actividades con los abuelos y con los niños. Y eso en mi opinión, tiene que disminuir en gran medida el nivel de *stress* de la gente.

## 4. VÍAS NO FORMALES

### 1) EXPERIENCIA CON EMPRESAS SE ECHA PARA ATRÁS

—*Supimos que aquí ustedes habían logrado una muy buena atención a los niños que no tenían círculo infantil cuando se inició ese trabajo y que luego este proceso fue interrumpido, ¿podrías contarme qué pasó?*

**440. Ricardo:** Cuando se fue a implementar aquí la atención a los niños por **las vías no formales**<sup>68</sup>, nosotros organizamos todo un movimiento junto con la Dirección Municipal de Educación y los compañeros que atienden las vías no formales. Establecimos un estado de cooperación con todas nuestras empresas, con todas nuestras instituciones, y gracias a ello logramos organizar las vías no formales con todas las condiciones que eran necesarias desde el punto de vista de la infraestructura. Utilizábamos, por ejemplo, el Palacio de los Matrimonios, que está aquí en nuestro consejo popular, hasta las cuatro de la tarde, es decir en las horas en que no se atendía al público.

441. Con la cooperación comunitaria, las ideas de los padres y las donaciones que se hicieron, fuimos creando las condiciones para que, de acuerdo a los ciclos de vida, los niños recibieran sus clases en las mejores condiciones posibles.

—¿Quién atendía a esos niños desde el punto de vista profesional?

**442. Ricardo:** Esos niños eran atendidos por una representante de Educación que en este momento no se encontraba vinculada a la docencia, que había recibido previamente un seminario. Con esa compañera y auxiliares de la comunidad se mantenía ese trabajo.

**443. Félix:** Quisiera aclarar que como Pinar del Río tenía un excedente de fuerza docente, pudo darse el lujo de poner en cada grupo de vía no formal a un maestro.

**444. Ricardo:** Tuvimos tres de esos círculos aquí en el Pedagógico, en las áreas de estar. En el taller Salvador González, que es un taller obrero, acogían a los niños en un área del comedor. En la Casa Central de las FAR<sup>69</sup> también lo hicieron así. Es decir, teníamos estos círculos en diferentes lugares... Y luego, cuando todo estaba avanzado, el muchacho estaba allí hasta las doce o la una, la familia consolidada, todo el mundo muy contento, ocurrieron algunas cosas que realmente uno no puede evitar: que en la Casa Central de las FAR les dieran una merienda a los niños, porque bueno, se fueron motivando, eran sus niños, ellos eran sus padrinos. Y que aquí, en el Pedagógico, una profesora trajera a su hija y resolviera así ese problema. Y después querían que se dejara una profesora por la tarde para que los niños pudieran quedarse hasta las seis. Y eso fue rompiendo con las fórmulas y los imperativos de las vías no formales y convirtiéndolos en una variante de formalidad, en unos círculos infantiles más.

445. Entonces vino una decisión del Ministerio de Educación indicando que se cumpliera con lo establecido en el programa. Y de un momento a otro nos dijeron que había que parar lo que estábamos haciendo, sin realizar un trabajo previo para preparar a la gente. Eso provocó un desplome. Las propias familias hicieron un rechazo a esa medida. Estaban adaptadas, estimuladas, motivadas, porque veían con cuánta dedicación se atendía a sus hijos. Cuando les dijeron que no, que eso ya no existía, que debían buscar resolver ese problema de otra manera, seleccionando a abuelitos o a otras personas que hicieran ese trabajo de modo voluntario, eso fue un gran golpe para ellas.

446. Nosotros ahora estamos retomando este problema y llevándolo al consejo comunitario para tratar de ver como podemos salir adelante.

## 2) EL PERSONAL VOLUNTARIO NO ASEGURA ESTABILIDAD

**447. Cecilio:** Nosotros tenemos en este momento cuatrocientos dieciséis niños que viven en la zona del Consejo Popular Hermanos Cruz que no están en las instituciones infantiles. Un grupo de estos niños, los de cero a dos años, son atendidos por los consultorios del médico de la familia; otro

---

68. Labor del Ministerio de Educación en la atención a niños en edad preescolar que por alguna causa no pueden asistir a los Círculos Infantiles.

69. Ubicada en el Consejo Popular.

grupo, los de dos a cuatro años, son los niños con los que trabajamos con personal voluntario, y existe otro grupo, el de los niños de cinco años, que están próximos a iniciar su vida escolar y son atendidos por los propios maestros de las escuelas; ellos son los encargados de preparar a ese niño conjuntamente con el consejo comunitario y con los padres, a través de las **escuelas de educación familiar y el programa “Educa a tu hijo”, para que su ingreso en la enseñanza preescolar sea lo menos traumática posible.**

448. Con los niños de dos a cuatro años se han hecho los llamados núcleos de zona, de circunscripción, de barrio o de edificio. Se hizo primero un levantamiento en cada edificio para determinar cuántos niños de dos a cuatro años no estaban institucionalizados<sup>70</sup>. Luego se seleccionó el personal voluntario, el que es asesorado por personal de los círculos infantiles y maestras de primaria. Las actividades con estos niños se realizan dos veces por semana.

449. Todos están organizados, todos están controlados, todos están recibiendo atención, pero nos ha fallado el personal voluntario en algunos lugares, por ahora los están atendiendo los educadores, los maestros, pero hay que tratar de corregir eso porque eso es una sobrecarga de trabajo.

—*Según nos han dicho este personal voluntario es muy inestable, lo que hace muy difícil darle continuidad al trabajo...*

**450. Félix:** Ciertamente, ese es un personal que es muy inestable, que trabaja un mes y al próximo mes hay que estar preparando a otro personal.

451. Yo tuve una experiencia de ese tipo. El año pasado empecé a preparar a tres o cuatro muchachitas de secundaria para que fueran educadoras voluntarias de estos niños sin círculos, porque en general lo que se está haciendo es preparar a gente de la comunidad, pero el problema es que esa gente a veces cumple y a veces incumple. Empecé a hacer esa experiencia, pero no pude seguirla porque la escuela me la llevaron para el campo en la etapa en que ya tenía las muchachitas preparadas y cuando vinieron del campo tenían exámenes y qué sé yo. Pienso, sin embargo, que es una línea que podemos desarrollar, porque ellas se entusiasmaron.

### 3) UNA FUERZA LABORAL ESTABLE: TRABAJO SOCIAL EN LA SECUNDARIA

**452. Félix:** Para evitar que esto ocurra la idea sería hacer una especie de servicio social con los **estudiantes de las escuelas secundarias**. Se trata de estudiantes de octavo o noveno grado seleccionados por nosotros en nuestras secundarias para realizar esta tarea. Ellos sí tienen suficiente preparación y madurez.

453. Por ejemplo, en Colombia existe como concepto pedagógico: que los muchachos de preuniversitario hagan seis meses de trabajo social para graduarse de bachilleres. Yo estaba pensando en esa idea.

—*¡Qué extraño que en Cuba, siendo un país en el que existe un esfuerzo por un desarrollo igualitario del hombre y la mujer, no tenga un servicio social femenino equivalente al servicio militar!*

**454. Félix:** Yo pienso que el país no se ha planteado ese servicio social femenino porque no sería equivalente; la actividad militar en Cuba se mira con otra dimensión. Aquí hay un servicio militar femenino voluntario y las mujeres han demostrado ser muy buenos soldados: en la Brigada de la Frontera, en Angola y en todas las tareas militares que les ha tocado desempeñar.

---

70. No asistían a una institución escolar.

455. Si nosotros creáramos un servicio social para las mujeres y un servicio militar para los hombres, estaríamos discriminando a la mujer, porque estaríamos diciendo que la mujer no tiene posibilidad de ir al servicio militar y que por eso tiene que hacer un servicio social.

456. Yo pienso que lo bueno sería crear un servicio social para estudiantes de preuniversitario, la idea es que el último semestre lo destinen a servicio social, donde puedan hacer su tesis investigando una problemática social a la que puedan aplicar los contenidos de las asignaturas que dieron en el preuniversitario. Así, además tendrían un mayor nivel de preparación cuando ingresan a la universidad.

457. Yo he visto por ejemplo, que en Estados Unidos hasta los reclusos, la gente que comete errores no muy graves, de tránsito y eso, pagan sus penas con una determinada cantidad de horas de trabajo comunitario: limpiando calles, etcétera Ese es un concepto que no es malo...

**458. Con ese concepto del trabajo social se podrían atender muchos problemas. Aquí, por ejemplo, hay muchos viejitos en la comunidad que no tienen quien los ayude.** Ellos podrían ser atendidos por un programa de este tipo. Ese trabajo social se le contaría al estudiante como un mérito estudiantil y lo potenciarían las organizaciones estudiantiles.

459. Yo quería decir que aquí, para atender las vías no formales, nosotros habríamos podido resolver el problema fácilmente, porque tenemos un Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas que está dentro del territorio del Consejo Popular, una parte de cuyos muchachos habríamos podido desplazar a esas tareas, ya que algunos, incluso, aspiran a carreras pedagógicas. Qué pasa, que esto falsea la realidad, porque no todos los consejos populares de este país tienen un pedagógico ni una vocacional. Nosotros hemos querido buscar la solución en los recursos con que cuenta la comunidad. Por eso hemos pensado como solución en el trabajo social de la secundaria y de la propia facultad obrera, porque a esta última también está accediendo la juventud —el muchacho en edad laboral que dejó el preuniversitario va allí a completar su formación—. Este es un recurso que tienen todos los consejos populares, no es nada privativo de este lugar.

## 5. EVITANDO EL DELITO

### 1) VINCULAR AL TRABAJO A LOS DESVINCULADOS

**460. María Luisa Porcell:** Otro trabajo que ha tenido muy buenos resultados en nuestro consejo popular, por ejemplo, ha sido el que tiene que ver con el Proyecto De Educación Alternativa. En la comunidad hemos tenido casos de alumnos que han sido desertores escolares y, gracias al trabajo que se ha realizado por nuestro Sistema y el apoyo que nos han brindado los distintos factores de la comunidad, hemos logrado incorporar a varios de esos jóvenes desvinculados a escuelas de oficios, a centros de trabajos, a prácticas en centros de trabajo.

461. Aquí mismo, en el Pedagógico, tenemos una muchacha vinculada a Gastronomía: de una y media a cinco de la tarde asiste a la escuela-taller y la sesión de la mañana asiste a la práctica gastronómica en la cafetería. Tenemos otros jóvenes a los que hemos vinculado al sistema de servicio a domicilio para que le brinden ese apoyo a la población. También hemos incorporado a algunos a la construcción. Allí ganan un determinado salario realizando trabajos de albañilería, de carpintería... Se ha tenido en cuenta los intereses de los muchachos y se ha ido incorporándolos.

**462. Elda:** Manolito, es otro caso. Fue incorporado a la barbería que está allí cerca de la panadería. Yo conocí a Manolito como alumno, era un niño sobre el cual su mamá no tenía mucho control. A mí, como directora, y al resto de los profesores, nos preocupaba su futuro; pensábamos que podía

llegar a ser un caso. Sin embargo, gracias al trabajo de la compañera Leonor<sup>71</sup>, que era la que atendía este proyecto, se logró que comenzara a trabajar en una barbería. Y realmente su conducta ha cambiado mucho, muchísimo. Se rescató a este muchacho y se evitó que llegara a ser un delincuente, una persona con grandes problemas sociales.

—¿Cómo lograron estos resultados?

**463. Félix:** A muchacho desvinculado le hicimos una encuesta. Le pedimos que señalara sus expectativas futuras. Luego le decíamos: “Bueno, de las cinco posibilidades que tú quieres, nosotros te podemos resolver barbería. ¿Escoges barbería?” “Sí.” Ibamos entonces a la barbería donde ya se había coordinado con el barbero y le decíamos: “Este muchacho quiere trabajar voluntariamente para que tú lo enseñes, ¿qué tú esperas de él?” “Yo espero que venga, que asista los días que le diga, que se porte bien”. Todo eso se recogía en una hojita de papel: lo que el muchacho esperaba del barbero y lo que el barbero esperaba del muchacho. Esa era una especie de compromiso, se firmaba; el muchacho empezaba a trabajar y se le iba dando un seguimiento...

464. Con las empresas las cosas no fueron tan fáciles, nos costó determinadas discusiones, porque decían que ellos no tenían por qué asumir esa tarea, que ese era un problema de la Escuela de Oficios, del Movimiento de Aprendices y todo ese burocratismo, pero al fin logramos vencer esos obstáculos y hoy tenemos varias soluciones.

## 2) TRABAJO CON FAMILIAS DE LOS RECLUSOS

**465. Elda:** Además, **por el Proyecto Familia se trabaja con los ex reclusos.** ¡Esta experiencia no deja fuera a nadie, aquí cuando no se le tira por una parte, se le tira por la otra!

**466. Juanito:** Nosotros hicimos un levantamiento en la prisión provincial, con la autorización correspondiente. Ellos tomaron esto con mucho interés. **Nuestro enfoque no era trabajar con el recluso porque el recluso estaba en prisión, sino trabajar con la familia del recluso en aras de que ese recluso no fuera aislado por la familia, que fuera atendido, que lo visitaran,** también darle un seguimiento en los propios pases, ver su comportamiento, cómo lo recibía la familia y la propia comunidad. Evidentemente este trabajo hay que hacerlo con mucha delicadeza y tacto. Una de las vías que utilizamos han sido las escuelas de educación familiar.

## 3) TRABAJO EN PREVENCIÓN SOCIAL

**467. Ricardo:** En cuanto a la prevención social. Nosotros tenemos caracterizados por circunscripción cuáles son los casos de prevención social que tienen abierto expediente; ponemos atención en la conducta de los centros de reeducación; inclusive vamos a visitar a los reclusos de la circunscripción. El programa de atención comunitaria incluye la visita a estos lugares. Un día voy yo, otro día va otra gente; así se sienten atendidos.

468. Inclusive hemos desarrollado algunas actividades, sobre todo con los niños que están reclusos en Reeducación de Menores: los hemos traído a las actividades de la comunidad y le hemos pedido a la gente que cuando vengan no los aislen, sino que los atraigan.

---

71. Se refiere a Leonor Martínez Fabres, profesora que formó parte del equipo y terminó su entrenamiento en el curso 95-96.

## 6. INTEGRANDO A LOS DISCAPACITADOS A LA COMUNIDAD

### 1) EL TRABAJO DEL LABORATORIO DE INTEGRACIÓN SOCIAL DE LOS GRUPOS VULNERABLES

**469. Ricardo:** En nuestro Consejo Popular se está poniendo en práctica un interesante trabajo con los discapacitados. Existe un proyecto financiado por la Secretaría Sanitaria de Relaciones Exteriores de Italia que se llama: **Laboratorio de Integración Social de Grupos Vulnerables**, que tiene como objetivo básico la integración social de los grupos vulnerables a la comunidad<sup>72</sup>. Se escogió el policlínico Hermanos Cruz, en el Municipio de Pinar del Río, para aplicar ese programa y en esta área específicamente el Consejo Popular 10 de Octubre. Hace unos meses ese programa se ha extendido a nuestro consejo popular.

—¿Podrías poner un ejemplo de las acciones que realiza este programa?

**470. Ricardo:** Por ejemplo, los niños que están discapacitados, que tiene determinadas anomalías desde círculo infantil, pero que a pesar de eso pueden desarrollar actividades generales con el resto de los niños, se integran a un programa que se llama: Integración Escolar. Existe un profesional de Educación que atiende ese programa. Entonces esos niños, a la vez que reciben atención especializada del círculo infantil, participan también en actividades generales con el resto de los niños. Eso hace que se sientan como parte de la propia comunidad y ya cuando llegan a sus casas no se aíslan, porque el niño está adaptado a convivir con otros niños desde el círculo infantil.

471. Aplicamos también esto en primaria y aspiramos a llevarlo hasta la secundaria básica...

472. De la misma manera en que existe el programa de integración escolar, se desarrollan programas para los ancianos, para los seropositivos<sup>73</sup>.

### 2) DISCAPACITADO ATIENDE A ANCIANOS

**473. Ricardo:** Tenemos también un trabajo con un discapacitado que va a atender a trece abuelitos que si no reciben esa ayuda tendrían que vivir en un asilo de ancianos. Esa persona les llevará el almuerzo, el desayuno y la comida... Y además, les llevará a lavar la ropa al lavatín.

474. El Laboratorio de Integración Social le proporcionó recientemente un triciclo para que pudiese cumplir con estas tareas.

475. Los ancianitos van a tener también una gente que le limpiará la casa. A estas personas se les pagará por el programa PROEMDI<sup>74</sup>.

476. ¿Ven este pullover? dice: “Alegría de ser, Pinar 96” (lo señala). Con ese nombre hicimos un festival con todos los discapacitados en una de nuestras playas durante tres días: participaron todos los discapacitados del Consejo Popular Hermanos Cruz y del Consejo Popular 10 de Octubre y, además, todos los factores de la comunidad que se vincularon con ellos.

477. Los adolescentes que tienen discapacidad asistían con el club de adolescentes; los niños con los niños normales del círculo infantil; los ancianos con los discapacitados; el seropositivo compartía con nosotros. Fue un programa realmente muy bonito.

---

72. Entre ellos están los discapacitados, los sidosos, etcétera...

73. Se trata de personas portadoras del virus VIH. En el caso de nuestro Consejo Popular ya están integrados a nuestra comunidad y siguen su tratamiento tanto alimenticio como medicamentoso, pero el resto de las actividades las desarrollan con nosotros.

74. Programa de empleo para discapacitados.

### 3) UN DISCAPACITADO SE TRANSFORMA EN UN LÍDER COMUNITARIO

**478. Ricardo:** Una de las personas que hizo posible este festival fue Papo, un discapacitado con extraordinarias limitaciones físicas<sup>75</sup> que, sin embargo, por su gran capacidad de iniciativa y la motivación sobre todo espiritual que tiene, logra convocar a una gran cantidad de jóvenes. Tal es su ascendencia que ha logrado constituirse el líder natural de los discapacitados de dos consejos populares: el nuestro y el 10 de Octubre.

**479. Bárbara Lidia:** Llama la atención que el frente del edificio de “Papo” está siempre muy limpio y chapeado. Es allí donde los muchachos del club se reúnen. Ellos limpian espontáneamente, se reúnen, cogen los machetes y chapean la parte de donde ellos hacen sus actividades: bailes, juegos, distintas actividades. Se reúnen casi siempre los sábados.

480. Una de las cosas que estamos tratando de eliminar son las barreras arquitectónicas en ese edificio para que los incapacitados puedan tener un acceso más fácil a sus viviendas, porque ahí no sólo vive Papo, hay también personas que tienen otros problemas: visuales, motores, etcétera.

**481. Ricardo:** Nosotros tenemos prácticamente a todos los discapacitados vinculados a la comunidad y ahora estamos en el ciclo de brindarles una vinculación laboral.

482. Somos un consejo que ha sido privilegiado por dos proyectos: el de Félix y el de los italianos; ambos se han imbricado de tal manera que constituyen un mismo objetivo.

483. Ahora, quería destacar algo que es muy interesante. Y es que la existencia del Sistema de Educación de la Comunidad en nuestras circunscripciones y la existencia de los consejos comunitarios, es lo que nos ha permitido aplicar de manera más efectiva y más rápida el proyecto de Integración Social para Grupos Vulnerables en nuestro consejo popular, porque ya teníamos resuelto el problema inicial: el trabajo de vinculación de la escuela, la salud, el deporte y la cultura a la comunidad.

## 7. ACCIONES COMUNITARIAS EN DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE

### 1) GRANDES PROBLEMAS CON LA HIGIENIZACIÓN

*—Entiendo que ustedes han realizado en este consejo popular acciones en defensa del medio ambiente, ¿podrían explicarnos cuál ha sido el trabajo concreto que han realizado?*

**484. María Luisa:** Cuando comenzamos nuestro trabajo en el Consejo Popular existían grandes dificultades en relación con el medio ambiente, específicamente con la limpieza, el saneamiento de la zona del consejo; y nosotros, en los consejos comunitarios, nos dimos a la tarea de proyectar acciones encaminadas a la higienización de cada una de las circunscripciones.

*—¿Qué problemas concretos de higienización presentaba el consejo?*

**485. María Luisa:** Teníamos muchos enyerbamientos, salideros, vertederos, lugares donde hacía falta la siembra de árboles y arbustos.

486. Uno de los mayores problemas que enfrentamos fueron las consecuencias de la campaña de siembra del metro cuadrado que terminó por destruir los jardines. Junto a las siembras y a la cría de animales aparecieron las cercas que hacía cada familia para dividir su cultivo de los restantes. Todo ello perjudicó la estética de los edificios y trajo muchos problemas de higiene y salud.

---

75. Jorge Ariel perdió completamente una pierna, la otra no le llega a la rodilla y también tiene problemas en las extremidades superiores.

487. Tuvimos que darnos a la tarea del rescate de los jardines eliminando los cultivos en altura y la cría de animales. Esto nos ha costado mucho trabajo en todas las circunscripciones y ha sido objeto de análisis en cada uno de los consejos comunitarios.

## 2) TRABAJO CON LOS VECINOS

—¿Cómo lograron que los vecinos entendieran?

**488. María Luisa:** Empezamos realizando reuniones en cada consejo comunitario donde se examinó la situación y surgieron determinadas líneas de acción. Además, realizamos reuniones en la base, en cada CDR, con todos los factores de la comunidad: el núcleo del Partido, la Federación, los dirigentes y miembros de los CDR, tratando de concientizar a la gente en la necesidad que había de eliminar los animales, cultivos en altura y rescatar los jardines.

489. Uno de los métodos que usamos fue el de realizar dramatizaciones donde se vieran las afectaciones que se producían en la población por las condiciones de higiene que existían. También este fue uno de los temas de las escuelas de educación familiar. Buscábamos que la gente se fuera familiarizando con los problemas que teníamos en la comunidad y cómo podía cada uno contribuir en la solución de los mismos. La reacción ha sido positiva. Se ha ido eliminando la cría de animales, se han ido recuperando los jardines y las cercas han ido desapareciendo

490. Esto hemos logrado realizarlo en forma conjunta con el presidente del Consejo Popular Hermanos Cruz, los compañeros de la DAU<sup>76</sup>, la ingeniera que atiende específicamente este consejo y yo que atiendo el proyecto del medio ambiente.

491. En la Circunscripción 116 es donde se ha hecho un mejor trabajo en este sentido. En ella se han plantado una serie de árboles, arbustos y plantas medicinales, lo que además de resolver los problemas de ornato de la circunscripción ha resuelto una serie de problemas de salud en los once consultorios médicos, salieron orientaciones y éstas fueron analizadas por los CDR.

## 3) EMULACIÓN POR LA PLANTA ORNAMENTAL DE LA CARLOS ULLOA

**492. Juan Andrés:** A propósito de esta cuestión la Escuela Carlos Ulloa realizó una emulación que se llamó: “La planta ornamental”. La idea salió de los alumnos: ellos traen plantas ornamentales para adornar la escuela, nosotros vamos apuntando los nombres, entonces, el grupo que más plantas trae gana la emulación. Las jardineras que están en la entrada de la Escuela las hicimos nosotros en pocos días; ya ellos ven el fruto de lo que traen empleado en la escuela, pero, además, traspolamos eso a la comunidad. La Escuela se planteó formar un vivero para brindarle las plantas con carácter gratuito; para poder decirle a cada delegado, en coordinación con el consejo popular: “Tú tienes tantos jardines, ¿qué plantas te hacen falta?, yo te las puedo dar, no te costarán nada, solamente que tú le digas a tu CDR que la ESBU Carlos Ulloa hizo ese aporte a la comunidad”, porque allí mismo viven los estudiantes de la escuela y oír eso los estimula.

## 4) EL CULTIVO DEL METRO CUADRADO Y SUS CONSECUENCIAS

—Ricardo, puedes explicarme qué paso en tu consejo popular con la campaña de la siembra del metro cuadrado?

**493. Ricardo:** En pleno período especial surgió la idea de la siembra del metro cuadrado. Esto implicaba promover que en todos los edificios, en todas las áreas aledañas, en todo lugar en el que fuera posible se sembraran productos de ciclo corto para que la gente los consumiera.

---

76. Dirección de Arquitectura y Urbanismo.

494. Se llegó inclusive a crear una estructura en la zona del consejo popular: la UBPF, es decir, Unidad Básica de Producción Familiar, y dividimos todo el territorio del consejo popular en fincas y esas fincas tenían sus representantes, dos o tres por circunscripción. Recibimos un considerable aporte en abonos que nos depositaban en los diferentes lugares donde íbamos a hacer las siembras para que la gente enriqueciera su suelo; nos nombraron un director de la UBPF que lo tenía y como representante en el Consejo Popular. Entonces ¡imagínese!, había su plan semestral, anual, de producción de diferentes productos por estos productores familiares. Inclusive se hacían activos, se estimulaba con bicicletas. Para eso me mandaron dos yuntas de bueyes, todavía tengo una aquí.

495. Nosotros promovimos eso y al desarrollar esa política destruimos muchos jardines. Además el que sembró quería tener aves y quería tener animales: la vaca, el chivo, el puerco. ¡Aquello era tremendo!

496. Hubo oponentes, para hacer honor a la verdad, pero no pudieron vencer la gran campaña que existía a favor del cultivo del metro cuadrado.

497. Esa campaña fue exitosa desde el punto de vista que obtuvo resultados; pero acabamos con los jardines, acabamos con la higiene, porque eso empezó a dar escombros, hierbas, empezaron a surgir vectores; empezaron a sembrarse cultivos que ya no eran los adecuados, los recomendados; empezaron a sembrar arroz, cultivos altos. Los cerdos aparecieron después, no estaban incluidos en la idea inicial. Además eso empezó a perder colectividad y, poco a poco, sólo un número limitado de personas llegaron a ser dueñas de toda la producción del reparto. Eso dejó de ser colectivo, y empezaron a primar los intereses personales.

498. Al crear esas UBPF caímos en una trampa y después salir de ella nos está siendo bastante difícil; hemos tenido que batallar durante varios años para erradicar esos cultivos, crear jardines, etcétera. En eso el Proyecto de Salud del Sistema ha contribuido muchísimo, se han hecho audiencias sanitarias.

—*¿Y cómo han resuelto el problema de los alimentos que allí obtenían?*

**499. Ricardo:** Ya nuestro consejo tiene cinco organopónicos, que garantizan prácticamente la mayor parte del tiempo los cultivos de ciclo corto. Además hay muchas áreas que son áreas que están fuera del marco urbanístico nuestro que también se las damos a la gente y la gente las está cultivando.

—*Me parece importante profundizar acerca de las enseñanzas que deja esta experiencia...*

**500. Ricardo:** Personalmente pienso que la idea de lo orientado fue justa y sigue siendo justa. Te voy a explicar por qué: fue justa en aquel momento y en el actual momento porque constituyó y constituye una solución alternativa a la oferta de los productos agropecuarios. Había una gran necesidad de poder obtener cultivos de ciclo corto, pero lo más importante no era hacerlo en los jardines, que es lo que más nos ha afectado, sino en los solares yermos, en las áreas de nuestro consejo popular que estaban destinadas a nuevas construcciones y que, producto del período especial, no han sido construidas y se cubren de maleza, de yerbas. Gracias a esa orientación hemos logrado ponerlas en función productiva. Pero ¿qué ocurrió? Sobre todo en el área donde radican los edificios hubo excesos; se desvirtuaron los objetivos que se perseguían, se sembraron algunos cultivos altos, que propician la aparición de vectores que producen epidemias; eso afectó el ambiente y el ornato público. Inclusive se empezaron a criar animales que no era posible mantenerlos en la comunidad, como el cerdo, como las aves de corral. Hemos tomado medidas para reducir su número al mínimo.

—*¿No ha reaccionado negativamente la gente frente a esta medida?*

**501. Ricardo:** No, porque junto con la Dirección de Urbanística, los compañeros de Salud, de Higiene y Epidemiología, hemos buscado lugares para que la gente pueda acceder a la crianza de sus puercos. No le hemos dicho a la gente que no puede tener esa posibilidad, sino que le hemos explicado por qué no puede criar animales en los edificios y le hemos ofrecido un terreno en la periferia. Ahí se ha creado una cooperativa con todos los habitantes que tienen interés en mantener su crianza de cerdos. Gracias a esta alternativa que les ha brindado nuestro consejo popular con la anuencia del Gobierno Municipal, hemos ido eliminando los animales de los edificios multifamiliares y con ello se ha reducido a cero en algunas circunscripciones la tenencia de cerdos; en otras todavía quedan algunos.

502. La idea del cultivo del metro cuadrado entonces fue justa y sigue siendo justa, por las necesidades de producción de alimentos que tenemos. Lo importante es no desviarse de los objetivos iniciales y tratar de recuperar los jardines de nuestros edificios.

#### 5) EDUCAR A LOS NIÑOS EN EL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE Y EL AHORRO ENERGÉTICO

**503. Félix:** Toda esta acción realizada por los compañeros cabe dentro del Proyecto de Educación Ambiental y Energética. Pero no sólo se ha trabajado este tema en la comunidad, también se han hecho algunas cosas en las escuelas en este sentido: se estimula el cuidado de la naturaleza a través de concursos sobre el tema del medio ambiente: concurso de dibujos, composiciones, pequeñas investigaciones sobre la situación ambiental del reparto.

504. En la parte energética, lo más que hemos trabajado es el problema del ahorro de electricidad, pero eso no se hace con las Patrullas Clic<sup>77</sup>, sino explicándole a la gente la situación energética del país, para que se den cuenta por qué hay que ahorrarla y por qué hay que buscar fuentes alternativas y qué son las fuentes alternativas. Así hemos logrado crear un determinado nivel de conciencia.

505. Nosotros lo que más queremos es que los muchachos sepan que la energía es finita, o sea, que el hidrocarburo se va a agotar y aquí tendremos que jugarla con el sol y con el aire y con las olas del mar, si podemos inventar los equipos para producir energía eléctrica a través del mar...

### 8. TRABAJO POR CUENTA PROPIA

*—Pasando a otro tema, ¿qué tipo de política siguen ustedes con los trabajadores por cuenta propia?*

**506. Ricardo:** A nosotros nos ha dado como resultado positivo en primer lugar, la vinculación de aquellos que no han estado vinculados laboralmente y se encuentran en sus casas por el problema de la reducción de plantillas.

507. Bueno, a esta gente nosotros les hemos dado una salida a través del Decreto Ley 141, que permite el trabajo por cuenta propia.

508. Tenemos actualmente doscientos noventa trabajadores por cuenta propia, ciento catorce no tenían un vínculo laboral, ochenta y cinco son jubilados, cuarenta y ocho son amas de casa, treinta y siete son trabajadores y seis discapacitados.

#### 1) COLABORAN EN LAS ACTIVIDADES BAJANDO LOS PRECIOS

**509. Ricardo:** Marta, como le contaba cuando nosotros tenemos una actividad, cuando hacemos una jornada de cultura, o cuando hacemos una jornada allí en la circunscripción con motivo de las

---

77. Grupo de niños que visitan las casas pidiéndole a sus habitantes que apaguen todos los equipos y luces que no sean necesarios.

rendiciones de cuenta, llamamos a esa gente y ofertan sus servicios a más bajos precios. Nosotros concentramos esos servicios en diferentes áreas.

## 2) CONSEJO COMUNITARIO Y PAGO DE IMPUESTOS

—¿Los consejos comunitarios se preocupan de que los cuentapropistas estén al día en el pago de los impuestos que les corresponden?

**510. Ricardo:** Sí. A propósito de esto, nosotros, en este proceso de rendición de cuenta hemos abordado este asunto como alerta, también lo hemos abordado en los consejos comunitarios como alerta a todo aquel que quiere eludir el pago del fisco y acogerse a lo establecido en el Decreto Ley y en el reglamento para los trabajadores por cuenta propia, de manera de llamar la atención y ya se están tomando medidas para prevenir esas violaciones.

511. Aquí en el Municipio de Pinar del Río, terminada la inscripción y reinscripción de los cuentapropistas, existen las comisiones que van a trabajar también a nivel de circunscripciones para detectar cuál es la gente que está vendiendo de forma ilegal, cuáles son los que no tienen patente. En ellas van a cooperar los compañeros que están en la Organización de Economistas. Y nosotros lo que estamos haciendo es un trabajo previo de concientización para evitar que esa gente sea sancionada.

## 9. INTERROGANTES QUE DESPIERTAN LOS CONSEJOS COMUNITARIOS

### 1) UN SÓLO CONSEJO QUE LO INTEGRA TODO, Y NO MUCHOS CONSEJOS

**512. Ricardo:** Nosotros no asumimos ninguna estructura que no sea la del consejo comunitario, porque para nosotros el consejo comunitario es el mejor instrumento para lograr impulsar la participación de las masas en todas las actividades y tareas. Es decir, yo no creo que exista otro mecanismo que tenga mayor validez que éste para poder lograr una respuesta comunitaria.

513. Un problema que se nos ha presentado es que se **han intentado crear muchos consejos**: aquí, por ejemplo, han intentado crear el consejo de prevención, el consejo de cultura, el consejo comunitario deportivo, el consejo de salud, pero **nosotros tenemos solamente un consejo: el consejo comunitario** que —de acuerdo a las diferentes realidades, a las condiciones, a las exigencias que se determinan en las propias evaluaciones que hacemos internamente— **es capaz de actuar como consejo de salud, como consejo de prevención, como consejo deportivo, como consejo de lo que sea...**

### 2) UNA ESTRUCTURA MÁS QUE SE AÑADE

**514. Ricardo:** Hemos tenido contradictores. **Hay quienes dicen que eso es crear una nueva estructura, que eso es poner al delegado a administrar las directivas de todas las organizaciones**, que eso en lo que se convierte es en una estructura más de carácter administrativo.

515. Hemos tenido que enfrentar a esas personas teórica y prácticamente. Discutir con ellas y llevarlas a conocer algunos de los consejos comunitarios para que vean en la práctica su funcionamiento y las respuestas que están dando en las circunscripciones.

### 3) TEMOR A QUE EL DELEGADO SE EXTRALIMITE EN SUS FUNCIONES

**516. Ricardo:** Hay quienes tienen el temor de que el delegado se convierta en el líder máximo; que se convierta más que en un coordinador, en el jefe y mando de ese consejo comunitario. Hay que tener cuidado evidentemente, saber deslindar en qué consiste el trabajo comunitario, el enfoque, el sentido y el cometido que tiene; y los objetivos que se traza, **sin centralizar en el delegado** del

Poder Popular el ejercer la dirección, control y administración de las actividades de las organizaciones de masas.

#### 4) EL DELEGADO COMO COORDINADOR POLÍTICO Y ELEMENTO COHESIONADOR

**517. Ricardo:** Nosotros estamos conscientes de que ese es uno de los peligros. Pretendemos **que el delegado sea sólo un coordinador, y yo diría un coordinador político, que logre cohesionar, unir a la gente, para lograr resolver las necesidades de esa localidad.**

### 10. IMPORTANCIA POLÍTICA

#### 1) INSTRUMENTO PARA EL TRABAJO POLÍTICO-IDEOLÓGICO Y DE MASAS

**518. Ricardo:** El consejo comunitario es un mecanismo que ha venido a establecer un nivel de coordinación, un nivel de cohesión, un nivel de identificación, que era muy necesario, y eso **ha permitido que el trabajo político-ideológico con la comunidad adquiera una marcada y renovada connotación.** Es decir, nosotros estamos en un proceso de reactivación de toda esta situación; algo que se había perdido.

519. Yo creo que se ha logrado **un renacer, una reanimación de las organizaciones en torno a los intereses de la comunidad, a partir de la existencia del consejo comunitario.** Porque la gente antes —dadas las exigencias de la vida actual, de los problemas, de los agobios, de tantas preocupaciones: que tiene que buscar el gas licuado, el kerosene; que tiene que ir a ver al niño que está en la escuela al campo— estaba un poco desanimada, apática y no existía un mecanismo que la reanimara, que la motivara, que la incentivara, que uniera a todos los factores para desarrollar un trabajo comunitario como el que estamos haciendo ahora. Ni existía un sustento científico como el que tenemos ahora; porque ahora sabemos qué vamos a hacer y por qué lo vamos a hacer y dónde hay que hacerlo de una forma y en qué lugar hay que hacerlo de otra, de acuerdo a las características que devienen de todo el trabajo investigativo que se hizo. Ese es el primer logro del consejo comunitario: coordinar, unir fuerzas, motivar.

#### 2) OPINIONES DE LAS ORGANIZACIONES (CDR, FMC, COMBATIENTES, PCC...)

—*¿Quisiera que ustedes me comentaran qué ha significado para ustedes como organizaciones y líderes de la comunidad la existencia del consejo comunitario?*

**520. Alberto:** Como coordinador de la Zona de los CDR quisiera manifestar lo importante que ha sido para mí la existencia del consejo comunitario, porque aquí nosotros traemos las tareas principales que deben cumplir los cederistas durante el mes y hablamos de la necesidad de que esas tareas sean apoyadas con las demás organizaciones que aquí están presentes. También traemos aquí algunas tareas para las que tenemos dificultades en su cumplimiento, las analizamos y le buscamos solución.

**521. Julia:** Como representante de la Federación te puedo decir que se nota un cambio desde que existe el trabajo comunitario organizado y asesorado por el consejo comunitario. Como se ha visto aquí esta noche hay más cerebros pensando, generando y, por lo tanto, todo el trabajo desde el punto de vista social, político y demás, en nuestra comunidad, tiene mucha más calidad, se ven más los resultados de la labor colectiva.

**522. Combatiente:** En el caso nuestro que representamos a la Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana, consideramos que la creación del consejo comunitario ha sido un gran paso de avance para el trabajo de nuestra comunidad, porque no es lo mismo para una organización trabajar por sí sola que trabajar en conjunto. Antes cada cual trabajaba por su lado: los CDR, los Combatientes, la Federación, cada uno con su idea, en su actividad... El consejo comunitario nos ha

permitido unificar las actividades y el trabajo de las organizaciones y demostrar **como en la unión está el fuerza**.

**523. Secretario del Partido:** Marta, yo como secretario del Partido le puedo decir que lo más valioso es que **el consejo comunitario nos ha hecho formar un gobierno** porque esto es un gobierno; aquí decidimos las cosas nosotros, nadie nos impone nada. Inclusive nosotros, en las reuniones del Partido, tenemos como tarea principal apoyar el trabajo comunitario y, entre paréntesis, a nuestro delegado. Es muy importante ver que existe una afinidad entre todos los compañeros que estamos aquí; ya prácticamente somos una familia. Además quiero aclararle que nosotros asistimos a la reunión invitados por el delegado, no venimos a controlar sino a ayudar.

524. Sinceramente, nosotros hemos avanzado mucho. Aquí hubo un tiempo de que los ánimos estaban muy por el suelo —como decimos nosotros—, eran muchos los problemas cotidianos; pero esto se ha ido superando poco a poco, se ve, no hay dudas ya la gente participa más en las actividades. Hay una conciencia mucho más elevada en estas cuestiones. Yo creo que el trabajo comunitario ha tenido mucho que ver con esta cuestión.

**525. Duniesky<sup>78</sup>:** Mira Marta, cuando surgió la idea de hacer el consejo comunitario, para nosotros, del sector salud, lo principal era tratar de aglutinar las fuerzas de la comunidad en forma general: los CDR, la Federación, la Asociación de Combatientes, el Partido, porque las organizaciones por sí solas no pueden ejercer la influencia que puede ejercer este colectivo que está aquí hoy.

526. Nosotros desde que iniciamos esta experiencia tratamos de influir en la comunidad y lograr participación. Por lo menos esa era la forma en que yo lo veía desde el inicio. Por la parte de salud, nosotros hacemos un diagnóstico de salud y tenemos que cumplimentar una serie de actividades, pero es salud no vista como la ausencia de enfermedad, sino como todos los problemas que afectan a la comunidad síquica y socialmente, y que limitan la felicidad del hombre. Cuando los hombres no son felices ya no son saludables.

527. Lo importante de todo esto es que yo pienso que por sí sola la gente no puede trabajar. Nosotros hemos logrado unir esfuerzos y realmente influir en la comunidad y hacer actividades que correspondan con las necesidades precisas de ellos. A los CDR le costaba trabajo movilizar a la gente; también a la Federación, y era precisamente porque no existían motivaciones, porque no se trabajaban con las necesidades sentidas de la población. Por eso la intención del consejo comunitario es trabajar en base a la realidad de la comunidad y fue eso lo que nos permitió resolver una serie de problemas importantes.

528. Además ahora tenemos la oportunidad de que todo el mundo opine, de que todo el mundo diga sus puntos de vista y después, al final, llegamos a un consenso. Eso es lo más importante que, a mi modo de ver, hemos logrado con este consejo comunitario.

### 3) FACTOR DE ESTABILIDAD EN EL TRABAJO COMUNITARIO

—¿Cómo repercute en los consejos comunitarios la elección de nuevos delegados?

**529. Ricardo:** El hecho de que cada dos años y medio puede producirse variación de los delegados, ha llevado a la dirección del Sistema de Educación de la Comunidad como a nosotros mismos, los del consejo popular, a desarrollar una actividad de ajuste.

530. En la última elección nuestro consejo popular tuvo doce cambios, y eso indudablemente tuvo una repercusión grande. Por otra parte, en breve tiempo, en dos años también, se redujo el número de participantes en el Sistema de Educación de la Comunidad: los maestros que participaban en

---

78. Médico, líder natural, que ejerció como médico de la familia cuando se inició la experiencia.

curso de superación volvieron a sus antiguos lugares de trabajo, pero, pese a ello, hemos apreciado que no existe una repercusión excesivamente negativa. ¿Usted sabe por qué?, **porque hay algo que no varía: los factores de la comunidad. El consejo comunitario se mantiene, mientras el delegado puede cambiar a los dos años y medio, al ser electo otro compañero. El hecho de que el consejo comunitario esté conformado por los líderes formales e informales de la comunidad permite mantener la continuidad y sistematicidad del trabajo. Esa gente no cambia y por eso el consejo comunitario constituye un elemento decisivo para que no haya retroceso;** porque puede ocurrir que llegue un nuevo delegado sin la preparación suficiente y sin el apoyo del consejo comunitario podría producirse un descenso de las acciones que se habían logrado.

531. Puede variar la gente que asesora y atiende el proyecto, pero la gente que es protagonista viviente allí, en la comunidad, no cambia. El que tiene que aprender rápidamente, armarse, seminarse, es el nuevo delegado, es el nuevo activista.

#### 4) PREPARACIÓN DE LOS NUEVOS DELEGADOS

**532. Félix:** Nosotros internamente, a manera de poder desarrollar las posibilidades y capacidades de nuestros propios delegados, les dimos seminarios a los nuevos delegados; hicimos encuentros con ellos, los llevamos a los consejos comunitarios que ya tienen determinada experiencia en la actividad cultural, política, etcétera.

533. Aquí, en Pinar, se ha logrado una preparación inicial buena de los delegados. Este consejo —como decía Ricardo— comenzó el nuevo mandato con doce delegados nuevos de diecinueve. A estos doce **prácticamente le hicimos una preparación casi individual, trabajamos con ellos ahí bastante de cerca.** Creo que eso los ha ayudado, porque han logrado un nivel de ejecución de su trabajo mejor que sus antecesores.

#### 5) CURSO PARA DELEGADOS

—¿Se hizo aquí en Pinar del Río este año un curso para los delegados?

**534. Félix:** Aquí se hizo un trabajo de preparación primero de presidentes de consejos populares en la escuela del Partido. Ahí yo trabajé con ellos en la parte de trabajo comunitario. Después cada uno de esos presidentes reprodujo el curso con el resto de sus delegados...

535. Hubo también un seminario municipal.

536. Y creo que esta línea de trabajo tenemos que generalizarla a los CDR, a la Federación, a todos los cuadros que tienen que incidir en la comunidad. Y no solo prepararlos en los conceptos y en la estrategia del proyecto, sino en el propio trabajo de la comunidad, en cómo dirigir una reunión, en cómo convocar a la gente para que participe, en cómo ganar la confianza y la credibilidad de la gente.

537. En general, en las comunidades se carece de cuadros preparados y por eso hay —creo yo— tanta inestabilidad en los dirigentes y tanto cambio; aparte de que cuando una persona no está preparada el nivel de motivación y de compromiso se pierden.

—¿No crees que también incide en esto el hecho de que cuando apenas despunta un cuadro lo pasan a una tarea superior?

**538. Félix:** Puede ser eso o puede ser que la gente elige al primero que proponen, aceptan una sola proposición, ¿por qué?, porque no hay una masa crítica preparada. Si se pudiera escoger entre cinco o seis y que, además, estuvieran dispuestos, habría más posibilidades...

539. Aquí, en la Dirección Municipal de Educación, entre los alumnos que siguen un curso de postgrado, se ha seleccionado a un compañero de Educación para cada consejo popular. Yo los

estoy preparando. Hemos trabajado con ellos problemas de métodos, de cómo planificar el trabajo comunitario y ellos están aplicando muchas de esas cosas, o sea que, de un tiempo a esta parte se van haciendo diagnósticos y se va trabajando en forma más científica.

540. Nosotros trabajamos también en la preparación de directores de escuela. Hemos tratado que todos los cuadros que vayan a asumir tareas de dirección en las escuelas estén ya preparados, o sea, que exista siempre una reserva de cuadros de dirección para las escuelas, porque no basta que el director sea maestro, debe tener una preparación para la nueva función de dirección.

#### 6) DEFECTO: IMPROVISAR DIRIGENTES

—*¿Lo que ustedes hacen es como una escuela de dirección de cuadros?*

**541. Félix:** Anjá. Uno de los defectos que nosotros hemos encontrado es que se tiende a **improvisar dirigentes**; a cualquiera le dicen: “Tú eres el presidente del CDR” y cuando esa persona pregunta qué debe hacer como presidente, no se le da respuesta. La gente tiene que aprender a veces sobre la marcha. Lo mismo ocurre con los delegados, con los directores de las escuelas, los jefes de ciclo.

542. Por eso nosotros estamos tratando de resolver esto y la preparación que queremos dar va a llegar hasta los dirigentes de los pioneros. Estamos experimentando en qué nivel tenemos que dar esto con los niños, además este no es un problema que dependa solo de nosotros sino también de la misma organización de pioneros. Está todo el desafío de cómo preparar a estos niñitos para que sean buenos en sus funciones sin que se conviertan en autosuficientes.

543. Este proyecto tiene para mí una importancia estratégica, porque hay muchachitos de primaria que ya son líderes y si uno los va siguiendo discretamente, con un cuidado pedagógico, **para que no se aislen del grupo ni se conviertan en policías, sino que ejerzan correctamente el liderazgo natural que tienen, se puede contribuir a irlos preparando como futuros líderes del país.**

—*¿Ha habido problemas con los nuevos delegados?*

**544. Félix:** Sólo con uno que no tiene la suficiente experiencia de cómo organizar adecuadamente el trabajo en la comunidad, pero allí tenemos a una compañera del Sistema que lo está asesorando y el compañero se ha superado en la medida en que se ha dejado ayudar, porque hay compañeros que a pesar de sus limitaciones no se dejan apoyar.

545. Nosotros tenemos inclusive otros **delegados** que son maravillosos, que tienen posibilidades, pero que **asumen elevadísimas responsabilidades** y que, prácticamente, no pueden hacer una vida comunitaria estable, como es el caso del propio presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular, Roberto Machado; en esos casos, **quien garantiza que todo marche bien es el consejo comunitario.** El respeta sus despachos, respeta el tiempo de las actividades que tenemos señaladas, sus rendiciones de cuenta, y se apoya en el consejo comunitario, para poder desarrollar estas actividades.

#### 7) DURACIÓN DEL MANDATO DEL DELEGADO

—*A propósito de los nuevos delegados, ¿cuál es tu criterio —después de tu práctica de once años— respecto al hecho de que el mandato del delegado sea sólo de dos años y medio?*

**546. Ricardo:** A mí me parece que dos años y medio es muy poco tiempo. Prácticamente al año es que el delegado logra adquirir la experiencia de las normas reglamentarias, la identificación de los verdaderos y grandes problemas que puede tener su comunidad; de cómo sistematizar la solución de los planteamientos, no solamente de carácter local, interno, con la fuerza de las masas, sino la forma

de gestionar la solución de los otros problemas... Y cuando mira ya lo que le queda apenas es un año y medio...

—*Hemos hablado del mandato mínimo, pero otra cosa es el mandato máximo. Un delegado que gana prestigio, que gana la confianza de la gente, que llega a ser un líder natural, ¿debe permanecer siempre como delegado o hay un momento en que es conveniente un recambio?, ¿después de muchos años en ese cargo no se empieza a producir un cansancio, un desgaste; no empieza a fallar la creatividad, porque quizás ya agotó sus posibilidades y quizás si entra una persona nueva puede aportar nuevas ideas y nuevas soluciones?*

**547. Ricardo:** Yo diría que no se puede establecer una propuesta general...

—*¿Aquí, entonces, habría que aplicar el principio de la diferenciación?*

**548. Ricardo:** Así es. Yo creo que esto es algo que depende de cada persona. ¿Hasta qué límite? Yo digo: hasta que las capacidades y posibilidades lo indiquen. Las limitaciones pueden ser de diferente origen: capacidad, experiencia, enfermedad. No me cabe duda que una persona que ha trabajado diez, once, doce, quince años en el Poder Popular, tiene que tener un mecanismo personal de reacción muy sobresaliente para mantener el nivel activo de creatividad, de iniciativa; porque la tendencia de la persona que lleva muchos años en un cargo es a dejarse modelar un poco por el sistema, a perder iniciativa, a tener dificultad para crear cosas nuevas. Pero eso depende mucho de cada persona, depende también de la contribución que tenga de los elementos que lo apoyan en la propia comunidad: de las organizaciones de masas, de los líderes naturales, de los activistas...

549. Yo creo inclusive que el consejo comunitario es un mecanismo que le da durabilidad a los delegados. De verdad, se lo digo de corazón. Yo creo que el delegado que logre hacer eficiente el sistema de influencia que significa el consejo comunitario, que logre vincular en la solución de los problemas a todos los elementos de la comunidad, sin esquemas, sin órdenes, sin arbitrariedades, sin que se transforme en el gran jefe, se desgasta mucho menos y pierde menos creatividad.

550. Ahora yo, en mis rendiciones de cuenta, soy un hombre del consejo comunitario, ya yo no me siento solo. Ya yo me atrevo a decir que no se resolvió tal problema del edificio porque no hubo respuesta de la comunidad, porque ese problema nadie lo puede resolver si la comunidad no asume la responsabilidad.

551. Antes, todo el mundo pretendía que si se le filtraba la casa, si tiraban papeles, si ponían música alta, si la cubierta derramaba agua en el tanque porque no había quien controlara la llave de paso, si no se ponía a la hora adecuada el motor, eso era responsabilidad del delegado. Ahora yo voy al consejo comunitario, analizamos esos problemas, los vemos, señalamos el camino para solucionarlos y si eso no se cumple es responsabilidad de la comunidad; porque estamos educándola para que ella juegue un papel activo en la solución de sus principales problemas.

552. Yo pienso que la función del delegado es gestionar que venga una dirección administrativa si ocurrió algo que la comunidad no puede resolver, por ejemplo, si se rompió el tubo que da el abasto de agua a la casa, pero a mi modo de ver, el ochenta por ciento de los problemas que se plantean se pueden resolver con la iniciativa, la cooperación y la acción de la comunidad. y cuando digo esto no sólo estoy pensando en la gente que vive en ese territorio, si no también en las empresas enclavadas allí.

## CONCLUSIONES :

### 1. PRESIDENTE DEL CONSEJO POPULAR HACE VALORACIÓN DEL SISTEMA

#### 1) GRAN APOYO PARA LOS DELEGADOS

—*Para finalizar este trabajo quisiera una valoración de ustedes acerca del Sistema de Educación de la Comunidad que se ha aplicado durante cuatro años en el Consejo Popular Hermanos Cruz...*

**553. Ricardo:** Nuestros delegados han estado muy satisfechos con el asesoramiento del representante del Sistema en cada circunscripción; se han adaptado a tener ese apoyo y a contar con su presencia en cada consejo comunitario. Los compañeros del Sistema representan una gran ayuda, especialmente para dos tipos de delegados: para aquellos que asumen por primera vez tareas de gobierno y para aquellos que, además de atender su circunscripción, tienen responsabilidades a un nivel superior —cargos a nivel del municipio, la provincia o la nación—; estos delegados se apoyan mucho en el consejo comunitario y en la asesoría que le brindan los representantes del Sistema en la circunscripción.

#### 2) PREOCUPACIÓN POR REDUCCIÓN DEL EQUIPO

**554. Ricardo:** Por eso nos ha preocupado el hecho de que este año se haya reducido el número de compañeros que han venido trabajando en el Sistema de Educación de la Comunidad —antes eran diecinueve, ahora son sólo doce—; tenemos temor de que con ello se debilite la implementación de todo el proceso de aplicación de las recomendaciones contenidas en los doce proyectos que integran este tipo de investigación.

555. Si el delegado no cuenta con esa asesoría y apoyo se siente un poco desvalido para seguir sistematizando la aplicación de estas recomendaciones. Es verdad que actualmente se está intentando que un representante de la escuela en cada circunscripción supla la ausencia de ese profesional que nosotros teníamos como especialista trabajando permanentemente, pero nos parece que, aún cuando pueda resultar muy interesante esta experiencia para el futuro, ni los delegados, ni los integrantes del consejo comunitario, ni el propio representante de la escuela estaban preparados para este cambio.

#### 3) NECESIDAD DE CUADROS PREPARADOS QUE ASESOREN INICIALMENTE EL TRABAJO COMUNITARIO

—*¿Tú ves, entonces, el asesoramiento como transitorio, como algo que es necesario hasta que se consolide el trabajo y sea la misma comunidad la que lo asuma?*

**556. Ricardo:** Exactamente. Yo entiendo que tiene que llegarse a eso en algún momento. Creo que el objetivo que debemos perseguir es que la comunidad, a partir de estas recomendaciones y de los resultados de estas investigaciones, pueda tomar por sí misma la conducción del desarrollo del trabajo comunitario, pero pienso que debemos tener cuidado en no apresurar ese proceso, en no hacerlo abortar, porque eso puede tener consecuencias nocivas. Me parece que es negativo que en medio del proceso de aprendizaje los asesores cambien: ese cambio, cuando todavía no se ha consolidado el trabajo, es lo que no conviene.

557. ¡Imagínese!, en mi consejo popular, de los diecinueve delegados que tenía cambiaron doce en las últimas elecciones<sup>79</sup>, y a esto se añade que este año hemos comenzado el trabajo con un menor número de asesores —se redujeron de diecinueve a doce—, con la desventaja de que varios eran nuevos en el equipo, recién empezaban a entrenarse en este trabajo comunitario. Ahí es donde

---

79. En 1995.

radica mi preocupación, no en lo que se refiere al Sistema, porque creo que éste ya no muere, llegó para quedarse.

—*Es como que a un niño le quitaran el pecho materno antes de que estuviese maduro como para soltarlo, ¿no? A mí me parece muy interesante que ustedes estén planteando que para el trabajo comunitario se requiere de especialistas que ayuden al proceso de aprendizaje de cómo se hace el trabajo comunitario, porque a veces se cree que basta decretar la participación popular para que ésta se produzca y, al menos, todas las experiencias que yo conozco muestran que se requiere de un proceso de aprendizaje...*

**558. Ricardo:** Así es, Marta. Se trata de un proceso donde hay que irle traspasando poco a poco responsabilidades a la comunidad, para que no exista ningún deterioro en el trabajo.

#### 4) BUSCAR LA SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

—*Félix, ¿qué piensas tú de este planteamiento de Ricardo acerca de la importancia de que el equipo del Sistema se mantenga estable, que no sea tan rotativo?*

**559. Félix:** Eso es lógico, porque cuanto más experiencia y tiempo tengan los investigadores que llevan adelante una investigación con la metodología de la investigación-acción es mucho mejor, pero hay que recordar que no trabajamos con gente que es profesional de la investigación, sino con personas que vienen a superarse, a entrenarse en un tema, y necesariamente ese personal es rotativo.

560. Lo importante sería mantener estables a algunas personas del equipo, como ya te mencionaba cuando me refería al personal del Centro de Estudios y Desarrollo de la Educación Comunitaria<sup>80</sup>. Lo que pasa es que se redujo de pronto la cantidad de personas con experiencias con que contábamos y tuvimos que incorporar a gente nueva a tareas que no dominaba. Sin embargo, rápidamente se prepararon. Creo que nuestro **sistema de capacitación** en el trabajo comunitario de los líderes de la comunidad y de los propios compañeros que están haciendo su entrenamiento en la investigación, nos ha permitido **un cierto nivel de estabilidad**.

561. Después de bastantes gestiones logramos quedarnos con este equipo de doce compañeros y hemos distribuido sus tareas de modo tal que no se resienta tanto el trabajo: cada uno atiende un proyecto, dos circunscripciones y algunos atienden además una escuela.

562. Recuerda que **nuestro objetivo es la sustentabilidad del proyecto**, objetivo que sólo se logra si es asumido por la comunidad. A nuestro juicio, hay que buscar aplicar estas líneas de trabajo nuestras, estos doce proyectos que resumen los intereses de la comunidad y son los que pueden involucrar a una mayor cantidad de personas, los que pueden lograr una mayor participación de la escuela, la familia y la comunidad. Y trabajar en la dirección de ir involucrando más a la escuela, no en el trabajo rutinario que se hace, a veces, de llamar al padre e ir a la comunidad, sino en el de integrar el contenido de las asignaturas al trabajo comunitario, que no es sino **el principio de integración de la escuela a la vida**.

563. En ese sentido estamos tratando, desde septiembre de este año, de que cada escuela donde quiera que tenga alumnos tenga un profesor que la represente y que, preferiblemente, viva en esa circunscripción, y si no vive en esa, en la más cercana. Y si no tenemos a nadie con esas condiciones y tenemos un padre que es maestro o profesor universitario y tiene un hijo en esa escuela, que sea ese padre el representante de la escuela en esa comunidad.

---

80. Ver Capítulo Primero.

564. Estas son búsquedas alternativas para que el día en que no exista nadie del Sistema, éste permanezca; **porque el Sistema no son las personas que lo integran, sino las acciones y la metodología que se ha creado a su alrededor.**

565. Lograremos darle sustentabilidad al trabajo cuando la escuela tenga un activo representante en la circunscripción, que sea un vaso comunicante directo de la escuela con la comunidad, siguiendo la idea de que la escuela no está donde está el edificio, sino donde están los alumnos.

5) EL MAYOR LOGRO

**566. Ricardo:** Para mí, el logro más extraordinario del Sistema de Educación de la Comunidad —que ya es imposible de eliminar— es la existencia del consejo comunitario: este mecanismo que permite aunar voluntades para enfrentar unidos los principales problemas de la comunidad.

## 2. APRECIACIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL

1) UN PROYECTO MUY INTEGRAL

—*Roberto, antes de que hagas un balance de lo que ha significado para ti, como delegado del Poder Popular, la aplicación en este consejo popular del Sistema de Educación de la Comunidad, cuéntame primero cómo llegaste a conocer este proyecto.*

**567. Roberto**<sup>81</sup>: Cuando nos hablaron por primera vez del proyecto, ya nosotros aquí en el Municipio de Pinar del Río veníamos trabajando con el objetivo de buscar un sistema que nos ayudara a lograr un trabajo comunitario.

568. La situación de extrema escasez de recursos creada por el período especial nos había hecho ver que era fundamental recurrir al potencial que cada comunidad tenía para resolver sus problemas.

569. Habían muchos proyectos, muchas formas, muchas vías de cómo tratar de resolver los problemas. Fue entonces cuando nos explicaron el proyecto del Instituto Pedagógico, un proyecto muy acabado, muy integral, que incluía la salud, la educación, las actividades recreativas, la prevención social; lo incluía todo. Desde entonces empezamos a trabajar de conjunto con Félix Pérez.

2) UNA GRAN AYUDA PARA UN DELEGADO CON MUCHAS RESPONSABILIDADES

—*¿Eso fue en el 93?*

**570. Roberto:** Sí. Además para mí, como delegado de una circunscripción y a la vez presidente del gobierno municipal de Pinar del Río —ciento noventicinco delegados, una extensión territorial de seiscientos noventa y un kilómetros cuadrados, capital de la Provincia Pinar del Río, más de ciento ochenta y dos mil habitantes y una importante población flotante de adultos y estudiantes, en resumen, un municipio muy complejo—, el contar con el asesoramiento de los compañeros y con un trabajo de cooperación a nivel comunitario me ha sido de una ayuda extraordinaria, dada la enorme cantidad de trabajo y las complicaciones que tengo.

571. Para poder cumplir con mis responsabilidades en todos los frentes me es muy necesario hacer un análisis integral de mi trabajo para resolver los problemas que tengo. Claro, ese análisis me debe indicar con qué potenciales yo cuento en mi circunscripción: el Instituto Pedagógico, el Ministerio de la Agricultura, una bodega, un centro de servicios, un círculo infantil, una escuela, tales

---

81. Roberto Machado Hernández, delegado de la circunscripción 211 y presidente de la Asamblea Municipal de Pinar del Río. Actualmente labora en la provincia de la Habana.

direcciones administrativas. A partir de ellos tengo que exigirles y tienen que contribuir conmigo en la circunscripción, pero hay otras cosas que dependen de la comunidad y es la comunidad la que tiene obligatoriamente que resolverlas.

572. Y entonces, basado en eso, incluido los valores que tiene la comunidad: económicos, culturales, científicos, porque ¿quiénes son los que viven en la comunidad?: el profesor, el licenciado, el master, el candidato a doctor... Hay que buscar que toda esa gente contribuya; la gente no puede llegar del trabajo a la casa y olvidarse de todo; porque hay gente que es muy estrella en su centro de trabajo y, sin embargo, cuando llega a la comunidad se desvincula por completo. Yo creo que nosotros hemos tratado de lograr que todo el mundo se vincule y que todo el mundo participe en la actividad.

573. Me ha tocado también la dicha de tener a María Luisa<sup>82</sup>, que es muy inspiradora, que está conmigo constantemente; que me apoya, pero que también me exige, que es lo que me hace falta...

574. Yo estoy convencido de que la célula fundamental para que las cosas funcionen, es la base. Por eso necesitamos que ésta funcione bien; debemos realizar un trabajo político-ideológico en la base, que le demuestre a la gente que realmente se pueden lograr cosas.

575. Por todo eso es que le hemos dado mucha importancia a este proyecto.

### 3) UN SOLO PUÑO APUNTANDO EN UNA MISMA DIRECCIÓN

—*Tú que tuviste la experiencia de ser delegado sin este Sistema de Educación de la Comunidad y luego has tenido la experiencia de hacer la gestión con el Sistema, ¿cuál es la diferencia?*

**576. Roberto:** La diferencia es muy grande. Poniendo en práctica sus orientaciones se logra una mayor integración de la comunidad y, además, se logra involucrar a todos los factores de tal forma que ahora puede hablarse de la existencia de una dirección colegiada para resolver los problemas que se nos van presentando. Hoy **somos un solo puño apuntando en una misma dirección.**

577. Anteriormente los CDR montaban un sistema por allá, el delegado otro, salud un tercero, ¿y qué pasaba?, muchas de esas metas no se lograban materializar. En cambio ahora sí, porque está la integralidad de este trabajo: es el mismo trabajo, pero ahora se ejecuta en condiciones muy distintas. Cuando llega el mes en que hay que hacer el diagnóstico de salud de todos los problemas que tenemos, ya no es sólo el médico el que lo lleva adelante, a todo el mundo le toca un pedacito, es un trabajo común.

578. Por otra parte, con esta forma de trabajar yo me siento mucho más responsable como delegado, y lo mismo le ocurre al del Núcleo Zonal del Partido, al coordinador de los CDR, a la representante de la Federación, al representante de Educación, al médico.

579. Creo que hemos tomado conciencia que **una persona sola, trabajando en forma individual, no puede resolver los problemas**, pero que si lo hacemos en forma colegiada sí se pueden lograr muchas soluciones.

580. Yo pudiera decirte que este proyecto vino para quedarse, y no sólo a nivel de circunscripción, de municipio...

---

82. Se refiere a María Luisa Porcell, a quien corresponde atender esa circunscripción.

### 3. BALANCE DE FÉLIX

#### 1) LOS FRUTOS SE VEN EN LA COMUNIDAD

—*Félix, ¿cuál es el balance que tú haces sobre todo este esfuerzo?*

**581. Félix:** Estoy satisfecho, porque considero que hemos logrado probar que nuestro sistema de trabajo comunitario es viable, es capaz de rendir frutos en un consejo popular tan difícil como éste: un consejo grande, uno de los más grandes de la provincia en cantidad de población<sup>83</sup>; uno de los consejos con más problemas de arraigo, uno de los más problemáticos... **Quien conoció esto antes de que nuestro trabajo empezara y lo ve hoy constata avances innegables.**

582. Y esto es aún más significativo si tenemos en cuenta que el período en el que hemos desarrollado la investigación ha sido catalogado por muchos como el más difícil y el más complejo de la historia de Cuba. En estos años se ha visto en la comunidad como nunca el problema del bloqueo, el problema de las carencias materiales; además han surgido nuevos elementos que inciden en la vida familiar: el trabajador por cuenta propia, la legalización de la moneda libremente convertible, todas medidas que han tenido un fuerte impacto en la vida de la comunidad.

583. Sin embargo, la gente se ha mantenido, unas veces con apagones, otras pasando trabajo, pero siempre avanzando. Hay que decir que en este reparto los niños han jugado un papel de vanguardia, yo no los he visto nunca perder su alegría o perder sus motivaciones. Siempre los he visto ir a la escuela, tal vez con los zapatos rotos o con la ropa un poco raída, pero siempre llegando puntuales; he visto a los maestros a veces con la escasez del calzado o el vestuario, pero siempre luchando por que sus clases sean las mejores.

#### 2) NO TODO HA SIDO COLOR ROSA

—*Pero todo no debe haber sido color rosa ¿no?*

**584. Félix:** Sí, por supuesto que nuestro camino no ha estado exento de dificultades. Por ejemplo, estimo que no siempre hemos tenido suficiente apoyo de las diversas instancias de Educación en el territorio. Este año nosotros tuvimos que guerrear duro para que nos dejaran el grupo actual de compañeros. Nos decían que bastaba con dos o tres personas. Después de mucha lucha, discusiones y fundamentaciones, logramos mantener el equipo, pero eso retrasó un tanto nuestro trabajo.

585. Considero que este proyecto —que ha sido como uno de los que va a ser estudiado por el grupo de expertos de la Comisión Ministerial<sup>84</sup> dedicada al tema de la comunidad— no ha sido apoyado en correspondencia con la importancia que la dirección del país le ha dado.

586. Quiero sí, destacar el aporte que han hecho los compañeros Ramiro Benítez y Rolando Pacheco, los cuales me ayudaron a forjar algunas de las líneas teóricas que hoy se ponen en práctica. Ellos siguen considerándose parte del proyecto. Aunque no están en él, siempre se preocupan de cómo marcha.

587. También quiero agradecer el apoyo que hemos tenido de los organismos, de las organizaciones y del Poder Popular, a los cuales, a su vez, le hemos dado nuestros servicios. En esta interacción hemos aprendido todos. Y creo que este es un proyecto que trascenderá, precisamente, por la capacidad que ha tenido de mostrar que la comunidad tiene siempre el protagonismo social y que debemos luchar porque cada vez lo tenga más.

---

83. Veintiún mil novecientos noventa y cinco habitantes.

84. Experiencia iniciada en 1996 por el Consejo de Ministros, como grupo de coordinación ministerial para la atención al trabajo comunitario integrado.

### 3) FALTA INTEGRALIDAD MULTIDISCIPLINARIA

**588. Félix:** Por otra parte, hay cosas en las que podríamos haber avanzado más si hubiésemos tenido un equipo más interdisciplinario, porque nosotros somos casi todos pedagogos, algunos con conocimientos de sicología y sociología, pero no tenemos los servicios de una serie de profesionales que nos serían muy útiles como: un economista, un arquitecto, un sociólogo, un etnólogo, etcétera. Hemos tratado de suplir esa falta de integralidad multidisciplinaria buscando compañeros que nos apoyen, pero no es lo mismo tener una gente prestada que ayude, a tener un equipo estable.

### 4) UN PARTO DOLOROSO

**589. Félix:** Todo este proceso ha sido un parto doloroso. Recuerdo lo que nos dijo un compañero que fue viceministro de Salud Pública cuando le pedimos su criterio sobre nuestro Sistema en las etapas iniciales del proyecto: “Bueno —nos dijo—, esto yo lo leí en un libro de Tomás Moro que se llama Utopía”. Y yo le respondí: “Si el libro de Tomás Moro se lee en el siglo XX y fue escrito en el siglo XVI será porque tiene algún valor. La utopía debe valer algo; vamos a seguir con ella.”

590. Reconozco que este es un proyecto social ambicioso, que no pretende quedarse en las ramas ni construir o reparar viviendas como meta, sino crear todo un estilo de vida con varias líneas diferentes que se integran unas a otras en un proyecto polivalente. Y la escuela puede ayudar a potenciar este esfuerzo.

### 5) DE LA DEPENDENCIA DE UN LÍDER A LA AUTOSUFICIENCIA PEDAGÓGICA

**591. Félix:** Si este trabajo se logra consolidar, la comunidad va a depender cada vez menos de la fuerza de un líder, de la fuerza de una personalidad, ya que va a existir una estructura que va a funcionar por sí misma.

**592. Lo que nosotros buscamos es que el conjunto de factores que tienen que ver con Educación en la comunidad actúen de manera coordinada, de tal forma que ésta tenga autosuficiencia pedagógica para lograr la formación de ese hombre que vive, trabaja y realiza allí sus sueños y esperanzas. ●**

## **I. SISTEMA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD**

### **LOS DOCE PROYECTOS Y SUS ACCIONES RESPECTIVAS**

El trabajo comunitario en Cuba es el sistema de acciones concentradas, organizadas y participativas que se realizan en los asentamientos poblacionales y comunidades para dar solución a los problemas de los vecinos y satisfacer necesidades materiales y espirituales.

Dentro de la comunidad, la escuela es la entidad comunitaria más estratégica, ella forma los ciudadanos del futuro en una integración armónica con la familia y la comunidad: nada en la comunidad puede ser ajeno a la escuela.

Ningún centro educacional cubano satisface toda la educación. Esta hay que concebirla como un sistema de la comunidad, donde el alumno transite por todas las instituciones educacionales, como si fuera una sola escuela y con esa concepción se

ha diseñado y desarrolla el Sistema de Educación de la Comunidad como un proyecto pedagógico integrador que cuenta doce líneas de trabajo y sus respectivas acciones.

A continuación se exponen estas líneas y acciones, señalándose con uno (\*) las que están en ejecución, con dos (\*\*) las en experiencia y con tres (\*\*\*) las concluidas.

#### **1. HISTORIA DE LA COMUNIDAD**

1. Atención a las familias fundadoras del asentamiento \*
2. Atención a familiares de mártires \*
3. Elaborar biografía de combatientes de la revolución cubana \*
4. Sitiales históricos \*\*\*
5. Biografía de mártires de CDR (40) \*
6. Proyectos de tarjas y monumentos \*\*
7. Himno, bandera y escudos de las escuelas \*\*\*
8. Trabajo con los símbolos de la patria \*
9. Biografía personas mayores de 60 años \*\*
10. Atención a los condecorados \*\*
11. Eventos comunitarios de historia \*

#### **2. UNIDAD DEL TRABAJO DIDACTICO Y EDUCATIVO**

1. Inventario de objetivos, conceptos y habilidades de cada asignatura de preescolar a preuniversitario \*\*\*
2. Integración por grados, ciclos y enseñanzas \*
3. Elaboración de los algoritmos de cada habilidad \*
4. Elaborar la tabla de especificidades de evaluación de la habilidad \*\*
5. Elaborar los fondos de información de los conceptos \*\*
6. Realizar el dimensionamiento de los contenidos \*\*
7. Trabajo con los métodos activos de enseñanza y productivos de aprendizaje: reproducción-producción \*
8. Estrategia de trabajo didáctico de la escuela. Independencia institucional \*\*

#### **3. EDUCACION LABORAL, EDUCACION ECONOMICA, ECONOMIA LOCAL Y VOCACIONAL**

#### **ORIENTACION**

1. Deberes laborales en la familia \*
2. Deberes laborales en la escuela \*
3. Vinculación a centros de la comunidad \*
4. Dimensión laboral y politécnica de las asignaturas \*\*
5. Dimensión económica de las asignaturas hacia la economía local \*\*
6. Análisis de la economía local en su realidad y perspectivas: La industria, los servicios, agricultura familiar, trabajo por cuenta propia, extensión de servicios estatales a la comunidad \*\*
7. Diagnóstico vocacional \*
8. Estrategia de orientación vocacional: tendencias de la personalidad necesidades sociales: Economía local, municipal y provincial \*\*
9. Desarrollo de la laboriosidad como cualidad de la P \*

#### **4. EDUCACION AMBIENTAL Y ENERGETICA**

1. Dimensionamiento ambiental y energético de las asignaturas \*\*
2. Higienización y ambientación de la escuela y la comunidad \*
3. Creación de grupos de interés: Amigos de la naturaleza, sociedad científica estudiantil, etc \*
4. Eventos comunitarios de educación ambiental \*
5. Círculos de reflexión sobre uso de la energía y su ahorro \*\*
6. Exposiciones, divulgación, etc \*

#### **5. EDUCACION Y SALUD**

1. Programas de salud escolar: Trabajadores y Estudiantes \*
2. Programas Comunitarios: Materno-Enfermedades crónicas no transmisibles, adulto mayor, etc \*

##### **Cultura de salud**

3. Dimensionamiento de las asignaturas hacia la salud \*\*
4. Inserción en el programa municipal y comunidades por la salud: Circunscripción/Familia/Escuela/ por la salud \*\*
5. Programa antistress \*\*

#### **6. EDUCACION ALTERNATIVA**

1. Diagnóstico de necesidades educativas en las circunscripciones y centros de trabajo \*
2. Búsqueda de solución a las necesidades (Educación alternativa) \*
3. Atención a desvinculados laborales o escolares \*
4. Atención a niños de 0-2 años y de 3-5 en el consultorio y la comunidad (Programa educa tu hijo) \*
5. Extensión escolar a la comunidad \*\*

#### **7. CULTURA**

1. Dimensionamiento cultural de las asignaturas \*\*
2. Movimiento de aficionados en las escuela (trabajadores y estudiantes) \*
3. Movimientos de aficionados en la comunidad \*
4. Actividades culturales (competitivas o no) \*
5. Coleccionismo \*
6. Cría de animales \*\*
7. Cultura de los oficios y profesiones: cocina, dulcería, repostería, artesanías, etc \*\*

8. Semana de la cultura del consejo popular \*
9. Jornadas culturales por manifestación \*\*
10. Apoyo cultural a las actividades políticas \*
11. Campaña de lectura \*

## **8. DEPORTE Y RECREACION**

1. Educación física y deporte escolar \*
2. Deporte comunitario \*
3. Activismo de atleta de alto rendimiento retirados y otros \*\*
4. Planes de la calle, Recreación, excursionismo en la comunidad \*\*
5. Campeonatos deportivos y recreativos entre las circunscripciones \*
6. Peñas deportivas \*\*
7. Atención deportiva recreativo al adulto mayor \*\*
8. Cultura física terapéutica \*\*

## **9. EDUCACION FAMILIAR**

1. Diagnóstico de la familia \*
2. Escuela de educación familiar en las circunscripciones \*
3. Terapia familiar \*\*
4. Educación familiar a los alumnos en la escuela \*\*
  - a) asignatura
  - b) Programa de elaboración
5. La historia familiar en la formación de valores \*\*
6. Trabajo con familias paradigmáticas \*
7. Divulgación del tema familiar en M D M \*
8. Talleres de familia en las circunscripciones \*
  - a) La mujer en la familia (mayo)
  - b) El padre en la familia (junio)
  - c) El niño en la familia (julio)

## **10. ATENCION A LA CREATIVIDAD Y EL TALENTO**

1. Diagnóstico de niños de talento y creatividad: Criterio de jueces (maestros y otros alumnos, padres) \*
2. Diferenciación de la enseñanza en la clase y la tarea \*
3. Integración de sociedades científicas estudiantiles \*\*\*
4. Desarrollo de la lectura \*\*
5. Ayuda a otros alumnos de menos desarrollo \*
6. Concurso \*
7. Movimiento de monitores \*
8. Movimiento Fórum de ciencia y técnica (B.T.P) \*

## **11. PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCION**

1. Dirección Escolar:
  - Diagnóstico de necesidades de aprendizaje
  - Trabajo de reserva
  - Estructura de liderazgo
  - Trabajo con los pioneros (preparación, seguimiento)
2. Dirección comunitaria:
  - Trabajo con los líderes formales en su preparación
  - Preparación de líderes no formales
  - Estructura del consejo comunitario de circunscripción y del consejo

de dirección

### 3. Dirección por objetivos

## **12. SUPERACION E INVESTIGACION**

1. Diagnóstico de necesidades de superación. Fuentes Evaluación profesional y auto valoración \*
2. Comparación de c/uno con el modelo de maestro \*
3. Elaboración del plan de superación de la escuela Gestión Institucional:  
Lo endógeno y lo exógeno \*
4. Labor de seguimiento a los que han cursado la superación \*\*
5. Valoración de la autosuperación por el resultado del alumno \*
6. Diagnóstico de problemas a investigar \*
7. Determinación de temas. Elaboración en diseños. Investigaciones. Eventos de presentación \*\*
8. Inserción de temas del sistema en las investigaciones de la escuela y la comunidad \*
9. Creación del consejo científico de la comunidad \*\*