

**CUBA — EL CONDADO**

**CONSTRUYENDO CASAS  
Y  
TRANSFORMANDO AL HOMBRE**

MARTA HARNECKER  
MEPLA, LA HABANA, CUBA, 1ª ED. 1996  
2ª ED. 1997

*El Condado es un barrio popular que queda en la periferia del Municipio de Santa Clara, en la provincia cubana de Villa Clara.*

*La experiencia que se narra en este libro ocurre en las dos manzanas con peores condiciones de ese barrio.*

*Describe cómo el barrio se transforma tanto física como espiritualmente a partir de una microbrigada social —que construye para el barrio con trabajadores del mismo barrio— y de la actuación de un grupo de trabajo comunitario o parlamento del barrio que reúne a todos los líderes formales y naturales de ese territorio. Entre ellos sobresale el trabajo del médico de la familia, de la santera, del policía, del activista cultural, de la directora de la escuela. Llama la atención el papel de los niños en la transformación del barrio.*

## INDICE

PRESENTACIÓN POR ABEL PRIETO, MIEMBRO DEL BURO POLÍTICO DEL PCC.....	11
INTRODUCCION.....	18
PRIMER CAPITULO: ALGUNOS ANTECEDENTES .....	24
1. UN BARRIO CON PROBLEMAS, PERO CON TRADICIONES DE LUCHA.....	24
2. COMO NACE LA IDEA DE UNA MICROBRIGADA SOCIAL.....	25
1) Conociendo la experiencia de los Talleres Integrales.....	25
2) Primer levantamiento muere casi al nacer .....	25
3. RAZONES DE SELECCION DE ESAS MANZANAS.....	26
4. ENFOQUE CON EL QUE SE PLANTEO EL TRABAJO.....	26
1) Mas que levantamiento de problemas, identificacion de necesidades.....	26
2) Evitar que el proyecto se sienta como algo impuesto.....	26
3) Partir del liderazgo natural, el delegado como polea transmisora.....	27
4) Tener en cuenta las tradiciones culturales del barrio.....	27
5) Que todo salga del barrio.....	27
5. INCOMPRESIONES INICIALES.....	27
1) Igualitarismo contra concentrar recursos.....	27
2) Como se enfrentan demandas de otras circunscripciones .....	28
3) Si se inician obras hay que continuarlas .....	28
SEGUNDO CAPÍTULO: EXPERIENCIAS ORGANIZATIVAS ANTERIORES.....	30
1. EL CLUB ENTRE AMIGOS.....	30
1) Como surge la idea: la mesa sueca .....	30
2) Un club con reglamentos .....	30
3) La santera: presidenta del Club .....	31
2. CLUB DE ADOLESCENTES Y NIÑOS .....	32

3. EL CONSEJO POPULAR DE CULTURA Y SUS ACTIVIDADES .....	33
1) Comparsa infantil.....	33
2) Actividades en la calle .....	33
3) Nueva vision sobre papel del consejo popular de cultura .....	34
TERCER CAPITULO: LA MICROBRIGADA SOCIAL.....	35
1.    PAPEL DE LA DELEGADA.....	35
1) Doris: casi cuarenta años viviendo en el condado.....	35
2) Trayectoria como delegada.....	36
3) Agilidad para resolver los problemas .....	36
4) Sentir y vivir los problemas de la gente.....	36
2.    PRIMEROS PASOS.....	37
1) Brigada de alemanes.....	37
2) Delegada lucha porque la microbrigada sea en su zona .....	38
3) Levantamiento de la situacion de vivienda en 1989 .....	38
4) Se anuncia que la microbrigada empezara en esas dos manzanas .....	39
5) Reuniones en el Poder Popular Municipal.....	39
6) Abanderamiento de la microbrigada: 21 de abril de 1990.....	39
7) Microbrigadas obreras y microbrigadas sociales.....	40
8) Lo primero: crear las condiciones de trabajo para el equipo tecnico.....	40
9) Papel de la delegada en la etapa inicial .....	41
3.    LA FUERZA DE TRABAJO EN LA MICROBRIGADA .....	41
1) Grupo inicial de trabajadores: Desempleados y mujeres.....	41
2) Mujeres que no trabajaban: Dominga Ruiz, madre de Cheo, y Teresa Bernal.....	42
3) Dificultades en captacion de personal especializado.....	44
4) Lucha por estabilizar la fuerza de trabajo y lograr habitos de trabajo .....	44

5) Enfrentar celos de esposos de las microbrigadistas.....	45
4. CONFORMANDO EL GRUPO DE PROFESIONALES .....	45
1) Motivacion: obtener una vivienda.....	45
2) La mala fama del barrio los preocupaba .....	46
3) Se expone el proyecto en el barrio.....	47
4) Gran apoyo inicial del presidente del municipio.....	48
5) Cada vivienda con su distintivo .....	48
6) Las casas como algo suyo .....	49
5. PROYECTO CONSTRUCTIVO.....	50
1) Terminar y construir viviendas .....	50
2) Diseño de red de viales.....	50
a) Crear primero la infraestructura .....	50
b) La fosa del edificio nº 5 no estaba en los planes .....	51
6. EL METODO PARA LA ENTREGA DE VIVIENDAS .....	52
1) Las viviendas se ganan .....	52
a) Gilberto, obrero especializado se gana su vivienda.....	53
b) Cristobal: “Los que mas nos sacrificamos fuimos los primeros” .....	54
2) La experiencia de Rosa, jefa de personal .....	55
a) Comisión para el reparto de las viviendas.....	55
b) Los que reciben sus casas siguen ligados al proyecto .....	56
7. CONSULTORIO MEDICO: UNA CONSTRUCCION REALIZADA POR EL MININT .....	57
1) Crear una imagen diferente de la policia .....	57
a) La construcción del consultorio. Papel del MININT .....	57
b)Inauguración del consultorio .....	58
8. LA VISION DE CARLOS, JEFE DE LA BRIGADA DEL MININT.....	58

1) Cambio de la imagen del policia .....	58
2) Trabajan microbrigadistas con problemas de conducta: el caso de Omar .....	58
3) Por que no acepta ser jefe del sector.....	60
9. UN CONSULTORIO ATIPICO.....	60
1) Una ceiba dentro del consultorio.....	61
2) Aprendiendo de la experiencia.....	62
10. SECTOR DE LA FAMILIA .....	62
1) Papel de Castro .....	62
2) Vivencias del compañero Castro, primer jefe del sector .....	63
3) Testimonio del actual jefe del sector .....	64
a) Disminuyen los delitos .....	64
b) Problemas intrafamiliares y formas de resolverlos .....	65
c) La labor policial: una labor esencialmente preventiva.....	65
d) Apoyo de la microbrigada al trabajo del sector.....	66
e) Circulo de interés con los niños .....	66
f) Necesidad de una mayor presencia del policia en el barrio.....	67
g) Importancia de que los cuadros vivan en la comunidad .....	68
11. EL MULTIPROPOSITO.....	69
1) Incomprensiones iniciales.....	69
2) Origen del nombre .....	69
3) El barrio apoya.....	69
4) Opina un constructor.....	70
5) Orgullo del barrio .....	70
12. FABRICA DE PREFABRICADO.....	70
13. DIFICULTADES Y ERRORES INICIALES .....	71

1) Dificultades de mudar a la gente para poder construir .....	71
2) Reorganizacion de las familias.....	72
3) Derroche de materiales.....	72
4) Desaparicion de materiales.....	72
5) Romper el escepticismo provocado por investigaciones academicas que no llegan a nada.....	72
6) Entregar viviendas, solo con la promesa de trabajar .....	73
7) Distribuir viviendas antes de terminarlas .....	73
8) No abarcar mas de lo inicialmente proyectado.....	74
9) Desvio de recursos .....	74
10) Poner a cuadros del barrio en la direccion de la microbrigada .....	75
14. UN CAMBIO EN LA GENTE .....	76
1) La actitud de los niños es diferente .....	76
2) El caso de Cheo .....	76
3) Walberto Perez: cuentapropista con un nuevo espiritu.....	78
4) La satisfaccion de una obra realizada .....	81
CUARTO CAPÍTULO: EL PARLAMENTO DEL BARRIO .....	82
1. EL MEDICO DE LA FAMILIA: ALMA DEL GRUPO COMUNITARIO .....	82
1) Como llega Luis al consultorio medico .....	82
a) El miedo inicial.....	82
b) La necesidad de realizar un trabajo de prevencion a gran escala .....	82
2. PRIMEROS PASOS EN ANTIGUO CONSULTORIO .....	83
1) Cambiar su imagen.....	83
2) Papel de la enfermera.....	84
3) El escepticismo se rompe trabajando.....	84
4) Solidaridad expresada por los vecinos.....	84

5) Respetar la forma de ser de la gente .....	84
6) Relacion medico—santera .....	85
7) El jardin de plantas medicinales .....	87
3. ORIGEN DE LA IDEA DEL GRUPO COMUNITARIO.....	87
4. COMPOSICION .....	89
1) El grupo inicial .....	89
2) Presencia fluctuante de la direccion de la microbrigada .....	89
3) El grupo actual.....	90
4) Extendiendo el Grupo a otras personas .....	90
5) Retardo de la FMC y de los CDR en integrarse .....	91
6) Las ideas que se traen al Grupo crecen.....	91
7) Necesidad de alguien con mas formacion para encabezar el grupo.....	93
8) Dificultad para divulgar actividades del Grupo.....	93
5. ACTIVIDADES CULTURALES DEL GRUPO .....	94
6. PRIMERA ACTIVIDAD: EL DIA DE LOS ENAMORADOS .....	94
1) Se crea el conjunto: "El son de la micro" .....	94
7. GRUPO FOLKLORICO.....	95
1) Vecina confecciona los trajes.....	95
2) Reglamento del grupo folklorico.....	96
3) Dificultades del grupo folklorico.....	96
4) No apoyo de la micro .....	97
8. DEPORTE Y CULTURA .....	98
9. PEÑA INFANTIL .....	98
10. GRUPO DE TEATRO .....	99
11. PROGRAMAS DE VERANO.....	101

1) Error inicial: planificar desde arriba lo que los jovenes debian hacer.....	101
2) Los jovenes querian normarse a si mismos .....	101
12. LA FACULTAD OBRERA Y SU PAPEL EN LA COMUNIDAD.....	101
1) Grupos de enseñanza alternativa .....	102
2) Escuela de padres .....	102
3) Atencion a personal de circulos infantiles.....	103
4) Educacion sexual.....	103
5) Hoy falta motivacion para estudiar .....	103
13. TALLER LITERARIO.....	104
14. ARTESANIA .....	104
15. CIRCULO DE ABUELOS .....	104
16. RESULTADOS: ACTIVIDADES CULTURALES METIDAS DENTRO DEL BARRIO .....	104
17. EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS PROPIOS.....	105
18. COMO REPERCUTE EL GRUPO EN EL TRABAJO DE LA ESCUELA.....	106
1) La escuela sigue las actividades de los niños .....	106
2) Dar y recibir .....	107
19. EL GRUPO Y LA DELEGADA.....	107
1) Delegado y profesionalizacion .....	107
2) El Grupo apoya mas que los factores .....	107
3) Se acepta lo que se considera un absurdo: texto leído por niños .....	109
20. EL PRESIDENTE DEL CONSEJO POPULAR SE APOYA EN EL GRUPO .....	110
1) Papel del consejo popular.....	110
a) Área que abarca el consejo.....	110
b) División del barrio en dos consejos populares.....	110
c) Consejo popular se incorpora al Grupo despues de iniciada la experiencia.....	111



21. SIN RECURSOS, PERO CON UN EQUIPO BIEN COHESIONADO .....	112
1) Es clave detectar los lideres .....	112
2) Actividades deportivo— recreativas, las menos costosas .....	112
3) Profesionalizacion del delegado.....	113
22. LA POLITICA DE CUADROS.....	113
1) Traslado antes de consolidarse la experiencia.....	113
2) Nueva tarea aleja al medico de una relacion mas cercana con las personas .....	114
3) La experiencia no esta consolidada .....	114
4) El nuevo medico de la familia: el desafio de igualar a Luis.....	115
23. METODO Y ESTILO DE TRABAJO .....	115
1) El correcto diagnostico: clave para el exito del trabajo social .....	115
a) Partir de las necesidades sentidas por la gente .....	115
b) Concursos infantiles para afinar el diagnostico .....	117
24. METODO UTILIZADO.....	120
1) Detectar las necesidades sentidas.....	120
2) Definir prioridades.....	120
3) Confeccionar un plan de accion .....	122
4) Evaluar las actividades realizadas .....	122
25. REUNION MENSUAL Y SUBGRUPOS PARA TEMAS ESPECIFICOS .....	122
26. QUE LA GENTE SE SIENTA PROTAGONISTA .....	123
1) Evitar el paternalismo: que la gente resuelva por si misma los problemas .....	124
2) No asignar una tarea, sino que la gente la asuma como suya.....	124
3) La participacion de la poblacion: un proceso muy lento.....	125
QUINTO CAPÍTULO: REFLEXIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL .....	126
1. LOS RECURSOS Y LA NUEVA SITUACION ECONOMICA .....	126

1) Hemos amordazado comunidades.....	126
2) Luz verde a la iniciativa de la comunidad.....	127
3) Confiar en la gente es decisivo .....	127
2. FORTALECIENDO EL PAPEL DEL DELEGADO Y DANDO MAYOR PROTAGONISMO A LA COMUNIDAD.....	128
3. LA TRANSFORMACION CULTURAL: UNA OBRA LENTA.....	128
4. DARLE PARTICIPACION A LA GENTE: UN RETO PERMANENTE.....	129
5. LA PARTICIPACION NO ES ALGO ESPONTANEO, PARA RECOGER HAY QUE DAR .....	129

## **PRESENTACIÓN POR ABEL PRIETO, MIEMBRO DEL BURO POLÍTICO DEL PCC<sup>1</sup>**

Yo tenía la misión que me dio Marta de presentar el cuaderno<sup>2</sup> “Construyendo casas y transformando el hombre”, que recoge un grupo extenso de entrevistas en torno al proyecto del barrio El Condado, en Villa Clara. Algunas de ellas están en el documental<sup>3</sup>, pero el texto es mucho más amplio, por lo que les recomiendo su lectura.

Yo tomé algunas notas, porque me apasionó el folleto y quería compartir con ustedes algunas ideas.

Me parece que este documental y este video llegan en un momento muy oportuno dentro de todo lo que se está discutiendo en el país y dentro de muchas cosas que se están haciendo.

Bueno, yo veo aquí a María Ducas<sup>4</sup>... El otro día nos reuníamos con Enrique Núñez<sup>5</sup> en el municipio Cerro y se hablaba de algunos proyectos comunitarios de Ciudad de La Habana basados, más o menos, en la filosofía que didácticamente Marta pone al final del documental<sup>6</sup>, esta filosofía de trabajar construyendo desde abajo hacia arriba, es decir, con un concepto antiburocrático, con un concepto no vertical, escuchando a la gente, tratando que la gente se convierta en participante, en responsable, en protagonista real de la acción constructiva, tanto en el ámbito material como en el interior de los propios seres humanos.

Yo creo que nosotros, en este período de crisis económica, hemos redescubierto la comunidad, nos hemos acercado a la comunidad de un modo cualitativamente superior, porque nos hemos acercado de un modo mucho más integral. Ese parlamento del barrio que menciona el médico

---

<sup>1</sup>. Palabras de Abel Prieto, Presidente de la UNEAC en ese momento y actual Ministro de Cultura, en la presentación de la primera edición de este libro el 3 de octubre de 1996, en Casa de las Américas.

<sup>2</sup>. Libro con formato de folleto.

<sup>3</sup>. MEPLA cuenta con un documental “Cómo ha podido ser” sobre esta experiencia cuyo director es Luis Acevedo Fals, quien ha realizado una gran cantidad de documentales pedagógicos en el Centro de Cinematografía Educativa (CINED) del Ministerio de Educación, durante sus veinticinco años de trabajo y ha ganado varios premios en festivales nacionales e internacionales: “El primer instrumento”, medalla de oro en el Festival Internacional sobre Protección e Higiene del Trabajo, 1976; y al año siguiente el premio especial Scolar Film, en Checoslovaquia; “Adquisición de la lectura,” mención en el Scolar Film, en México, 1978; “Movimiento y sostén”, Premio UNEAC, 1981; “El Hombre que forma”, mención en el festival Caracol de La Habana, 1986; “La expresión oral”, Premio UPEC 1989; y su documental: “Kaurí”, que obtuvo primer premio de la Unión de Periodistas de Cuba, UPEC en 1994 y primer premio en el Festival Caracol de la UNEAC. Este documental fue nominado en el Festival de Rosario, en Argentina, 1995 y formó parte del Catálogo del Festival.

<sup>4</sup>. Delegada, presidenta del Consejo Popular Libertad y diputada a la Asamblea Nacional.

<sup>5</sup>. Destacado periodista cubano.

<sup>6</sup>. Ver resumen en páginas 67 y 68.

de la familia, esa idea de que esté presente el representante del Ministerio del Interior, los representantes de todas las organizaciones de masas, el médico de la familia, el director de la escuela, los CDR, la Federación, que estén además los líderes informales del barrio, es esencial.

Es muy interesante ver en el folleto cómo la gente va incorporando palabras que nosotros nos inventamos en el mundo burocrático nuestro, entonces, el centro se llama “multipropósito”, o sea, una palabra tan extraña que la propia entrevistadora les pregunta: “¿Y por qué le pusieron multipropósito?” Nadie sabe a quién se le ocurrió la idea, pero prendió y se asumió y no hay manera de llamarlo de otro modo. Es bastante obvio lo que quiere decir: que tiene varios propósitos, pero no es evidentemente una palabra muy popular.

Hay un momento en que Gladys, la santera, un personaje muy importante que se destaca más en el texto que en el documental, habla de que “atiende el frente de medicina verde del consultorio del médico de la familia”, muy bueno eso de “frente”, de “yo atiendo el frente de medicina verde...” Hay dos o tres momentos donde se aprecia esa cosa tan linda que se ha creado en este país, y es la mezcla de palabras de la tecnocracia con palabras de la santería, de la espiritualidad popular, una cosa muy curiosa.

Este es un momento donde nosotros redescubrimos el barrio, precisamente porque es en el barrio donde se condensan muchos peligros de la situación por la que está atravesando el país: hay un crecimiento de la marginalidad, un crecimiento de la deserción escolar. En este barrio de El Condado, como nos hace la historia el documental y como nos hace la historia el propio texto, había condiciones muy particulares para que en medio de la crisis económica todo lo peor del barrio se potenciara.

Yo creo que en este sentido es un modelo típico de lo más revolucionario que se podía hacer en un momento como éste, y era, como dice Humbertico<sup>7</sup> aquí en la entrevista, de sopesar las virtudes que se concentraban en ese barrio: un barrio con una tradición patriótica, con una tradición progresista, con una tradición de izquierda y, al mismo tiempo, con muchos delitos comunes, con muchos problemas, y tratar, como dice aquí Humbertico de estimularle el ego al barrio, es decir, de elevar la idea de que el barrio tiene potencialidades éticas, transformadoras, revolucionarias que pueden ser extremadamente útiles en un momento como éste.

---

<sup>7</sup>. Humberto Rodríguez fue presidente de la Asamblea Municipal de Santa Clara y en estos momentos es presidente de la Asamblea Provincial de Villa Clara.

Yo creo que en este pequeño libro testimonial que, por supuesto, en su título alude a estos dos niveles de transformación, se ve muy bien en el tejido de las entrevistas, quizás mucho mejor que en el documental, cómo está cambiando la gente. Por ejemplo, hay un momento en que se pierden materiales en la microbrigada social, entonces, Tony cuenta que lo que se hizo fue reunir a la gente y allí —donde hay gran tradición de no chivatear, de mucha hombría, de no echar a nadie pa'lante— dijeron que eso iba a aparecer y al otro día apareció lo que se había perdido. Ahí tú ves que ya el hombre está cambiando, todavía considera que delatar es un hecho que contradice su ética, digamos, semimarginal, pero al mismo tiempo ellos saben que eso tiene que aparecer y ellos mismos los buscaron.

Dentro del modelo general del barrio El Condado —Marta, me parece que esa es una de tus intenciones al organizar este texto—, uno ve micromodelos: por ejemplo, le encargan al MININT —esta es una idea de Humbertico— que haga el consultorio médico de la familia en un barrio con niveles delictivos altos, donde hablar de un policía es como una mala palabra. Es el MININT quien va allí y lo construye junto con ex reclusos. Ya en eso hay un proyecto de romper esa separación e ir rehabilitando a esa gente. Lo segundo es que el barrio construye luego la casa del jefe de Sector, de lo que viene a ser como el policía de la familia, es un toma y daca en el aparato considerado represivo que tiene aquí un peso preventivo importantísimo.

Esos microproyectos son importantísimos: lo que el compañero Luis, médico de la familia, habla que hizo con los niños: tratar de llegar a la familia a través de los niños, tratar de ir influyendo en el ambiente familiar a través de los niños.

Se habla aquí de un momento en que las mujeres conforman la vanguardia para asistir a la microbrigada —las mujeres están a la vanguardia—, Marta, yo sí soy feminista en el sentido más revolucionario e integral de la expresión, esas mujeres se montan en los camiones y algunos maridos celosos van y las golpean, hay hasta broncas, una agresividad grande.

Ello te muestra la cantidad de obstáculos internos que ha tenido que ir venciendo esa comunidad y, sin dudas, tiene que seguir trabajando contra ellos, es decir, no se puede pensar que ya se acabó el proceso, que hay un final feliz, todo el mundo sonriente. Es un trabajo de hormiga —creo que lo dice Humbertico—, en el sentido de que es un trabajo lento, de ir sembrando.

Esos dos niveles de la transformación: la ambiental y la que está ocurriendo en el interior de la gente, a mí me parece que se dan muy bien en el texto y me parece que en un documental más extenso podrían darse mejor.

Ese personaje del ex recluso es, a mi juicio, la gran figura del documental: es el gran momento de autenticidad, conmovedor, que te impacta. Me dice Marta que costó muchísimo trabajo ponerlo ante la cámara, sin embargo, yo no sé si ustedes están de acuerdo conmigo, quizás es uno de los momentos de más intensidad del documental, porque tú sientes un hombre que realmente se está evaluando a sí mismo, que está evaluando esa estrella, esa metáfora que él usa: la relación con la hija, la relación con la microbrigada. Es muy lindo que un tipo diga y además que tú se lo creas, porque lo dice de corazón, que las estrellas que lo han iluminado a él son la hija y la microbrigada, eso realmente si no lo dice un tipo como lo dijo él parece de papier maché, pero en el documental sale con vigor, con fluido vital, jeso es lo importante!

Bueno, yo creo que hay varias ideas básicas en esto, la idea de la participación, de la responsabilidad compartida. En el texto se habla también de la dificultad de los problemas que se encontraron, las concepciones que se opusieron al proyecto y algunos esfuerzos que, incluso, lo que hicieron fue aumentar el escepticismo de la gente, es decir, hay toda una filosofía de que no se puede desde arriba, desde una oficina, tecnocráticamente, diseñar un proyecto de transformación social de estas características. Eso es imposible y me parece que en este sentido hasta los errores, los problemas, las dificultades de estos compañeros son útiles para otros.

A mí me parece que este cuaderno es bueno que circule, aquí está Gladys Bejerano de la Asamblea Nacional, María Ducás, Enrique Núñez... Sería bueno también que circulara entre los distintos proyectos, porque nosotros tenemos un proyecto del solar La California, ahí en Centro Habana, que es una zona muy tensa en este sentido, quizá no tiene las pretensiones del proyecto de El Condado, tiene una escala menor, pero sería interesante que se lo leyeran los compañeros que están promoviendo esta experiencia.

Bueno, a mí me gustó mucho la idea de que los llamados factores, y esa es otra palabra de la jerga burocrática nuestra... No sé, veo aquí al embajador de Venezuela, a nuestra querida embajadora de Argentina, otros compañeros que quizás no sepan lo que son los "factores", bueno, los factores son los CDR, el Partido, el gobierno... A mí me parece que es un enriquecimiento de la idea de los factores reunir a Gladys, la santera; a Papito, que no tiene ningún cargo, digamos institucional; es un aporte que ha hecho ese modelo a los factores. A mí me gusta mucho eso de los factores y hay que trabajarlo.

Bueno, una cosa interesantísima que se dice dos o tres veces y quizás no se desarrolla lo suficiente, lo dice uno de los profesionales que se mudó: que lo iban a despertar a toda hora —no sé si fue el arquitecto—. El tiene sus conflictos: siente que viene de fuera, ha alcanzado un nivel cultural alto, siente que pueden rechazarlo, que le va a costar trabajo integrarse y la gente

lo empieza a llamar a toda hora pensando que él le puede resolver cualquier tipo de problema. O el caso del propio jefe de Sector que, incluso, se enferma. Al jefe de Sector la gente lo llamaba a cualquier hora, no sólo para los problemas delictivos: si había un incidente con la suegra, que siempre hay incidentes, bueno, llamaban al jefe de sector. Para nosotros a veces el mundo está dividido administrativamente: esto lo atiende el MINSAP, esto Cultura, esto Educación, pero para la gente —y esta es una idea que ha dicho Armando Hart muchas veces, una idea muy lúcida—: la vida no está dividida administrativamente, la vida es una sola cosa llena de líos, de problemas, de rollos, entonces la gente acude a lo que puede ser un representante de una solución integral de los problemas y por eso hay que entrarle a esto integralmente.

Yo he estado allí, fuimos Enrique y yo con otros compañeros de la UNEAC cuando todavía Humberto era presidente del municipio y vi el grupo folklórico, vi la obra de teatro donde más o menos se escenifica la historia de El Condado y se narra la historia de uno de los rehabilitados. Me pareció muy interesante el trabajo cultural que se hace allí.

A mí me parece también muy interesante y apasionante, como para estudiar, el juego de identidades que se da en este proyecto, ¿en qué sentido? Bueno, está de moda, todo el mundo habla de identidad y nadie sabe bien qué cosa es, pero, bueno, me refiero al juego de identidades en la idea de que la gente quiere quedarse en El Condado, tiene un sentido de pertenencia, de identidad con el barrio y, al mismo tiempo, rechaza el edificio, rechaza a la promiscuidad en que vivió y quiere tener su casita independiente y quiere tener un portal. Yo creo que el fragmento más conmovedor de una de estas entrevistas es que te pidan un portal aunque sea pequeñito, esto es una cosa conmovedora, porque el portal es como la idea del rescate de una identidad familiar, como el rescate, aunque sea en una escala microscópica, de un espacio donde tú tienes una especie de aire. También el portal relaciona la vivienda con el exterior pero es un lugar intermedio, un lugar social donde la gente se puede sentar en un sillón. La idea de que la gente pida un portal a mí me dejó pensando mucho y me parece una cosa para reflexionar: personas que habían vivido una gran promiscuidad, a las que la idea del edificio multifamiliar no les gustaba, la rechazaban, algunos piden un patio para criar un animal o sembrar algo; pero pedir un portal es como una especie de emblema de la prosperidad, emblema de identidad familiar; esto es interesante.

Hay dos o tres destellos así que a mí me gustaron mucho: el campesino que dice que él vive en el “chalecito”. En Cuba un chalet es como la casa suprema, es la casa de las películas de los mafiosos: un chalet con tipos con teléfonos celulares mirando por los cristales. Un chalet es una cosa con todos los hierros y el tipo dice: “Yo vivo en el chalecito aquél” ¡Qué orgullo! ¡Qué

cosa más linda esa expresión tan cubana! Además, aquí el chalet era de la burguesía más que media, tener un chalet es una expresión que tiene una tradición cubana que significa como alcanzar el Olimpo en términos de vivienda. Entonces, ¡qué simpático este hombre con cara campesina diciendo: “Yo vivo en el chalecito aquel que parece un castillito”! Y dice algo aquí en el texto, no sé si Marta lo editó: “Es la única que tiene ese tipo de estética”, y me gustó el uso de la palabra estética en alguien que no tiene nada que ver con la teoría del arte, porque para él estética es que tiene su onda... No sé traducir cómo él entendería estética; pero tiene su belleza, es la única que tiene ese tipo de belleza y ahí, de pronto, el hombre se siente reconocido en esa identidad.

Yo creo que fue muy interesante que los proyectistas entrevistaran a la gente antes de hacer los proyectos, creo que todo eso es interesante. Está ese juego de identidades: la identidad individual, la identidad familiar y la identidad del barrio.

Otra cosa que me parece interesante destacar es que en este modelo de trabajo, como en el de La California, como el que hemos hecho en Marianao, en La Lisa, hay una combinación y armonización entre lo nuevo y la tradición del barrio, es decir, hay un respeto a lo tradicional. Un emblema de esto es, por ejemplo, que el consultorio médico se construya respetando una ceiba que hay ahí, una ceiba donde la gente echa sus trabajos y sus cosas, un árbol sagrado de las religiones llamadas afrocubanas. No sé si es el propio médico quien menciona que la ceiba también tiene usos laicos: la gente se sienta en la sombra, el propio médico se reúne con los niños; allí coexisten esos usos, no hay contradicción, la gente puede seguir echando su trabajito con propósitos buenos o malos al pie de la ceiba, pero la ceiba de pronto se integra nada menos que al consultorio médico de la familia. A mí me parece emblemático eso. También la relación entre la santera y el médico, entre las ciencias ocultas y las ciencias materiales me parece interesantísima. Me parece, Luis (se dirige al médico que está presente en la sala), que cuando ella dice que tú vayas primero al médico y después están las ciencias ocultas, lo dice por delicadeza, no estoy seguro que sea eso lo que realmente piensa. Eso yo lo he oído en otros lados y es muy interesante. Los espiritistas llamados cruzados en Cuba por lo general dicen: “Mira eso es cosa de médico” y te remiten al médico, o “Esto es cosa que ya me corresponde a mí”, porque es otra zona de la realidad, de la salud.

Y lo del cuentapropista, que es una figura que ha aparecido con esta fuerza por primera vez en nuestro tejido social en este período especial, y es un cuentapropista que da estímulos, es decir, el cuentapropista adoptó también, como en el caso del multipropósito, la terminología nuestra y el tipo da estímulos. La microbrigada le manda al trabajador con el radio roto y el



cuentapropista le arregla el radio. A mí me parece muy atractivo eso de que el cuentapropista se sume a los estímulos por cuenta propia, pero también con una coordinación institucional.

Bueno, yo pienso que es muy importante que este trabajo se divulgue, tanto el documental como el cuaderno, porque realmente viene en un momento muy adecuado. Ojalá pudiéramos hacer un cuaderno similar en Cayo Hueso, ojalá pudiéramos hacer un cuaderno similar en los otros lugares donde estamos haciendo cosas, tal vez con un papel de menos calidad, podemos buscar alternativas. A mí me parece fundamental divulgar estas experiencias, divulgar estos momentos, no para copiarlos, por supuesto, creo que la idea de la copia está desechada en toda la filosofía de este proyecto; pero sí para que se vayan conociendo, se vayan extendiendo en la medida en que se pueda.

Me parece que hay que felicitar a Marta y su equipo de colaboradores por estos aportes tan peculiares que nos han hecho, cuando la comunidad y el trabajo comunitario están adquiriendo un lugar central en nuestra preocupación.

## INTRODUCCION

*Ciento cuarenta y ocho casitas nuevas, pintadas de blanco, tres edificios de escasa altura y un gran centro recreativo con su área deportiva, un consultorio médico y la casa del policía de la familia, junto a las aceras, contenes, calles e instalaciones de acueducto y alcantarillado —que antes no existían—, hacen irreconocibles estas dos manzanas del populoso barrio El Condado, las más críticas en cuanto a precariedad de sus viviendas e insalubridad ambiental hace sólo seis años atrás.*

*El 21 de abril de 1990 el Municipio de Santa Clara<sup>8</sup> se decide concentrar allí una parte de los escasos recursos constructivos del municipio y crear una microbrigada social<sup>9</sup> teniendo en cuenta, fundamentalmente, el elevado índice delictivo y la problemática situación de esa área. Desde entonces se va desarrollando un proyecto que va armándose en el camino.*

*El primer contingente de trabajadores que se integra está formado por treinticuatro personas, todas del barrio salvo el equipo técnico<sup>10</sup>. De ellas, veintitrés se enfrentaban por primera vez a una jornada laboral pagada: ocho mujeres, hasta entonces amas de casa, y quince hombres, que habían tenido problemas con la justicia.*

*Pero no sólo ha mejorado radicalmente el aspecto físico del barrio —aunque todavía algunas viejas viviendas y fosas en mal estado quedan por ahí como mudos testigos del pasado<sup>11</sup>—. Lo más importante es que construyendo casas se ha transformado al hombre que allí habitaba. Lejos en la memoria han quedado aquellos años de altos índices delictivos, de desocupación, deserción escolar, mortalidad infantil y embarazo precoz.<sup>12</sup>*

---

<sup>8</sup>. Provincia de Villa Clara.

<sup>9</sup>. Como se explica más adelante en el texto, se llama así al esfuerzo constructivo dedicado a construir, reparar o terminar viviendas de un territorio donde el municipio aporta los recursos materiales y algún personal técnico y el barrio aporta la mano de obra. Las viviendas nuevas o las reparaciones se ganan por méritos: número de horas voluntarias trabajadas y actitud social. Esta microbrigada lleva el nombre de Chichí Padrón en homenaje a uno de los mártires de El Condado.

<sup>10</sup>. Los cinco profesionales y el director de la microbrigada.

<sup>11</sup>. No todo ha podido ser resuelto producto del período especial en que se produjo una drástica disminución de los materiales destinados a la construcción.

<sup>12</sup>. De una cifra cercana a los cuarenta delitos mensuales que se cometían en esa zona en 1990 —el más alto índice delincencial de toda Santa Clara—, se ha bajado a una decena anual de delitos de escasa envergadura: robos con fuerza y hurto, fundamentalmente. Por otra parte, en aquella época solo el treinta por ciento llegaba a ser sancionado, en cambio hoy, al mismo tiempo que ha bajado el índice delictivo se penaliza el setenta por ciento de los casos, siendo por lo tanto, la respuesta al delito mucho mayor. A su vez, la desocupación ha tenido un descenso drástico: de aproximadamente un 40.6% de personas desocupadas,

*Hoy esa área de El Condado es un área donde reina el respeto por los demás y el espíritu de trabajo, y donde la persona que pasó por la microbrigada quedó marcada para siempre y en muchos casos sigue colaborando de mil maneras con la comunidad, como aquel cuentapropista que se ganó la terminación de su casa trabajando en la microbrigada y hoy repara gratuitamente equipos electrónicos a esos trabajadores; o los muchos que, cuando nuevas obras del barrio lo reclaman, están dispuestos a retomar el pico y la pala en horas restadas al merecido descanso; o los ex reclusos que han dejado atrás para siempre su vida pasada y se han encauzado por nuevos senderos de honradez y dignidad.*

*Un lugar donde la comunidad ha aprendido a recrearse a partir de sus propias potencialidades: cuenta, entre otras muchas cosas, con un excelente grupo folklórico y un grupo de teatro que representa hitos de su propia historia, además de peñas infantiles y actividades deportivas para niños y jóvenes.*

*Una barriada donde la transformación de los niños y, a través de ellos, de sus familias, constituye el sello fundamental. Allí no se ven niños que asedien a turistas ni que boten basura al suelo, porque sienten que los espacios de recreación son algo suyo y que los deben cuidar.*

*¿Cómo pudo ocurrir este cambio tan radical?*

*La respuesta la podrá encontrar el lector en este trabajo, iniciado en enero y terminado en marzo de 1996, donde los propios protagonistas, conducidos por el entrevistador, no sólo dan a conocer los éxitos alcanzados, sino también las dificultades encontradas en el camino, los errores cometidos y las enseñanzas extraídas de este interesante proceso.*

*Mi primer contacto con esta experiencia tuvo lugar en noviembre de 1995, cuando se realizó en Santa Clara una audiencia pública sobre el tema de los consejos populares a la que fui invitada. Entusiasmada con lo que observé me propuse estudiarla y divulgarla.*

*Con este objetivo volví en enero, acompañada por Ledys Pérez y Luis Acevedo Fals, ya no sólo para hacer el reportaje, sino para iniciar la realización de un video.*

*En esa ocasión llevamos a cabo una entrevista colectiva en la que estuvieron presentes: Doris Martínez<sup>13</sup>, delegada de la Circunscripción<sup>14</sup> 34 del Poder Popular, que juega un*

---

se bajó a un 0.9%, y la deserción escolar, la mortalidad infantil y el embarazo precoz han bajado a cero. Antes, una de cada cuatro muchachas quedaba embarazada sin haber alcanzado su pleno desarrollo físico y síquico.

<sup>13</sup>. Doris fue cantante e integrante del Coro Profesional de Santa Clara, durante veinte y siete años, desde su fundación en el año 61.

*papel muy destacado en los inicios del proceso; Lázaro Abreu, más conocido por Papito, presidente del consejo popular de cultura de la microbrigada social y el mayor activista cultural de esa área; Gladys Cabeza, santera del barrio y uno de los personajes más respetados que, además, dirige el grupo folklórico formado en esa comunidad; Luis Fonticiella, médico de la familia, que llega a ese consultorio algunos meses después de iniciado el proceso constructivo y se transforma en el mayor impulsor del trabajo social en el barrio; Dunia Pérez, microbrigadista, directora de las peñas infantiles y del grupo de teatro; Erenio Fernández, ingeniero que planificó toda la red de acueducto y alcantarillado y de quien surge la idea de transformar al bloque de concreto<sup>15</sup> —elemento básico del proceso constructivo de las viviendas—, en el símbolo de la microbrigada; Manuela Cárdenas, actual directora de la Escuela XX Aniversario, situada a una cuadra del consultorio médico; Ana Josefa Morales, profesora de la Facultad Obrero—Campesina que trabaja en el barrio en varios cursos alternativos; y Gerardo Gil, presidente del Consejo Popular El Condado Sur.*

*Con estas personas tratamos de reconstituir la historia de la microbrigada y del grupo comunitario, que surge nueve meses después de formada la primera, con la estratégica misión de articular a todas las fuerzas vivas de la barriada en la búsqueda de la transformación de sus habitantes. Al mismo tiempo, nos interesaba conocer los errores o desviaciones en que cayeron y cómo los fueron superando para que el lector saque sus propias conclusiones. En ese momento, dada quizá la amplitud del grupo entrevistado, fue más fácil ir reconstituyendo la historia que obtener reflexiones acerca del proceso transitado.*

*Esto se logra más tarde en entrevistas personales, especialmente con Humberto Rodríguez y Luis Fonticiella.*

*Humberto, joven cuadro del Poder Popular, actual presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Villa Clara y, en aquella época, presidente<sup>16</sup> del Municipio, es una de las personas que más marca la historia de la microbrigada durante sus cinco primeros años, por la pasión y dedicación con que la respalda, y la audaz decisión, poco comprendida en aquella época, de concentrar una parte importante de los escasos recursos constructivos con que cuenta su municipio en ese lugar, convencido de que el*

---

<sup>14</sup>. Circunscripción electoral, división político —administrativa.

<sup>15</sup>. En forma de ladrillo.

<sup>16</sup>. Cuando la idea comienza a gestarse era vice presidente, luego fue promovido a presidente.

*reparto igualitario de los mismos entre todas las comunidades necesitadas —aparentemente más justo— no habría conducido a fruto significativo alguno.*

*Luis Fonticiella, personaje clave y muy querido en el barrio, elegido recientemente vanguardia nacional por su labor en la comunidad, ha sabido combinar sus dotes de médico con su gran capacidad pedagógica, es el gran articulador del grupo de trabajo comunitario o Parlamento del Barrio, como a él le gusta definirlo, porque reúne a los representantes más genuinos de la comunidad: líderes naturales, dirigentes políticos y sociales, y cuadros de las entidades que existen en el barrio, para programar y trabajar por la transformación del hombre en el barrio. Luis ha sido el que ha visto con más claridad el papel que pueden jugar el niño en esa transformación.*

*También aportan a estas reflexiones y a reconstituir aspectos de la historia: Antonio Rodríguez, más conocido como Tony, arquitecto del grupo inicial de profesionales que, en forma muy novedosa, busca exponer el proyecto constructivo a la comunidad para recoger sus criterios e integrarlos al proyecto; Carlos Estrada, policía que estuvo a cargo de dirigir una experiencia única: una microbrigada que reúne en su seno a policías y ex reclusos para construir el consultorio médico de la familia, en un barrio con ese índice delictivo tan alto; Rosa Jova Cruz, jefa de personal, que tuvo en los inicios la responsabilidad de batallar con una fuerza de trabajo poco habituada a la disciplina laboral y, al mismo tiempo, llevar el registro de las horas trabajadas y de la actitud social de los constructores, únicos criterios para ganarse la construcción o reparación de su vivienda; y Cira Delia, directora de la Escuela XX Aniversario en los inicios.*

*Por su parte, la delegada, que ya vivía en el barrio antes del triunfo de la revolución, que fue dirigente de los CDR y de la Federación y ha sido elegida delegada<sup>17</sup> durante varios mandatos, nos cuenta —en una larga entrevista personal, llena de simpáticas anécdotas y de mucha carga afectiva— tanto respecto a su gestión como delegada, como a la forma en que fue materializándose su sueño de que sus electores pudiesen tener un lugar más digno donde vivir.*

*Conversamos también con el presidente del consejo popular de esa área, quien se refiere a la relación del consejo popular con el grupo comunitario; y con Miguel Contreras, secretario del PCC en la microbrigada y director de una fábrica de tejas tevi, sobre el trabajo de esa pequeña empresa de apoyo a la construcción de viviendas.*

---

<sup>17</sup>. Representante de su circunscripción ante la Asamblea Municipal del Poder Popular, nominado por el propio pueblo y electo por los vecinos de esa área en forma directa y secreta.

*Jorge Luis Castro, primer jefe del sector de la policía, que estrena la casa del policía del barrio, y Juan Antonio Ruiz Estévez, actual jefe del sector, nos relatan lo que ha significado para el barrio esta inédita experiencia.*

*Julio González, nuevo médico de la familia —que está frente al difícil desafío de sustituir al popular Luis—, nos cuenta sus impresiones al llegar a su nuevo trabajo.*

*Por último, hablamos con varios vecinos de esas manzanas, la mayoría microbrigadistas, ex microbrigadistas o simplemente personas del barrio. Algunos como: Gilberto Torres, Cristóbal Saqui, Lázaro Mesa, Dominga Ruiz<sup>18</sup>, Walberto Pérez, Omar Cedeño, Isel Ruano, Marlene García, Teresa Bernal y Rafael Contreras, son entrevistados en este libro, otros sólo aparecen en el video: “Cómo ha podido ser.7”*

*Con todas las personas anteriormente nombradas hemos armado este libro como si fuese una gran mesa redonda. Tuvieron ocasión de leer el resultado de este esfuerzo antes de ser publicado: Tomás Cárdenas, primer secretario del Partido en la Provincia de Villa Clara y actual presidente de la Comisión Permanente de Órganos Locales de la Asamblea Nacional del Poder Popular; Humberto Rodríguez y Luis Fonticiella. A todos ellos agradecemos las sugerencias para perfeccionarlo.*

*Sabemos que la experiencia que nos transmiten nuestros entrevistados es el comienzo de un largo camino no exento de obstáculos, porque la transformación cultural no se logra por decreto, ni de un día para otro, pero compartimos la certeza de Humberto Rodríguez de que al cabo de seis años los sueños se están volviendo realidad.*

*Y no queremos finalizar esta presentación sin transmitir su mensaje: “este es un trabajo lento, de hormiga y que no camina sólo con el trabajo espontáneo de la población. Para recoger hay que dar siempre. Cuando no puedes dar recursos materiales tienes que dar confianza, tienes que dar participación, tienes que intercambiar con la gente, tienes que darle luz verde a la comunidad. Yo suelo decir: Si usted no cultiva la flor, ésta no nace y no se desarrolla sola, hay que regarla todos los días.”*

*Marta Harnecker  
4 de abril de 1996*

---

<sup>18</sup> Dominga Ruiz, mamá de Cheo, ex recluso que estuvo cumpliendo sanción en dos o tres ocasiones y se regeneró; empezó a trabajar en la microbrigada.

**Nota:** *En esta segunda edición aparece un nuevo testimonio, el de Cheo, un exrecluso, que no alcanzó a ser integrado a la primera edición.*

## PRIMER CAPITULO: ALGUNOS ANTECEDENTES

### 1. UN BARRIO CON PROBLEMAS, PERO CON TRADICIONES DE LUCHA

*—Humberto, nosotros sabemos que tú, como presidente del Poder Popular Municipal de Santa Clara tuviste mucho que ver con la experiencia de la microbrigada de El Condado, por eso nos interesa que nos cuentes cómo nace esta idea y, tal vez, antes que eso, cuáles eran las características de este barrio.*

**1. Humberto:** El Condado es un barrio populoso de Santa Clara, que tiene una importante tradición. Desde la etapa pre—revolucionaria se asentaba allí —debido al desarrollo urbano anárquico en aquel lugar— una población que, en el orden social, tenía múltiples problemas, era muy enajenada. En aquella época era incluso muy difícil para el gobierno de la tiranía acceder a El Condado.

2. Pero era también un barrio obrero, valiente, con una fuerte tradición de lucha revolucionaria; un barrio que fue protagonista en la Huelga del 9 de abril<sup>19</sup> y tuvo héroes, que dieron la vida por la revolución. Un barrio del que, en reiteradas ocasiones, emergió el movimiento clandestino contra la tiranía.

3. Además era un barrio donde no se identificaban manifestaciones contrarrevolucionarias; donde predominaba sobre todo el delito común, no atribuido a un sentimiento antipatriótico.

4. Siempre El Condado fue un barrio con una identidad social marcada, con una composición elevada de delincuencia, con un fuerte índice de desempleo, es decir, un barrio problemático, donde no existía una solución integral a los problemas e inquietudes fundamentales de la población que allí habitaba.

5. Pese a todos estos defectos, y teniendo en consideración sus virtudes, decidimos iniciar allí en 1989 un proyecto de acción social que, adaptándose a las condiciones concretas de este lugar, buscara un mejoramiento en la calidad de vida de la población de El Condado.

6. Fue la Dirección del Partido de Villa Clara quien había llamado primero la atención sobre esa área.

---

<sup>19</sup>. De ahí partieron los grupos principales de Santa Clara a la huelga.



## 2. COMO NACE LA IDEA DE UNA MICROBRIGADA SOCIAL

### 1) CONOCIENDO LA EXPERIENCIA DE LOS TALLERES INTEGRALES

**7. Humberto:** La idea de la microbrigada social tiene sus antecedentes en las experiencias de los Talleres de Transformación Integral<sup>20</sup> en Ciudad de La Habana que se iniciaron en Atarés y Cayo Hueso. Estos dos barrios tenían características similares a los barrios en los cuales habíamos pensado iniciar el proyecto en Santa Clara.

8. Visitamos estos lugares antes de iniciar el proyecto de El Condado. Quien estaba impulsando estos talleres era Gina Rey<sup>21</sup>, una villaclareña. Fue ella quien nos instó a evaluar la experiencia que se estaba desarrollando en estos barrios, toda vez que en Santa Clara teníamos conciencia de la necesidad de encontrar alguna fórmula con mayor efectividad que la que habíamos utilizado hasta ese momento para motivar la participación de la gente. Lo que vimos allí fue interesante y nos sirvió, no para aplicarlo como receta, sino para sacar ideas.

### 2) PRIMER LEVANTAMIENTO MUERE CASI AL NACER

*—¿Cuáles fueron los primeros pasos que dieron?*

**9. Humberto:** Se creó un grupo de trabajo integrado por un equipo de sociólogos y de arquitectos, y se hizo un levantamiento. Ese esfuerzo murió casi al nacer, porque en esa zona llamada Chichí Padrón<sup>22</sup>, en varias ocasiones se habían hecho levantamientos con la idea de resolver los problemas materiales, de distribuir materiales de la construcción y se había hablado con la gente de que se iban a mejorar las casas, pero eso no había pasado del análisis, del diagnóstico; en muchos lugares no se distribuyó nada. En esta nueva ocasión, en los primeros momentos, estuvo presente en la gente una fuerte dosis de falta de credibilidad.

10. Además, esos proyectos se habían conformado a partir de criterios exteriores, sin pedirle opinión ni darle protagonismo verdadero a la gente del barrio. Por ejemplo, se discutía el proyecto entre los arquitectos, pero con una concepción más para el arquitecto que para la gente...

---

<sup>20</sup>. Grupo que realiza estudios multidisciplinarios en barrios de la capital que tienen alto nivel de insalubridad y problemas sociales.

<sup>21</sup>. Directora del Grupo de Desarrollo Integral de la Capital.

<sup>22</sup>. Héroe de la clandestinidad que murió antes de la revolución.

11. Los primeros pasos con estas nuevas ideas se dan en el año 87 e inicios del 88, pero transcurre el 88 y no logramos ejecutar nada.

—¿Entonces tú eras presidente municipal?

**12. Humberto:** No, en ese momento yo era vicepresidente municipal. Al comienzo teníamos muy poco apoyo de la Dirección Municipal de Vivienda. Esa institución no entendía que para lograr un verdadero trabajo comunitario allí era necesario, no sólo pensar como Vivienda en el ámbito material, sino darle participación a la gente en la transformación de su barrio, sin pretender preestablecerle una conducta desde el exterior. Había que comprender que era necesario profundizar en qué era lo que más le gustaba a la gente allí, qué era lo que podía movilizar desde adentro la participación de la gente y quiénes podían ser capaces de hacer eso.

### 3. RAZONES DE SELECCION DE ESAS MANZANAS

—¿Por qué se seleccionaron, precisamente estas manzanas?

**13. Humberto:** El factor fundamental que determinó la elección de estas manzanas fue el elevado índice delictivo de esa zona. Además, era el área de peores condiciones físicas de El Condado —no tenía acueducto ni alcantarillado y las viviendas estaban en pésimas condiciones— y tenía una extensión que permitía un proyecto de desarrollo, porque prácticamente estaba localizada en lo último de ese barrio.

### 4. ENFOQUE CON EL QUE SE PLANTEO EL TRABAJO

**14. Humberto:** A finales de 1989 se concreta el proyecto y, con el apoyo del Buró Provincial del Partido, comenzamos a dar los primeros pasos.

#### 1) MAS QUE LEVANTAMIENTO DE PROBLEMAS, IDENTIFICACION DE NECESIDADES

**15. Humberto:** Entonces ya teníamos claro que más que un levantamiento de problemas, era necesario ir a una identificación de necesidades, rompiendo con el estilo de señalar los cincuenta problemas del barrio y de ver al gobierno como el principal protagonista para resolverlos.

#### 2) EVITAR QUE EL PROYECTO SE SIENTA COMO ALGO IMPUESTO

**16. Humberto:** En las discusiones con la gente se fue a recoger, además de las necesidades, la disposición de la gente para compartir un proyecto que ayudara a transformar el barrio, para que no se sintiera lo que se iba a hacer como algo impuesto.

### 3) PARTIR DEL LIDERAZGO NATURAL, EL DELEGADO COMO POLEA TRANSMISORA

**17. Humberto:** Lo fundamental para nosotros era promover que todo lo que se hiciera saliera del barrio, que de afuera sólo llegaran los recursos materiales.

18. No acudimos a conformar allí un liderazgo, sino que partimos de lo que había; tratamos que el delegado esencialmente pudiera servirnos de polea transmisora para lo que queríamos.

### 4) TENER EN CUENTA LAS TRADICIONES CULTURALES DEL BARRIO

**19. Humberto:** También se tuvo en cuenta que en este barrio existe una fuerte tradición sincrética: una práctica bastante generalizada de la santería, que ejerce una influencia indudable.

**20. Luis:** Junto a ello existe una fuerte influencia campesina, personas que se trasladaron de zonas rurales cercanas a la ciudad de Santa Clara y se asentaron en esta zona periférica.

### 5) QUE TODO SALGA DEL BARRIO

**21. Humberto:** En primer lugar, se trató de encontrar los profesionales que necesitábamos para comenzar el proyecto de la micro —un arquitecto, un ingeniero civil— en el propio barrio y no lo logramos, porque no había ninguno. Se fue entonces a una segunda opción que era encontrar gente de fuera con sensibilidad y vocación para poder trabajar allí.

## 5. INCOMPRESIONES INICIALES

### 1) IGUALITARISMO CONTRA CONCENTRAR RECURSOS

**22. Humberto:** La experiencia se inicia en abril de 1990, un momento complicado en lo material, un momento en el cual no había recursos para todo el mundo, sin embargo, tomamos la decisión de priorizar aquel lugar, porque llegamos al convencimiento de que para recoger lo que pretendíamos había que dar. En aquel momento eso lo entendía muy poca gente.

*—¿Y qué argumentos usaban los que se oponían al proyecto?*

**23. Humberto:** Contra la idea de concentrar recursos surgía el argumento muy fuerte de que había que luchar por el igualitarismo, que había que llevar eso a todos los barrios. Si hubiésemos aplicado ese criterio no hubiésemos conseguido jamás los objetivos que aquí logramos. Para ello era necesario dar prioridad a estas manzanas. Aquí hay cosas que le llegan a todo el mundo: el derecho a la salud, a la educación, pero evidentemente hoy no podemos

decir: “A todo el que tenga problemas de viviendas le vamos a resolver los materiales”, porque el estado no tiene capacidad para eso. Nosotros argumentamos también que nos hacía mucha falta ganar la credibilidad para lograr más participación de la gente.

## 2) COMO SE ENFRENTAN DEMANDAS DE OTRAS CIRCUNSCRIPCIONES

**24. Humberto:** Después vino la etapa en la cual el resto de las circunscripciones empezaron también a demandar para sus áreas microbrigadas sociales. En más de una sesión de la Asamblea Municipal tuve que defender el porqué esto no se podía trasladar de manera mecánica y explicar que para lograr lo que aspirábamos en El Condado, era necesario no asumir nuevos compromisos que pudieran no ser cumplidos.

*—Una de las desventajas que yo le veía a estudiar la experiencia de El Condado era, justamente, el hecho de que en este lugar el municipio había invertido recursos, que era un lugar que se había priorizado; porque los delegados que no cuentan con recursos podían decir: “¡Ah!, si yo tuviese la posibilidad de que el municipio me apoye, ¡cuántas cosas no haría!” ¿Qué respuesta tienes tú a ese argumento?*

**25. Humberto:** En aquel momento yo era delegado también y tenía gente en mi circunscripción que me reclamaba techo, eso era cierto, pero también era verdad que en estas manzanas de El Condado, no había acueducto, no había alcantarillado, que el abastecimiento o los servicios fundamentales eran completamente distintos; que la situación social era completamente diferente. Además, pensábamos que, de cualquier manera, con los recursos que estábamos concentrando en ese lugar, no podíamos resolver ni la quinta parte de lo que era necesario en el municipio; podíamos ir fumigando recursos, pero sin verdaderamente lograr resolver nada.

26. Yo estoy convencido de que si inicias una obra debes continuarla; no sacas nada en iniciar cosas si no puedes seguirlas, porque todo se te queda a medias.

## 3) SI SE INICIAN OBRAS HAY QUE CONTINUARLAS

**27. Humberto:** Ahora ya no sólo tenemos El Condado, tenemos Sub Planta<sup>23</sup>, tenemos Los Sirios<sup>24</sup>. Allí también, aunque no es lo mismo, hay una transformación física: hemos construido casi un reparto nuevo en ambos lugares y eso va en desarrollo también. Ya no es un sólo foco, hoy tenemos cinco focos en la ciudad. Tenemos la misma situación en Guamajal, en el reparto

---

<sup>23</sup>. Comunidad de Santa Clara muy insalubre.

<sup>24</sup>. Barrio del consejo popular de El Condado Sur, que también es insalubre.

26 de Julio de Sagua la Grande, en la Comunidad de Petriles en el Escambray, por mencionar otros ejemplos.

28. Hoy estamos en el año 96, es otro momento, ya hay síntomas de recuperación de la situación económica, pero hay que tener en cuenta que esa microbrigada se desarrolló en pleno período especial. Cuando hay escasez de recursos, hay que priorizar, para de esta manera utilizarlos mejor.

## SEGUNDO CAPÍTULO: EXPERIENCIAS ORGANIZATIVAS ANTERIORES

### 1. EL CLUB ENTRE AMIGOS

—*Papito, entiendo que tú ya tenías alguna actividad en el barrio antes de que surgiera la microbrigada, ¿qué cosas hacían?*

**29. Papito:** Habíamos creado un club, lo denominamos Club Entre Amigos del Barrio, la compañera Gladys era la presidenta y yo el organizador. Allí hacíamos actividades de distinto tipo: cumpleaños colectivos, guateques<sup>25</sup>, actividades bailables, realizábamos trabajos voluntarios en la escuela; cualquier tipo de actividad que los integrantes del club programaran. Doris participaba también.

#### 1) COMO SURGE LA IDEA: LA MESA SUECA

—*¿Cómo surgió la idea del Club?*

**30. Papito:** Como veíamos que las personas adultas se ponían a jugar dominó uno por acá y otro por allá, pensamos que era mucho mejor hacer un club para poder acopiar los productos para dar actividades: fulano buscaba el ron, otro se encargaba de hacer la caldosa, otro de hacer la panetela... Fue la primera mesa sueca gigantesca que hicimos acá y nos dio buenos resultados. Todos los miembros —que en aquella oportunidad eran como cincuenta— vieron que así era más económico. A partir de ahí empezamos a hacer muchas actividades. En ellas participó también la compañera Doris, que era la delegada en aquellos tiempos. De ahí surgió después la idea de hacer un club de adolescentes.

—*Ahora, ¿esa mesa sueca se hizo con el aporte de cada familia o ustedes tenían algún tipo de recurso de otro lado?*

**31. Papito:** Las propias familias llevaban sus platos; o sea, aquél llevaba el dulce, otro conseguía el vino; había una cotización mensual de un peso y así era como hacíamos las actividades. Era un club familiar.

#### 2) UN CLUB CON REGLAMENTOS

**32. Papito:** Claro, ese club tenía su reglamento, por ejemplo: no se podía llevar invitados; no se podían pasar de una fecha tope en lo que se relacionaba a finanzas; se podía beber, pero uno no se podía pasar, o sea, eso implicaba una educación alcohólica también, tampoco se permitía

---

<sup>25</sup>. Fiestas campesinas.

el sobrenombre, la palabra obscena. Además, se requería estar integrado, trabajar, estar acogido a algo, participar en actividades. La edad mínima era diez y seis años y ya de ahí hasta cien (ríe).

—¿A cuántos integrantes llegaron?

**33. Papito:** A sesenta, pero después, por el local muy impropio —nos reuníamos en el patio de casa de Gladys— tuvimos que reducir un poco la entrada...

3) LA SANTERA: PRESIDENTA DEL CLUB

—¿Por qué nombraron a Gladys presidenta?

**34. Papito:** Es muy cuidadosa en esto de organizar actividades y además, por el gusto para preparar algunos platos.

—¿Buena cocinera?

**35. Gladys:** Más o menos...

—Para quienes no la conocen, ¿podrías decirme quién es Gladys?

**36. Papito:** Es la santera de la comunidad, ahora es la directora del Grupo Folklórico y, además, yo diría que es la educadora de los jóvenes acá; es revolucionaria y es muy querida, es decir, es una líder informal de la comunidad.

**37. Luis:** Gladys no lleva un día dentro del proceso revolucionario; lleva mucho tiempo en el frente de Economía y Salud del CDR<sup>26</sup>. Incluso nuestro CDR ha sido destacado durante muchos años en la recogida de materias primas gracias, específicamente, al trabajo de Gladys.

—¿Doris, cuándo te integras a este Club ya eras delegada?

**38. Doris:** Sí.

—¿Cuánto tiempo llevas de delegada?

**39. Doris:** Yo soy delegada desde el año 81, salvo el período del 92 al 95. Luego fui elegida nuevamente.

—¿Y tú te integras como una vecina más?

**40. Doris:** Sí y me gustó eso, me sentía muy bien en ese grupo. Con esa gente uno se sentía como en su casa. Se compartía allí, se bailaba, se cantaba, se descargaba como hacemos los

---

<sup>26</sup>. Comité de Defensa de la Revolución.

artistas, se tomaba el vino, se comía el dulce. Aquello era tan rico, había una disciplina que usted estaba allí segura de que no iba a suceder nada y que todo se iba a comportar de la mejor manera. La compañera Gladys era la que llevaba la disciplina. Yo sinceramente guardo muy buenos recuerdos de ese grupo.

—¿Y en este club hacían cantar a Doris?

**41. Papito:** No estaba reglamentado, pero cuando nos dábamos los traguitos todo el mundo cantaba (ríe).

—¿No hicieron un coro en ese club?

**42. Papito:** Se hacía de todo: d...os, tríos, pero informal. Y algunas declamaciones también se hacían.

—¿Cómo lograron ustedes en un barrio como éste, con un potencial delictivo grande, que no se emborrachara la gente?

**43. Papito:** Recuerda que ese club tenía su reglamento, si yo quería pertenecer al Club tenía que cumplir con lo que estaba ahí, sino no podía participar.

**44. Gladys:** Una vez al mes se hacía una reunión para ver quien no había cumplido con el reglamento y se le ponía multa según el grado de error que había cometido ese compañero.

—¿A cuánto ascendían las multas?

**45. Gladys:** Según, algunas veces no se cobraba, sino que se decidía que no podía ir a una o dos actividades. Ese club duró como dos años<sup>27</sup>, fue una experiencia muy buena.

## 2. CLUB DE ADOLESCENTES Y NIÑOS

—¿Y qué hacía el club de adolescentes y niños?

**46. Gladys:** Hacíamos acampadas, íbamos a la playa, al campismo, al carnaval, a Cienfuegos, a Caibarién; íbamos a distintos lugares, y también realizábamos matinées.

—¿Eso era los fines de semana?

**47. Gladys:** Los fines de semana.

—¿Qué hacían en la matinée?

---

<sup>27</sup>. De 1986 a 1988.



**48. Gladys:** Bueno, poner la grabadora, bailábamos, saltábamos, según lo que le gustaba a cada cual, dentro del orden y el respeto.

**49. Papito:** La primera comparsa a nivel de CDR la iniciamos con grabadora, porque no teníamos tumbadora ni nada. Los pepillos bailaban lo que estaba de moda en aquellos tiempos. También estaba aquel a quien le gustaba descargar con su guitarra.

—¿Y se seguían reuniendo en el local de Gladys?

**50. Papito:** No, en aquellos tiempos ya era en la calle, en los portales. Después empezamos a usar las viviendas que todavía no estaban terminadas. Allí ensayábamos.

### 3. EL CONSEJO POPULAR DE CULTURA Y SUS ACTIVIDADES

—Papito, sabemos que tú llegaste a ser presidente del consejo popular de cultura de base, antes de que surgiera la microbrigada, ¿cuándo nace esta iniciativa?

**51. Papito:** Un día nos reunieron en la Casa de la Cultura y me dijeron: “Mira, vamos a crear un consejo popular de la cultura y tú eres el presidente”. Yo creo que me eligieron por el trabajo que ya venía haciendo de alguna manera con todo lo que te he contado del Club Entre Amigos.

52. Me dije: “Lo primero que voy a hacer, es buscar a gente que le guste el arte, la música, la danza”. Y nos dimos a la tarea de promover, ir a buscar el factor cultural.

#### 1) COMPARSA INFANTIL

**53. Papito:** Lo primero que hicimos fue una comparsa infantil con bailarines de la escuela. Sin que nadie nos dijera eso, pensamos que a la dirección de la escuela le convenía que le hiciéramos un grupo cultural en la escuela y de ahí ya después el papá, la mamá, se iban integrando. Tenía que andar yo con la grabadora para arriba y para abajo.

#### 2) ACTIVIDADES EN LA CALLE

**54. Papito:** Y dábamos muchas actividades: planes de la calle, peñas infantiles, hacíamos cualquier actividad y a cualquier hora, no teníamos programación. Decíamos: “En este portal, vecinos...”, y ahí mismo dábamos la actividad.

55. Eso nos dio la posibilidad de traer después a otros grupos: Aragón, Aliamén, Somos Jóvenes. En aquel tiempo se decía que la Casa de la Cultura era la única que podía entrar a la comunidad.

### 3) NUEVA VISION SOBRE PAPEL DEL CONSEJO POPULAR DE CULTURA

**56. Papito:** Más adelante, una vez formada la micro se me invita como presidente del consejo popular de cultura, a un encuentro en La Habana<sup>28</sup>, donde estaba el ministro Armando Hart y Abel Prieto. Allí fue donde nos dimos cuenta de lo amplio, lo grande y lo extenso que era ser presidente del consejo popular de cultura de base y donde me enteré de cuál era la misión mía en todo este rollo (ríe).

57. Yo era el presidente pero no tenía ni vocales ni nada, seguía yo solo ahí. Al regresar con la idea de que el consejo popular de cultura no atiende solamente lo cultural, sino el tiempo libre —muy poco, por cierto, era el que teníamos en aquellos tiempos de la microbrigada—, la profilaxis, lo social.

---

<sup>28</sup>. Se refiere al II Encuentro de Consejos Populares de Cultura.

## TERCER CAPITULO: LA MICROBRIGADA SOCIAL

### 1. PAPEL DE LA DELEGADA

1) DORIS: CASI CUARENTA AÑOS VIVIENDO EN EL CONDADO

—*Doris, ¿desde cuando tú vives aquí?*

**58. Doris:** Llegué en el año 58, antes del triunfo de la revolución. Cuando yo vine a vivir aquí, solamente existía mi casa y desde que llegué me metí en el negocio éste.

—*¿Hacías trabajo clandestino y todo eso?*

**59. Doris:** Sí, estaba metida en todo. Y el día en que triunfó la revolución, inmediatamente me levanté una mañana y me fui directo a lo que era aquí el cuartel Abel Santamaría donde estaba el 26 de Julio. Me fui oscuro, con mi niño mayor, y cuando llegué allí me salieron dos barbudos en la puerta, eran orientales, ¡Ay mi madre!, me dio un susto, esa gente no se veía. Yo les dije. “Yo quisiera ver al jefe del batallón.” “¿El comandante Santin?” “Sí, ese mismo.” “¿Y qué quiere hablar usted” “Yo quisiera decirle la disponibilidad mía a hacer cuanto yo pueda servirle. Y también quiero ver al comandante Carrerita” —ese era del barrio—.

60. Y desde ese día no dejé de ir ningún día a ayudarlos, a tenerles el café, a lo que necesitaran, y con el muchacho a rastras.

61. Al poco tiempo, yo andaba con las esposas del comandante Nicaragua y del comandante Almeyda. Ahí nosotras recogimos lo que dejó todo el que se fue del país en sus viviendas y se lo dábamos a los niños pobres: las baticas, los jueguitos, los abriguitos, las muñequitas, todo lo que encontrábamos. Hacíamos un recorrido casa por casa.

—*¿Se fue mucha gente?*

**62. Doris:** De Santa Clara, ¡cantidad!, especialmente la gente que estaba en el ejército de Batista. Otros se alzaron para las lomas. A esos después, con la limpia del Escambray, los limpiaron (ríen).

63. De ahí, cuando surge la Federación de Mujeres Cubanas me nombraron secretaria general y cuando surgen los CDR, fui la presidenta del CDR. Eran ciento cincuenta personas que había que salir a buscar, porque, como bien le digo, no había viviendas: había una por aquí y otra por allá. Además, yo atendía por el gobierno una brigada de caña de ciento cincuenta hombres. ¡Ciento cincuenta hombres atendía yo sola en los cañaverales!

## 2) TRAYECTORIA COMO DELEGADA

**64. Rosa:** Doris salió elegida delegada por primera vez en 1983 y fue reelegida durante varios períodos. Sólo dejó de serlo en el período del 92 al 95<sup>29</sup>, pero el año pasado fue reelecta. Ella ha hecho mucho por la microbrigada y también por toda su circunscripción.

## 3) AGILIDAD PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

—¿Y qué hacías tú como delegada en un barrio con tantos problemas?

**65. Doris:** Se dan casos en que hay delegados que, por ejemplo, se forma un mal tiempo, un ciclón, y él espera pacientemente a que el ciclón o aquella cosa pase, entonces, al día siguiente o a los dos o tres días, lleva al gobierno un informe de las viviendas que se le derrumbaron, de las que se están mojando, como una cosa normal. Yo no he sido una delegada de ese tipo, yo me he mojado junto con mis electores: a la una, a las dos, a las tres de la mañana, he tenido que andar en la calle viviendo la situación de cada cual. He sacado aquí a una mujer de su casa a las tres de la mañana, simple y sencillamente porque ha estado dentro del agua y yo no consideraba que tenía que esperar por el gobierno. Tan pronto las cosas ocurrían salía enseguida a resolver los problemas. No importaba que me mojara, que lloviera, que me cayera fango. No, no, eso fue una cuestión que a mí no me interesó nunca. Yo siempre andaba por ahí como pato mojado, pero viendo los problemas de mis electores de cerca. Por eso yo sabía que ellos necesitaban vivienda y que tenían que buscársela de alguna manera.

## 4) SENTIR Y VIVIR LOS PROBLEMAS DE LA GENTE

**66. Doris:** Cuando tú ves las cosas es cuando te duelen, a mí me dolía. Sin embargo, mi casa estaba llena de agua, que conste esto, y yo andaba en eso.

**67.** Me recuerdo que un día llegó un elector aquí a la puerta y me dijo: “Delegada, mire, yo el agua la tengo ya arriba del escaparate”. Cuando miró y vio que a mí el agua me llegaba a media pierna también, me dijo: “¡Ah!, espérese, ¿qué cosa le voy a decir si usted está igual que yo? Pero sí le voy a decir una cosa —siempre me recordaré de esas palabras—, sí le voy a decir, con el respeto que usted me merece: usted es una come mierda, porque ¿cómo usted va a llevar

---

<sup>29</sup>. Indagamos acerca de las razones por las cuales no fue electa. Todos coinciden en que Doris desempeñó un papel clave en los inicios de la microbrigada social, algunos piensan que su gran dedicación a ese proyecto, que abarcaba sólo dos manzanas de su circunscripción, además de los serios problemas de recursos que se fueron presentando con el período especial, podrían ser una explicación: cuando las viviendas no se entregaban “la cogían con la delegada”. Otros piensan que dada la calidad del trabajo que realiza el Grupo Comunitario, se requería de una delegada del Poder Popular que estuviese más a la altura de ese multifacético trabajo.

tantos años de delegada, dándole materiales aquí a todo el que pueda, y su casa está en estas condiciones?”

## 2. PRIMEROS PASOS

### 1) BRIGADA DE ALEMANES

**68. Doris:** Mire, creo que es importante que usted sepa que antes de comenzar la microbrigada, en el 89, estuvo aquí un grupo de arquitectos alemanes de la Universidad de Kassel. Anualmente vienen egresados de arquitectura con sus profesores a la Universidad de Santa Clara y tienen intercambios: van cubanos para Alemania y vienen alemanes para acá.

69. El grupo que vino en el 89 hizo un levantamiento del barrio, de todas aquellas partes que estaban sin construir, que eran marabú y que consideraba se podían recuperar para hacer viviendas.

70. Hicieron un mural de cómo ellos deseaban el barrio en la escuela XX Aniversario y se invitó a todos los presidentes de los CDR para ver si les gustaba que el barrio quedara así. Figúrese, aquello fue novedoso y dio para pensar que íbamos a tener una microbrigada y que aquí iba a pasar algo. El barrio quedaba precioso, como ahora está quedando.

**71. Cira Delia:** Los alemanes tienen un video de todo eso. Más tarde se incorporaron a la micro, intercambiando experiencias con los arquitectos que teníamos aquí.

—¿Y ellos hablan español?

**72. Doris:** Ellos sí, clarito, clarito. Además, a ellos les encanta estar aquí y trabajar con nosotros.

73. Hay que dejar bien sentado la ayuda que esos compañeros nos han hecho a nosotros: donativos de todo tipo para la escuela como papel, lápices, libros, plumas, ayuda para la oficina de la microbrigada. Cada vez que ellos vienen traen sus contenedores llenos de cosas, de herramientas: martillos, serruchos, hasta máquinas para la madera han mandado.

74. Además, tenemos una vitrina llena de libros, todos de arquitectura, donados por ellos. Ahí te encuentras los mejores libros, incluso, nosotros esos libros los prestamos a compañeros de la Universidad de Santa Clara, cualquier problema que ellos tienen pueden venir a documentarse aquí.

75. Yo les agradezco eso con el alma, porque cuando nosotros comenzamos aquí, comenzamos recogiendo las herramientas que cada cual tenía en su casa: una cosita vieja de éstas, un serruchito malo.

## 2) DELEGADA LUCHA PORQUE LA MICROBRIGADA SEA EN SU ZONA

**76. Doris:** Así es. Cuando comencé a oír hablar de microbrigada social le caí arriba al compañero que atendía la construcción: “¡Fíjate, si aquí se va a hacer algo, mi circunscripción está en el uno!” Era una batalla campal, porque aquí nos encontrábamos con siete barrios similares y, por tanto, con siete delegados cada cual halando para lo suyo. Yo, de verdad, me fajé. Me quedaba días enteros esperando en el gobierno municipal y muchas veces en la provincia: era la primera en llegar y la última en salir.

77. Y yo me recuerdo que el compañero Aníbal, dirigente de la Vivienda de la provincia, que estaba muy sensibilizado con mi problema, me decía: “Tú no sueltes, no aflojes.” Cada vez que salíamos al pasillo a coger un receso me decía: “Tú no aflojes, que lo tienes ganado ya”. Pero así me tuvieron meses.

## 3) LEVANTAMIENTO DE LA SITUACION DE VIVIENDA EN 1989

**78. Doris:** Un día ese compañero me dijo a mí en un despacho: “Doris, ¿qué tú crees si hacemos un levantamiento de tu circunscripción para ver qué disposición hay en las personas de aquí para entrar en la microbrigada y vamos adelantando”. Digo: “Perfecto.”

79. Ya como a mediados del 89, se me aparecen aquí en la casa tres mujeres y me enseñan todos aquellos rollos de papeles y me dicen: “Mire Doris, aquí está el levantamiento de toda su circunscripción con todas las familias que tiene y cómo está compuesta cada una de esas familias.”

—*¿Quiénes eran esas tres mujeres?*

**80. Doris:** Laureana<sup>30</sup>, Ada y Juana<sup>31</sup>. Cada vez que veo que la parte social se me está cayendo mando a buscar a Laureana, ella nos ha ayudado mucho.

---

<sup>30</sup>. Socióloga.

<sup>31</sup>. Trabajadoras comunales.

**81. Tony:** Esa consulta dio como resultado que en casi en todas las viviendas había alguien dispuesto a participar en la microbrigada de alguna forma: de ayudante, de albañil, de lo que supiera hacer. Estaban muy dispuestos, porque sus viviendas estaban en pésimas condiciones.

#### 4) SE ANUNCIA QUE LA MICROBRIGADA EMPEZARA EN ESAS DOS MANZANAS

**82. Doris:** Un día me dijeron: “Doris, quiero que sepas una cosa, el gobierno ha decidido que en tu circunscripción comience a trabajar la primera microbrigada social”.

**83.** Me llevaron la sorpresa a mi casa. Yo decía: “¿Será para gozar o será verdad?” Entonces ellos dijeron: “Oye, es serio lo que te estamos diciendo y, además, mira, te traemos la citación para que mañana estés en el gobierno a las tres de la tarde, con todos los compañeros de esa área que tú pienses que pueden trabajar en la microbrigada, con todos los vecinos, con todos los electores que puedas llevar.”

#### 5) REUNIONES EN EL PODER POPULAR MUNICIPAL

—*¿Cuántos llegaron a esa cita en el Poder Popular Municipal?*

**84. Doris:** ¡Uff!... El teatro del gobierno se llenó de personas, ¡qué cantidad de gente! ¡Ave María!

—*¿Cuántas más o menos?*

**85. Doris:** Cien, toda la gente de ese lugar. Así tuvimos tres reuniones en el gobierno.

**86. Humberto:** En esas reuniones les explicamos las condiciones en las cuales iban a trabajar e hicimos un primer intento de reglamento, fijamos cuáles eran las reglas de juego que iban a primar allí, y la delegada insertada en todo ese proceso.

**87. Doris:** Hasta que una tarde en que estábamos en la reunión, el gobierno nos dijo: “Bueno, pasado mañana, día 21, pueden prepararse que vamos a amanecer trabajando en la microbrigada social.” Y entonces el día 21 amaneció allí toda la circunscripción. ¡Ave María!. ¡Aquello fue terrible! ¡Todo el mundo!

#### 6) ABANDERAMIENTO DE LA MICROBRIGADA: 21 DE ABRIL DE 1990

**88. Doris:** Tengo un escrito donde dice: “A las siete y diez de la mañana del 21 de abril de 1990 se colocó el primer bloque en las facilidades temporales<sup>32</sup>”. Eso no se me olvida, porque el

---

<sup>32</sup>. Pequeña oficina para el grupo técnico de esa construcción.

director que había en la agrupación me dijo: “Oye, coge la hora, en que se coloca el primer bloque.”

**89. Humberto:** Ese día 21 de abril hicimos el abanderamiento de la microbrigada —en ese momento ya yo estoy al frente del gobierno en el municipio<sup>33</sup>—. Se abanderan las primeras tres brigadas. Era un aproximado de treinta personas entre las tres.

#### 7) MICROBRIGADAS OBRERAS Y MICROBRIGADAS SOCIALES

*—Ustedes hablan de microbrigada social, ¿podrían explicarme cuál es la diferencia con las otras microbrigadas que existen en el país?*

**90. Luis:** Mira, hay que distinguir dos tipos de microbrigadas: las microbrigadas obreras de los centros de trabajo y las microbrigadas sociales que se hacen en los barrios. En el caso de las microbrigadas obreras, a uno o varios centros de trabajo se les asigna un terreno y recursos para que construyan un número determinado de viviendas, y la mano obrera la ponen esos centros. Una parte de las viviendas que se construyen pasa a manos de los obreros afectados y el resto se entrega a la Dirección de la Vivienda, para personas que tienen problemas habitacionales y no pueden trabajar para ganarse las viviendas, por ejemplo, ancianos, minusválidos, etcétera. Las viviendas así construidas son, por lo tanto, habitados por gente que viene de distintos barrios.

91. La microbrigada social, en cambio, construye para el barrio con trabajadores del mismo barrio. El municipio pone los materiales de construcción y son los propios vecinos los que reparan, terminan o construyen nuevas viviendas en ese mismo territorio.

#### 8) LO PRIMERO: CREAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO PARA EL EQUIPO TECNICO

*—¿Cómo empezaron a trabajar?*

**92. Doris:** Lo primero que se hizo fue crear las condiciones mínimas de trabajo que necesitan los arquitectos, los ingenieros, los programadores, para poder ejercer su trabajo allí.

93. ¡Ave María! Aquello fue... Imagínese con cuánto entusiasmo trabajó la gente allí, que aquello se hizo en tres días. Se construyó una especie de oficina, no con todos las de la ley, pero más o menos con las comodidades que ellos necesitaban para poder dibujar y trabajar: sus mesas, sus cosas. Así comienza la micro. La gente hizo voluntariamente su aporte.

---

<sup>33</sup>. El período se inicia en agosto del 89.



## 9) PAPEL DE LA DELEGADA EN LA ETAPA INICIAL

—¿Tú te integraste en esa microbrigada desde los inicios?

**94. Doris:** Sí, cómo no, yo no me les separé, ni me he separado, ni me voy a separar hasta que... Bueno, si me muero, me tocó perder (ríe).

95. Al comienzo yo empecé a trabajar voluntario en la microbrigada, pero luego los compañeros, viendo todo lo que yo hacía y la cantidad de horas que trabajaba, consideraron que era necesario que me pagaran un salario. Y así empecé a trabajar como secretaria<sup>34</sup>.

—Ya Doris ha hablado bastante, ahora cuéntenme ustedes la visión que tienen del papel que jugó la delegada en esta etapa inicial.

**96. Tony:** Jugó un papel muy importante. Yo personalmente la estimo mucho, porque fue una de las primeras personas del barrio que conocí y creo que todo esto se le debe un poco a ella por su espíritu, su constancia y exigencia para transformar esto aquí.

**97. Carlos:** La delegada ha sido un eslabón fundamental en la construcción de viviendas del reparto: muy trabajadora, guapea mucho; cuando una empresa determinada crea problemas y dificultades, por ejemplo, dice que tiene todos los materiales y no los entrega, ella llama directamente al director y si ese director no responde, llama directamente al gobierno. Sabe canalizar las cosas; es muy querida por el reparto y muy querida por los dirigentes, por lo que ha hecho por el reparto.

### 3. LA FUERZA DE TRABAJO EN LA MICROBRIGADA

#### 1) GRUPO INICIAL DE TRABAJADORES: DESEMPLEADOS Y MUJERES

—¿Con qué personal se inició este trabajo?

**98. Doris:** Mire, aquí tengo la lista de los primeros (la muestra)<sup>35</sup>.

—Ahí yo veo que había doce compañeros que no habían trabajado nunca, entre ellos nueve mujeres...

---

<sup>34</sup>. Puesto de la delegada al inicio.

<sup>35</sup>. Lista de compañeros que no habían trabajado nunca: Dominga Ruiz, Martha Linares, Zenaida García, Marilín Pérez, Osmari Méndez, Norma Puris, Paula Maya, Mercedes Rodríguez, Teresa Riveras, Eneida Aguila, José Sarduy, Osvaldo Palacio, Lamberto Garera, Ramón López, Juan Medina, Omar Cedeño, Agustín Fleite, Miguel Fleite, Jorge Cabanez, Ramón Socarrás, Tomás Espinosa, Frank Moya, Esídoro E. Fernández, Alexis Galván, José Pérez, Armando Gómez. El jefe de la micro en aquellos momentos era el compañero Montiel, de la Agrupación que, a pesar de ser una persona enferma, asumió esa tarea.

**99. Doris:** ¡Jamás habían trabajado!

—*Y quince compañeros que tenían problemas con la justicia...*

**100. Doris:** Sí, mire ellos tenían sus evaluaciones dadas por el pre<sup>36</sup>: de albañiles A, B, C, de todo tipo, como usted bien lo puede ver aquí (muestra nuevamente la lista).

101. Esos fueron los que trabajaron en ese primer mes y parte del mes de mayo. Eran —como decía Humbertico— treinta y cuatro personas, contando los profesionales<sup>37</sup> y el jefe de la micro.

**102. Tony:** Recuerdo un vecino mío, Cheo, que siempre había estado preso, el día que cobró su primer sueldo era como un niño con un juguete. Nunca había trabajado a pesar de ser ya un hombre maduro.

2) MUJERES QUE NO TRABAJABAN: DOMINGA RUIZ, MADRE DE CHEO, Y TERESA BERNAL

—*Conversamos con Dominga y Teresa, mujeres que no habían trabajado antes. ¿Qué hacías tú, Dominga, antes de ir a la microbrigada.*

**103. Dominga:** Nada, yo era ama de casa.

—*¿Tienes muchos hijos?*

**104. Dominga:** Diez.

—*¿Diez hijos?, ¿y cómo hiciste para integrarte a la microbrigada?*

**105. Dominga:** Vinieron y me dijeron: “¿Quiere integrarse?”, y yo les dije: “Sí”, y me puse a trabajar encantada de la vida.

—*Y los niños ¿qué?*

**106. Dominga:** También me ayudaron y mi esposo. Ahora tengo la casita en que vivo encantada de la vida y gracias a la revolución (ríe).

—*Cuéntame, cuando te dijeron: “Ven a trabajar”, ¿te pareció raro?*

**107. Dominga:** Me pareció raro, ¡hija! (risas).

---

<sup>36</sup>. Se refiere al presidio.

<sup>37</sup>. Grupo de arquitectos y dibujantes, cuyos nombres son: Antonio Rodríguez, más conocido por Tony; Fabiola Amigorena, compañera que jugó un papel muy importante durante los dos primeros años y que luego fue retirada de la microbrigada para que asumiera un cargo en la Dirección de Vivienda del Poder Popular Municipal; Gipsy Díaz; Alina; Susana.

—¿Por qué te pareció raro?

**108. Dominga:** Porque yo no sabía que iba a coger una casa, después que la cogí, digo: “¡Ay!”

—¿Y tu marido te entendió?

**109. Dominga:** Costó un poquito de trabajo, pero después se aniveló también y me ayudó.

—¿Y qué decía al principio?

**110. Dominga:** Él me decía: “No te metas que eso es malo”, y yo: “Eso no es malo, yo voy a ir suave”, y así empecé, un poquito de tiempo de aquí para allá, hasta que me anivelé.

—Dicen que hay un hijo tuyo que trabajó mucho, ¿cuál es el que más ha trabajado?

**111. Dominga:** Cheo.

—¿El que había estado preso?

**112. Dominga:** Sí.

—¿Por qué fue a prisión?

**113. Dominga:** Por guapo, siempre estaba fajado. Hay mucha guapería aquí.

—Eso es difícil de cambiar de un día para otro ¿no?

**114. Dominga:** Pero no, mira, el compañero los anivela (señala al jefe de sector).

—¿Ah sí?

**115. Dominga:** Que lo diga él si los anivela o no los anivela, los pone al hilo enseguida.

—¿Y cómo los pone al hilo, a ver?

**116. Dominga:** Los manda a trabajar y si no lo hacen él va y los convence, porque sin trabajar no se puede vivir.

—Y tú, Teresa, ¿habías trabajado antes?

**117. Teresa:** No, era ama de casa.

—¿Y qué significó para ti ese trabajo?

**118. Teresa:** ¡Imagínese usted!

—¿Qué hacías en la microbrigada?

**119. Teresa:** De todo: ayudante de la construcción, arme y desarme de los andamios, hacía mezcla, cargaba bloques, lo que hubiera que hacer.

*—Pero, ¿te especializaste en algo?, porque dicen que algunos llegaron a ser especialistas.*

**120. Teresa:** Me hice albañil.

### 3) DIFICULTADES EN CAPTACION DE PERSONAL ESPECIALIZADO

**121. Doris:** Para encontrar el personal especializado nos costó trabajo. Por una parte ellos no creían que la microbrigada era cierta, tenían sus dudas. Habían vivido tan mal tanto tiempo y sus problemas de vivienda no se le habían resuelto, tal vez por eso no tenían fe.

*—¿No creían que se empezaría a construir allí?*

**122. Doris:** Aquí la gente no creyó que tenía microbrigada hasta que no vio que se estaba trabajando y que las casas se estaban haciendo, entonces fue cuando empezó la cosa de que todo el mundo quería venir y ya no había capacidad para meter tanta gente.

123. Además, nos costó bastante sacar a la gente de sus centros de trabajo —para formar la plantilla que llegó a ciento cuatro compañeros—, porque a los que trabajaban sí había que guapearlos. Los centros de trabajo no se sensibilizaban con el problema, no querían que le sacaran al trabajador.

**124. Miguel:** Yo, por ejemplo, era soldador, pero era el único que había en ese lugar. Para que yo viniera, ellos tenían que buscar una contrata. Además, estábamos haciendo una innovación y hasta que no terminé ese trabajo, ellos no me dejaron venir para acá.

### 4) LUCHA POR ESTABILIZAR LA FUERZA DE TRABAJO Y LOGRAR HABITOS DE TRABAJO

*—No debe haber sido fácil lograr la estabilidad de esa gente poco habituada a trabajar en un centro de trabajo, ¿no?*

**125. Doris:** Así es, a esa gente había que estarla aquí toreando. Carlos tiene un juicio bastante claro de eso. Había que torearlos; si se iban del trabajo había que ir a buscarlos, conversar con ellos, convencerlos de que se reintegraran. Fue así que hicimos lo que hicimos. Si no es así no se hace, porque esto sí no se hacía por obra y gracia del espíritu santo. Esto no era fácil, esto era mañana, tarde y noche ahí, ahí... Y yo atrás de los materiales: llama a este empresario, al otro, que sé yo, que sé cuando. Aquí nunca la micro se paró, ¡qué se va a parar la micro! Ahora, ¡yo no me paré tampoco!

*—Rosa, tú, que fuiste jefa de personal de la microbrigada desde el inicio, ¿cómo lograste integrar a estos compañeros que no tenían hábitos de trabajo y eran ex reclusos?*

**126. Rosa:** Me costó un poco. En la prisión trabajaban cuando se les mandaba o cuando ellos querían hacerlo. Ellos traían su calificación, pero no tenían el hábito de trabajo: de entrar a las siete de la mañana, ir a almorzar y volver a entrar a la una. Muchos de ellos a partir de las nueve de la mañana, cuando ya habían trabajado un poquito, se iban a jugar cubilete, a tomar ron. ¿Cuál fue mi estrategia?, ir donde estaban.

127. Al principio yo no sabía compenetrarme con ellos —yo venía de una escuela donde todos salimos técnicos medios—. Poco a poco fui relacionándome con ellos, llegaba a la esquina donde estaban, recogía el cubilete, les decía: “Desaparézcanse de aquí o yo les voy a tumbar el día”. Sencilla y llanamente ellos recogían la botella y se me perdían. No venían a trabajar. Cuando vieron que el salario no les estaba dando, porque si no trabajaban se les descontaban esos días, algunos se fueron, otros permanecieron por lo menos uno o dos años, y otros obtuvieron sus viviendas sin problema ninguno.

#### 5) ENFRENTAR CELOS DE ESPOSOS DE LAS MICROBRIGADISTAS

—¿Qué otros problemas tuviste que enfrentar ahí?

**128. Rosa:** Bueno, al principio casi todas las que querían trabajar eran mujeres, porque los hombres no querían hacerlo. Entonces, si ellas montaban en un camión para ir a buscar materiales, los esposos les caían a golpes. En varias oportunidades tuve que intervenir y dar galletas<sup>38</sup>.

—¿Por qué les daban golpes?

**129. Rosa:** Por celos. Ellos no entendían por qué las mujeres tenían que encaramarse en un camión e ir con el camionero a buscar bloques, ladrillos, arena; por qué se demoraban tanto; por qué trabajaban diez horas. Muchas veces tuve que intervenir, llamar a la policía.

### 4. CONFORMANDO EL GRUPO DE PROFESIONALES

#### 1) MOTIVACION: OBTENER UNA VIVIENDA

—¿Y cómo se conformó el grupo de profesionales?

**130. Erenio:** Cuando se hizo el levantamiento para el trabajo en la zona se constató —como decía Humberto— que no había profesionales especializados, lo único que generó ese levantamiento fue una mecánografía. Había que importar gente.

---

<sup>38</sup>. Golpes.

**131. Tony:** Vinimos cinco personas prestadas por distintas empresas: Fabiola, Gipsy, Alina, Susana y yo. Eramos profesionales jóvenes que no teníamos vivienda, unos vivíamos fuera del municipio, otros dentro. Llegar a tener una vivienda fue uno de los motivos que nos alentó a venir a trabajar acá.

**132. Erenio:** Vinimos a ganarnos la vivienda con los mismos deberes y derechos que los demás. La única diferencia era que en nuestro caso íbamos a trabajar directamente lo que era el diseño y planificación de la obra.

—*¿En qué condiciones vinieron a trabajar aquí?*

**133. Tony:** En comisión de servicio. La empresa pagaba por un período mínimo de dos años, se obtuviese o no la vivienda. Uno de los ideales de Humberto era que en esta zona, donde no había profesionales, nosotros nos quedáramos a vivir como parte de la comunidad y fuéramos intercalándonos aquí. De una u otra forma ha servido nuestro ejemplo: ya hay varios profesionales viviendo aquí.

## 2) LA MALA FAMA DEL BARRIO LOS PREOCUPABA

**134. Erenio:** Al principio nos negábamos a venir para el barrio. Yo mismo era uno de los que decía: “No es fácil saber que la vivienda de nosotros va a ser ahí, que vamos a convivir ahí.” O sea, que no estábamos muy de acuerdo.

—*El barrio no tenía muy buena fama, ¿no?*

**135. Erenio:** ¡Claro!, nosotros conocíamos los antecedentes del barrio. Pero, indiscutiblemente, después de todo este trabajo ya no pienso irme, yo vivo aquí, mi casa es aquella que está allí mismo (la señala). Considero que hay mucha gente de los que han cogido casa que pensaban como yo y que ahora no piensan irse de aquí, ya se consideran parte de este barrio y parte de esta sociedad que, indiscutiblemente, va dando pasos hacia adelante muy lentos, pero muy seguros.

**136. Tony:** Cuando nosotros entramos aquí éramos gente extraña, nos veníamos a meter en la vida de ellos, una vida muy particular, con sus características sociales muy diferentes y para mí fue maravilloso este trabajo, porque además del trabajo de arquitecto hice un trabajo social. Aunque no estábamos preparados profesionalmente como sociólogos, tuvimos que conversar con las personas, convencerlos de hacer muchas cosas, hacerles entender que eran necesarias muchas cosas para que la fisonomía del barrio se pudiera transformar.

137. Debo decirte que nosotros nos convertimos también en un poco sociólogos, porque no sólo nos preocupábamos de la parte constructiva. Cuando me entregaron mi vivienda —al año de estar creada la microbrigada—, yo no tenía descanso: aparecía por ahí una persona que necesitaba un círculo, un seminternado para un niño; pensaban que nosotros íbamos a resolver todos esos problemas y era imposible, ¿no?

—Tony, tú te apasionaste con esta tarea, ¿no?

**138. Tony:** Sí, realmente yo me apasioné. Yo no era de aquí, vivía albergado en Santa Clara, muy cerca de aquí, venía a las seis y media de la mañana para acá y a las seis de la tarde era que yo regresaba para mi albergue.

### 3) SE EXPONE EL PROYECTO EN EL BARRIO

**139. Humberto:** Este equipo estuvo trabajando a tiempo completo en la elaboración del primer proyecto.

**140. Erenio:** Yo trabajé en la urbanización y la proyección de todo el barrio. Queríamos hacer no sólo la vivienda, sino también calles, acueductos, alcantarillado, es decir, hacer una planificación total de toda la zona. Esa era nuestra tarea.

**141. Tony:** Algunos meses después hicimos una exposición de lo que nosotros queríamos hacer aquí, de la planificación del barrio, de sus calles, de los edificios en alturas, de cómo se recuperaban las viviendas en mal estado.

**142. Humberto:** Decidimos que se hiciera la exposición, para que los vecinos dieran su opinión. Sabíamos que la gente no tenía suficientes elementos para darla, pero al menos veían que se estaba contando con ellos.

—De ese intercambio, ¿qué resultó?, porque ustedes tenían ideas como técnicos, como arquitectos, y el barrio no tenía ningún conocimiento de arquitectura.

**143. Tony:** Ese intercambio fue muy positivo. Muchas familias lo que deseaban era individualizarse, porque vivían hacinadamente, con una promiscuidad espantosa. La mayoría insistía en que su casa tuviese un portal, aunque fuese muy pequeño; otros pedían un terrenito para cultivar individualmente y tener un animalito; otras no querían vivir en plantas altas. Todo eso fue respetado. La mayoría de las casas tienen un portalito, muchas tienen un patiecito, no hicimos edificios grandes, solamente existe un edificio de tres plantas —seis viviendas juntas—.

144. Hubo también casos en que prefirieron reparar sus viviendas, aunque estuviesen en muy mal estado o construir en el mismo terreno, y eso se respetó.

145. En esa exposición recogimos todos los criterios de los vecinos. Teníamos nuestra propuesta, por directivas y reglamentos que existen, de lo que debía construir en cada barrio, pero allí recogimos también las demandas de la gente: una bodega mejor, un centro recreativo, áreas deportivas. En aquel momento supimos que los niños querían un terreno de pelota.

#### 4) GRAN APOYO INICIAL DEL PRESIDENTE DEL MUNICIPIO

**146. Tony:** Todo este trabajo fue realizado con el apoyo personal del gobierno y, particularmente de Humberto —el presidente del gobierno municipal—, nos traía sus ideas, su optimismo y nos orientaba.

**147. Humberto:** Cuando despegó el trabajo allí, nosotros prácticamente teníamos que hacer un chequeo semanal y hubo un tiempo, en los primeros años de la microbrigada, en que yo iba casi todos los días. Y, a veces, por la mañana y por la tarde. Y en las reuniones que dábamos, insistíamos permanentemente en la concepción que debía inspirar este trabajo: se trataba de algo que iba mucho más allá de un simple cambio en las viviendas.

148. La microbrigada tenía como medio fundamental la construcción, pero el objetivo final era la transformación de la gente. Repetíamos continuamente: “Aquí el movimiento no puede ser para el cambio físico y constructivo solamente; aquí nosotros aspiramos a una calidad superior en el hombre; aspiramos a que ustedes mismos encuentren sus valores y los desarrollen. Y aspiramos a que toda esa gama de defectos que puedan tener, la sumemos a la gama de virtudes, que también aquí están presentes...”

149. Lo que tratamos, partiendo de esas virtudes, fue de estimular mucho el ego del barrio. Se lo decíamos una y otra vez, y volvíamos a decírselo y a repetírselo.

150. Al principio nos costó mucho trabajo que Cultura entendiera que ahora no se trataba de llevar una actividad una vez al mes allí, sino que había que hacer un trabajo cultural en la comunidad; había que captar valores, había que desarrollar iniciativas. No teníamos el médico, el trabajo de prevención prácticamente tuvimos que impulsarlo nosotros, tuvimos que llevar a los organismos y decirle, por ejemplo, a Educación: “Hay que trabajar en la escolarización de los muchachos; hay que trabajar con las familias”. Es decir, no había una iniciativa por parte de los organismos.

#### 5) CADA VIVIENDA CON SU DISTINTIVO

**151. Tony:** El concepto inicial era que ninguna vivienda y ningún proyecto fueran repetitivos. Se buscaba mantener la economía en los espacios, el aprovechamiento de los materiales, pero



que cada vivienda fuera característica. Esa también fue una idea del primer secretario del Partido, Tomás Cárdenas, que tenía un concepto maravilloso de este barrio. La idea era que cada persona se identificara con su vivienda, que pudiese decir: “Yo vivo en la casa que tiene una reja, que tiene un balconcito”.

152. Esa fue una de las cosas que quisimos reflejar en nuestros proyectos. La distribución espacial es similar en cada vivienda, pero siempre con algún toque característico en cada casita.

—*He visto que eso no se da en las microbrigadas obreras...*

**153. Tony:** Eso ocurre un poco debido a la desgracia del período especial, pero creo también que se da por facilismo y debido a la rapidez con que se han tenido que hacer esos proyectos. Se llegó a hacer un catálogo con proyectos tipo de viviendas y por facilismo se cogen los diseños que ya están en un libro. Eso es lo que da por resultado esa monotonía.

#### 6) LAS CASAS COMO ALGO SUYO

—*Cuéntame, las familias que recibieron las viviendas, ¿siguen viviendo allí?*

**154. Tony:** Muy pocos casos han permutado. Sólo quienes han llegado al divorcio.

—*Las casas son diferentes unas de otras, pero a la gente le llega la casa sin saber que esa es la suya, ¿no?*

**155. Tony:** Exacto.

—*¿Y eso, por qué? ¿No sería mejor que el futuro propietario tuviese algo que ver en su construcción?*

**156. Tony:** Pienso que en ese momento nosotros no podíamos hacer eso, porque me parece que, por la ley de la vida, esa persona habría trabajado con mayor dedicación en su futura vivienda. Aquí, en cambio, todo el mundo trabajaba con el mismo espíritu, al no saber cuál va a ser la suya. Y, al final, cuando se terminaba la vivienda, se hacía una reunión y quien había trabajado más era quien la obtenía. Además, hay que tener en cuenta que esas viviendas que nosotros hacíamos recogían todos los criterios que se habían expuesto. Puede ser que una persona que se ganara la vivienda no viera satisfechos todos sus deseos, pero de vivir en un rancho a cambiarse a una casa de este tipo, era un gran paso ¿no?

## 5. PROYECTO CONSTRUCTIVO

### 1) TERMINAR Y CONSTRUIR VIVIENDAS

—¿Podrías explicarnos en qué consiste el proyecto de autoconstrucción que se diseñó para esta zona de El Condado?

**157. Tony:** Cuando se hace el levantamiento del barrio se planifica cuáles viviendas había que demoler, cuáles tenían reparación y el grado o por ciento de esta reparación. De acuerdo con eso se considera si es necesario hacer una vivienda nueva o si la vivienda es reparable.

158. Empezamos haciendo un primer edificio, de cuatro viviendas y reparando siete: sus habitantes se habían comprometido a trabajar en la microbrigada, pero esas personas nunca se incorporaron. Esa fue una de las cosas pesadas que nos ocurrieron.

—O sea, que cuando la gente ya tiene su casa reparada no cumple...

**159. Tony:** Lo que ocurre es que como ya estaban los materiales y la fuerza de trabajo había que iniciar el trabajo. Por eso se decide tomar esas siete viviendas, que eran las siete con mejores condiciones para ser reparadas. ¿Eso fue un error o no lo fue?, no sé cómo calificarlo. Me parece que no fue un error, teníamos que comenzar a trabajar en el barrio...

—Si empezaran de nuevo, ¿cómo lo harían?, ¿de la misma manera?

**160. Tony:** Bueno, ya habría la experiencia...

—Sí claro, ya habría la experiencia, pero ¿qué habría que hacer en el caso en que tú dirigieras un proyecto en otro lugar?

**161. Tony:** Bueno, tratar que esas personas que se benefician aporten también y se integren a la microbrigada antes.

### 2) DISEÑO DE RED DE VIALES

#### a) Crear primero la infraestructura

**162. Tony:** Cuando llegamos aquí no había ni acueducto, ni alcantarillado, ni las calles. Lo primero que nosotros hicimos fue diseñar —como decía Erenio— la red vial y contratar el proyecto de acueducto y alcantarillado, que no existían en este barrio. Y a partir de ahí es que se empiezan a desarrollar las manzanas nuevas y a explotar las manzanas existentes, o sea, a ubicar viviendas en los lugares en que podíamos ubicarlas dentro de la infraestructura que ya existía.

—O sea, ¿se empezó a construir o reparar donde ya existían los mínimos requisitos?

**163. Tony:** Así fue. Todavía quedan cuestiones de acueducto y alcantarillado que resolver, porque el trabajo se paró, como ocurre en el caso de Isel.

*b) La fosa del edificio nº 5 no estaba en los planes*

**164. Marlene:** En el edificio en que vivo, la fosa se derrama: bota y bota agua y es demasiado. Isel, que no tuvo nada que ver en esto es la afectada. A nosotros nos da pena eso y el olor... Ella ha pedido muchas veces que resuelvan eso.

—Isel ¿qué respuesta te han dado?

**165. Isel:** La respuesta única que nos han dado es que eso se arreglará cuando pongan el alcantarillado, pero, bueno, eso no es respuesta, porque yo no puedo tener esa pudrición aquí hasta que lo pongan. Una vez me dijeron que iban a poner un tubito que descargue la fosa a la cañada, pero tampoco hicieron eso. Hace tres años que este edificio está hecho, va para cuatro. Esa fosa se hizo provisional, por un tiempcito, hasta que hicieran el alcantarillado, pero nada. Ya mi esposo ha ido a todos lados: al Partido, adonde quiera. Dijeron que iban a dar solución y nada. Ya yo estoy cansada. Mire cómo está eso hoy (señala).

**166. Tony:** Lo que ocurre es que se dio una solución provisional, porque estaba planificado que la red de alcantarillado pasara inmediatamente por ahí, pero el proyecto de alcantarillado se paralizó por falta de recursos. Aquí muchas de las redes se han hecho a mano por los mismos microbrigadistas, pero el terreno de la calle de San Pedro en particular es muy duro, es de rocas y se necesita un excavador o por lo menos un martillo.

—Allá, en las casas que construyeron las microbrigadas obreras lo que nosotros hemos visto es que no se ha hecho previamente una instalación de acueducto, ni de viales. La gente está viviendo ahí y no tiene resueltas esas cosas básicas. La delegada dice que la gente le pide a ella que resuelva, pero ella dice que esa no es su responsabilidad, sino de la entidad constructora...

**167. Tony:** Es un poco difícil reconocer eso, pero es así.

—¿Cómo se explica que esas cosas ocurran?

**168. Humberto:** Ahí el concepto de construcción que se llevó a cabo fue un concepto administrativo, la diferencia está ahí. Es decir, ahí los proyectistas fueron a cumplir una tarea fueron a proyectar; acá proyectaron para vivir, para la gente, porque esos proyectistas convivían con la gente. Tony, el arquitecto; Erenio, el ingeniero; el jefe del Grupo Técnico, vivían ahí. La gente que hace los planos, la gente que concibe las ideas de la microbrigada social

de El Condado, las concibe desde adentro, no desde afuera y eso es lo que explica la gran diferencia que tú señalas.

169. Pero también hay que tener en cuenta que esas construcciones realizadas por las microbrigadas obreras tienen como el objetivo más urgente la solución del problema de la vivienda, no está presente allí el enfoque integral.

—*¿Cuántas viviendas se propuso hacer la microbrigada social?*

**170. Doris:** Había que construir ciento sesenta y ocho. Se repararían las que tuvieran algo que sirviera, pero los bohíos había que echarlos al suelo y hacerlos nuevos, y eso fue lo que hicimos. Cuando el compañero ya tenía su nueva vivienda hecha, se tumbaba la vieja y, de inmediato, en ese mismo lugar se empezaba a construir otra vivienda.

—*¿Y las ciento sesenta y ocho ya están construidas?*

**171. Doris:** De las ciento sesenta y ocho, tenemos ciento veinte y cuatro. Debo aclararle que en el plan tenemos mucha más reconstrucción y reparación que lo que tenemos de viviendas nuevas.

—*Han hablado de tres brigadas dentro de la microbrigada...*

**172. Doris:** Una se dedica a la reconstrucción, otra a las terminaciones y la otra a hacer viviendas nuevas.

## 6. EL METODO PARA LA ENTREGA DE VIVIENDAS

### 1) LAS VIVIENDAS SE GANAN

—*¿Cómo se hizo para que hubiese un espíritu de trabajo y la gente se sintiese comprometida?*

**173. Erenio:** Eso era lógico, por su trabajo se ganaban la vivienda. A la hora en que aquí se fueron a entregar las primeras viviendas todos sabían a quien le tocaba la vivienda, porque cada cual se había medido a sí mismo.

—*¿Y si alguien hace trampa? ¿Hay una comisión que mide el trabajo que hace cada persona?*

**174. Erenio:** ¡Cómo no! Este es un centro de trabajo que tiene su CTC<sup>39</sup>, que tiene todo lo correspondiente a un centro de trabajo. Además, Rosa, la compañera de personal llevaba día a día, y minuto a minuto, el desenvolvimiento de cada persona: qué es lo que hacía, qué es lo

---

<sup>39</sup>. Central de Trabajadores de Cuba.

que no hacía, las horas que trabajaba y las que no trabajaba. Además, entraba a jugar aquí su situación como revolucionaria, es decir, su actitud dentro de las organizaciones de masas. Esos eran algunos de los parámetros. Y en el caso de los que venían de otro centro de trabajo y se incorporaban a la micro, teníamos en cuenta qué hacían en su centro de trabajo y qué era lo que estaban haciendo aquí, por ejemplo, si cumplía con sus guardias en el centro de trabajo.

175. No era fácil trabajar aquí, se trabajaba de diez a catorce horas o más, porque si llegaba un material a equis hora de la noche, a esa hora había que molestarlos para que ellos fueran a bajar el material. Por otra parte, se hacía guardia en los almacenes donde se guardaba el material de trabajo.

**176. Luis:** Hay que tener en cuenta que lo que se reparte por este método es el sesenta por ciento de las viviendas que se construyen. El otro cuarenta por ciento se los reserva la microbrigada para casos sociales del barrio. Este criterio es nuevo, porque normalmente esas viviendas están destinadas a gente que las necesita, pero que no son del barrio.

*a) Gilberto, obrero especializado se gana su vivienda*

*—Gilberto, y tú ¿después de cuánto tiempo te ganaste la vivienda?*

**177. Gilberto:** Yo me la gané a los seis meses de estar trabajando, pero no quise coger casa, porque quise reparar la mía, aquella donde yo crié a mis hijos. Ahí quise ver el retiro mío.

*—¿O sea que la tuya fue una las casas que se repararon?*

**178. Gilberto:** Se reparó y me la ampliaron.

*—¿Qué hacías antes de que empezara la microbrigada?*

**179. Gilberto:** Fui fundador de la Agrupación 2 de Mantenimiento y Conservación de la Vivienda. Me pasé veinticinco años trabajando allí y de ahí vine para acá cuando surgió la microbrigada.

*—¿Te dieron permiso?*

**180. Gilberto:** Sí. Vine para aquí de jefe de los plomeros primeramente, porque era jefe de los plomeros allá y aquí me pasaron a jefe de brigada, pero en realidad es de jefe de obra. Llegó el momento en que pasé a ser segundo aquí en la micro.

*—Dime, ¿qué ha significado para la vida de los compañeros su trabajo en la microbrigada?*

**181. Gilberto:** Bueno, eso significó mucho, porque este era un barrio un poco complejo y en la micro se educaron muchos compañeros que, incluso, nunca habían trabajado y que prácticamente estaban deformados. A la vez que fuimos construyendo casas, fuimos haciendo

un trabajo político con ellos: les enseñamos cuál era el mejor camino, la mejor forma de comportarse, de vivir en una sociedad como ésta.

*b) Cristóbal: “Los que mas nos sacrificamos fuimos los primeros”*

*—Y a ti, Cristóbal, ¿cómo te dieron la casa?, porque estuvimos con la señora de al lado y nos decía: “Bueno, ya unos están con casas y otros todavía...”?*

**182. Cristóbal:** El problema es que aquí se hizo una emulación interna y los que más nos sacrificamos fuimos los primeros que cogimos casa. Los otros tenían sus problemas, sus dificultades y fueron los más rezagados. Hay algunos vecinos que no han querido incorporarse y eso es un problema de ellos, porque esta es una microbrigada social creada para que todo el mundo se incorpore y se haga su casa. Nadie va a venir a hacérsela, porque todo el mundo tiene necesidad. Sin embargo, los que se incorporaron recientemente, que fueron cuatro, ya tienen sus casitas marcadas y la única dificultad que tenemos son los materiales. Habiendo material ya eso hubiera estado terminado.

*—¿Y cómo te incorporas tú, Lázaro, a la microbrigada?*

**183. Lázaro:** Este barrio necesitaba un plomero A y yo había acabado de pasar la Escuela Armando Mestre, el director habló conmigo y me preguntó si quería incorporarme, yo acepté. Entonces era secretario general de la juventud y sigo en ese cargo. Vine por dos años y llevo seis, y pienso seguir. Creo que si algún día me fuera de aquí, ese día yo me enfermaría, porque yo no era nada, yo era simplemente un estudiante, era tornero en metales y ese oficio no me gustaba. Aquí he llegado a ser todo lo que soy. Soy vanguardia nacional y siento tremendo orgullo. Todos los años yo compro en la tienda para vanguardias<sup>40</sup>, satisfago las necesidades de mis hijas y las mías propias. Y también me siento muy orgulloso de este barrio.

*—¿Te ganaste la vivienda?*

**184. Lázaro:** Me gané la casa a los dos años y pico.

*—¿Y dónde vivías tú?*

**185. Lázaro:** En este cuartico que hay aquí (muestra un cuartico agregado a la casa del padre). Aquí tuve yo mi primera niña. Cogí la casa que está en la esquina. Mire allí, ese chalecito lindo, ese que parece un castillito (señala la casa con gran orgullo). Está muy bonita. Es la única que tiene ese tipo de estética. Tuve derecho de pedirla por mi trabajo, horas voluntarias y méritos que tenía.

---

<sup>40</sup>. Tienda donde existen productos escasos que no están al alcance de toda la población.

2) LA EXPERIENCIA DE ROSA, JEFA DE PERSONAL

—*Rosa, cuéntanos cómo tú controlabas el trabajo de los microbrigadistas.*

**186. Rosa:** Yo empecé a tomar mi control de asistencia: de las horas pagadas y de las voluntarias, porque la micro requiere un trabajo de diez horas dividido en ocho horas para pagar y dos para el trabajo voluntario; todo lo que se haga fuera de las diez horas lo acumula el trabajador para obtener su vivienda. Este es uno de los indicadores. También cuenta la participación en los actos políticos y en las actividades, el cumplimiento del reglamento. El que había trabajado más era el que ganaba su vivienda. El primer año todo el mundo quedó muy contento, porque el reparto se hizo correctamente: el que había trabajado menos sabía que no tenía derecho a coger su vivienda en ese momento; tenía que esforzarse más. Y así se ha tratado de llevar siempre.

*a) Comisión para el reparto de las viviendas*

—*¿Quiénes hacen el reparto?, ¿existe alguna comisión?*

**187. Rosa:** La comisión son cinco o nueve compañeros. En ella están aquellos trabajadores que han obtenido su vivienda y que permanecen en la micro; compañeros que todavía no optan por viviendas, pero que llevan un determinado tiempo trabajando allí; el que atiende la participación en la defensa en todos los sentidos; el de la Vivienda del Municipio; el que atiende trabajo voluntario y las guardias obreras; el que atiende la parte de asistencia laboral, que viene al Departamento de Personal y recoge todos los datos, ausencias injustificadas, justificadas, certificados médicos, para hacer el informe del tiempo trabajado por cada uno; y la preside uno de ellos nombrado por los propios trabajadores.

—*¿Tú has formado parte de esa comisión?*

**188. Rosa:** No, eso es entre trabajadores.

—*Rosa, nos enteramos que tú dejaste de ser jefa de personal durante un tiempo, ¿a qué se debió eso?*

**189. Rosa:** Porque yo venía a optar por una vivienda y por ser jefa de personal y no estar junto con mis compañeros trabajando directamente en la construcción...

—*¿Te restaba méritos?*

**190. Rosa:** Siempre el trabajo técnico o administrativo es menos considerado que el del obrero de la construcción. Aquí, en El Condado, no se acaba de entender qué es lo que significa un técnico, qué es lo que significa un jefe de personal y, en aquellos momentos, la pelea no era fácil, yo tenía que terminar mi casa en dos años —que era el tiempo que me daba mi

empresa—. En el año 91 decidí que trajeran un jefe de personal. Ya el muñeco estaba armado, lo único que había que hacer era tirar los datos en los papeles que yo había confeccionado y me integré a la obra y en el 92 cogí mi casa y tuve que volver a mi centro de trabajo.

*—Pero, entonces, actualmente, ¿tú no eres jefa de personal?*

**191. Rosa:** Sí. Lo que pasa es que surgió un problema de desvío de materiales y fueron a mi casa un día y me dijeron: “Quieres volver a ser jefa de personal de la micro”, y les respondí: “Eso no tiene problema ninguno, déme una llave y yo armo el muñeco de nuevo”, y ahí he estado luchando.

*—O sea, que volviste a ser jefa de personal después que estuviste varios años fuera de esa tarea y algunos años fuera de la microbrigada.*

**192. Rosa:** Un año y pico fuera de la micro.

193. Yo hice un gran trabajo con los constructores. Traté de organizarlos bien, de ganar su confianza. Me preocupé, en primer lugar, de tratar de cambiarle las ideas a esas personas, el modo de vida, la forma de ser, de comportarse.

194. En mi empresa yo llevaba todo a punta de lápiz. Cuando llegué aquí me dije: aquí tiene que ser igual. Empecé a organizar mis papeles, para que no se me perdieran las horas voluntarias, los salarios, el reporte y ya me hice la idea de lo que es un jefe de personal en una micro. Su jefe de personal en una micro no es sólo llevar las horas de trabajo, sino hablar con el trabajador de cómo debe comportarse, cómo debe participar en las actividades. Explicarle que si surge cualquier problema se acerque a la administración, al sindicato, al partido, y de su opinión; evitar hablar por detrás de las personas, para formar un chanchullo.

195. Todo eso me tocó a mí, porque esto empezó en cero, nadie sabía cómo se hacía una micro social, empezando por mí. Cuando volví en el 94 todo estaba encaminado, nada más era coger las riendas —como dice la gente— y empezar andar de nuevo.

*b) Los que reciben sus casas siguen ligados al proyecto*

*—Mira, una de las cosas típicas que pasa en América Latina es que cuando un barrio muy pobre consigue lo que persiguió, la gente pierde combatividad. Por eso me interesa saber si las familias que lograron sus casas siguen haciendo esfuerzos por el barrio.*

**196. Papito:** Mire, para construir este local multipropósito (lo señala) muchos vecinos, que fueron microbrigadistas y que luego se incorporaron a su centro de trabajo, en su tiempo libre trabajaron voluntariamente acá. Nosotros los tenemos agrupados en la Asociación de Microbrigadistas Ausentes.



—*¡Que interesante!*

**197. Luis:** Ya no están en la microbrigada, se incorporaron a un trabajo afuera, pero nosotros los tenemos como microbrigadistas, porque fueron microbrigadistas y todavía, en un momento determinado, apoyan el proceso de construcción en horas fuera de su trabajo habitual.

**198. Rafael Contreras:** Pero no sólo ayudan los ex microbrigadistas. Yo soy microbrigadista, estoy fuera de aquí ahora porque me trasladaron a un contingente agrícola por un año, pero hoy, que tengo el día libre, estoy aquí ayudando en lo que se pueda.

**199. Doris:** Por otra parte, cuando las personas terminan su estadía en la micro, que es dos años y algo más, nosotros no dejamos que se queden en la calle —hay que recordar que aquí casi nadie trabajaba—. Les buscamos trabajo. Ese es uno de los aspectos de los que se preocupa el compañero del sector, ayudado por el médico. ¿Por qué?, porque el médico de la familia conoce todos los problemas familiares, psicológicos... El conoce todo lo que pasa en cada una de las casas.

## 7. CONSULTORIO MEDICO: UNA CONSTRUCCION REALIZADA POR EL MININT

1) CREAR UNA IMAGEN DIFERENTE DE LA POLICIA

*a) La construcción del consultorio. Papel del MININT*

—*¿Ya existía la microbrigada cuando surge la idea de hacer el nuevo consultorio médico?*

**200. Luis:** La microbrigada había empezado en abril del 90 y el consultorio empieza a construirse meses después. Surge por una necesidad: que el médico y la enfermera vivan en la comunidad. Era fundamental para la barriada que ellos estuvieran aquí. Esa tarea la asume el Ministerio del Interior.

—*¿De quién fue la idea de llevar esta brigada del Ministerio del Interior a trabajar allí?*

**201. Humberto:** Mira, la idea de que fuera una obra del MININT fue una idea compartida...

—*¿Es la primera microbrigada que se hace de ese tipo?*

**202. Humberto:** Sí. ¿Qué ocurría allí? No había un buen trabajo de la policía en el sector. Entonces nos pareció interesante, para resolver esa situación, proponerle al MININT que ese organismo construyera un consultorio médico allí. La idea fue bien acogida. Recuerdo que estaba presente: el jefe del MININT en el municipio. Hubo días en que tuvimos movilizados cien policías trabajando en función del consultorio.

**203. Luis:** Cuando me dijeron que el consultorio se iba a hacer en seis meses yo dudé mucho que así se hiciera, porque aquí siempre se terminan en uno o dos años, pero éste se terminó en menos de un año.

*b) Inauguración del consultorio*

**204. Luis:** El 6 de junio de 1991, en el aniversario del Ministerio del Interior, en un acto solemne frente a toda la población, nos hicieron entrega de las llaves del consultorio... Fue algo muy lindo para nosotros, porque la comunidad aplaudió aquel gesto. Hubo gente que lloró de emoción en aquel momento.

**205. Humberto:** La tarja de la inauguración está ahí. Entonces le propusimos a la población la idea de que la comunidad devolviera ese gesto del MININT construyendo la casa del policía de la familia, para que el jefe de sector viviera allí.

*—¿Esa idea era nueva o se había hecho en algún lugar?*

**206. Humberto:** Había una experiencia en otro lugar del país, no recuerdo en cuál, pero en la provincia era la primera experiencia. Aquello se acogió también con tremendo impulso.

## **8. LA VISION DE CARLOS, JEFE DE LA BRIGADA DEL MININT**

### 1) CAMBIO DE LA IMAGEN DEL POLICIA

*—Carlos, quisiéramos que tú, como jefe de la brigada del MININT que edificó la casa del médico de la familia en este lugar, nos contaras cómo se desarrolló esta experiencia.*

**207. Carlos:** Por decisión de la jefatura del Municipio de Santa Clara, el 12 de julio del año 90, se nos dio la misión de construir un consultorio médico en El Condado. Nos trajeron al terreno, un terreno bastante malo. Teníamos que construirlo con los recursos que recuperáramos en el reparto. Había entonces que buscar quien movilizara el barrio para que nos prestaran recursos. La misión era cumplir el consultorio en un plazo de dos años y, como te decía Luis, se hizo en menos de un año.

*—¿Cuando ustedes llegan, la gente sabe que son policías?*

**208. Carlos:** Sí. La idea de Humberto era que la gente dejara de ver al policía como un enemigo.

### 2) TRABAJAN MICROBRIGADISTAS CON PROBLEMAS DE CONDUCTA: EL CASO DE OMAR

**209. Carlos:** Aquí, en la microbrigada, nos designaron a un grupo de compañeros para que trabajaran con nosotros, entre ellos varias mujeres y seis compañeros, cuatro de los cuales

tenían antecedentes penales: uno estaba hasta circulado, reclamado por los tribunales por un delito de robo con fuerza. Con nuestra gestión lo ayudamos y el compañero se incorporó a la sociedad y siguió trabajando con nosotros.

210. Ese personal quería trabajar conmigo, porque yo los trataba bien, conversaba con ellos, veía la situación en su casa, los ayudaba...

—*Ayudarlos ¿cómo?*

**211. Carlos:** Bueno, hablaba con ellos políticamente. Quizás tenían en mente cometer un hecho delictivo y como yo les hablaba de todo tipo de hechos delictivos, no los cometían, porque les explicaba las sanciones que podían recibir y, cómo eso podía influir en la familia, el daño que le podían causar a sus padres... Yo creo que hice un buen trabajo en el reparto.

—*¿Ocupabas el tiempo de descanso en eso?*

**212. Carlos:** Aquí no había descanso, porque la microbrigada empezaba a las siete de la mañana y terminaba a las seis de la tarde. Y yo estaba aquí antes de las siete y me iba mucho después de las seis. Y no solamente trabajábamos en el consultorio, aquí se hacía trabajo voluntario en otras obras, en todo lo que hiciera falta.

213. Creemos que la misión que se nos dio se cumplió: ayudamos al reparto, cumplimos en construir el consultorio, y el reparto se siente agradecido de nosotros.

—*Omar, sabemos que participaste en la brigada del MININT que construyó el consultorio, cuéntanos cómo fue esa experiencia.*

**214. Omar:** Yo soy fundador de la micro. Participé en la construcción del primer edificio, ese que ve ahí (muestra). Eramos un grupito de treinta y cuatro. Estando allí, a los más regados, a los que nos metíamos en más broncas, nos sacaron: a mí, a Cheo, a Joseíto, y estuvimos trabajando con Carlos y la gente del MININT.

—*¿Y cuál era tu situación en aquel momento?*

**215. Omar:** Los demás tenían antecedentes penales y yo problemas de conducta.

—*¿Qué habían hecho?*

**216. Carlos:** En aquel entonces Omar tenía una causa pendiente por robo...

**217. Omar:** No, por delito de hurto y sacrificio...

—*¿Qué es lo que sacrificaban?*

**218. Omar:** Caballos. Estuve detenido, pero no se me comprobó nunca nada y empecé a trabajar con Carlos en la micro...

—*Cuando supieron que venían los policías a trabajar con ustedes, ¿cuál fue la reacción?*

**219. Omar:** Al comienzo nosotros no sabíamos que íbamos a trabajar con policías. Cuando nos trasladaron a trabajar aquí y vimos las motos URAL<sup>41</sup> y las patrullas, yo me dije para mis adentros: “¡Mira en qué nosotros hemos caído!”, pero todos nos trataron normal, como si fuéramos uno de ellos.

—*¿Qué significó para ti trabajar con Carlos?*

**220. Omar:** Carlos nos ayudó mucho. Fue el jefe directo de nosotros. Siempre compartió con nosotros. A mí, particularmente me aconsejó y me ayudó mucho.

### 3) POR QUE NO ACEPTA SER JEFE DEL SECTOR

—*Carlos, sabemos que la gente quiso que tú te quedaras por acá como jefe de sector ¿por qué no te quedaste?*

**221. Carlos:** El reparto quería que fuera el jefe del sector; el MININT, por su parte, consideraba que yo tenía condiciones para ello, pero yo planteé que si la casa del policía de la familia se hacía era para un compañero que no tuviera vivienda —porque ahí iba a vivir el jefe del sector— y yo tenía vivienda, lo lógico era que nombraran a otro. Se designó después al compañero Castro como jefe del sector del territorio.

## 9. UN CONSULTORIO ATIPICO

—*¿Quién proyecta este consultorio, porque es bastante atípico?*

**222. Tony:** Ese proyecto lo hago yo. En ese momento se hacían los consultorios del médico de la familia típicos, pero Humbertico dice: “El consultorio de aquí tiene que ser diferente también”. Y nos pusimos a proyectar ese consultorio.

—*¿Con los mismos recursos?*

**223. Tony:** Sí, con los mismos recursos.

**224. Luis:** Se hace un consultorio de nuevo tipo, con un parquecito al lado, para las actividades del círculo de abuelos y otras actividades que pudieran ir surgiendo, y con un jardín de plantas

---

<sup>41</sup>. Marca de moto.

medicinales al fondo, es decir, un consultorio construido con las características que debe tener un consultorio, porque además se nos consultó para ver todas las comodidades que debía tener para que el equipo de salud se sintiera bien.

#### 1) UNA CEIBA DENTRO DEL CONSULTORIO

*—Nos contaron que se discutió si se dejaba o se eliminaba una ceiba en el jardín del consultorio y que al fin se decidió dejarla...*

**225. Tony:** Esa fue casi una decisión personal, mía. Déjame contarte: existía una historia, frente a mi casa hay una ceiba y en la esquina hay otra, se decía que una imagen caminaba de esa ceiba a la otra y en el lugar donde ahora está el consultorio médico, donde había un rancho muy malo, se arrojaban las brujerías, los trabajos —como dicen aquí—: las tiras, los cocos. Podíamos haber cortado esa ceiba, pero no quisimos hacerlo, quisimos mantenerla e incluirla dentro del consultorio.

*—Carlos, se cuenta que tú reaccionaste un poco contra todo eso porque eras muy ateo...*

**226. Carlos:** Aquello era parte de los ritos de santería. No los reprimíamos directamente, pero sí, hay que reconocer que nunca dejamos que se hicieran mientras estábamos trabajando ahí; lo hacían fuera de nuestro horario de trabajo, por la noche. Después, como era tanto lo que se hacía en el reparto en este sentido, nos dimos cuenta de que no podíamos oponernos.

227. Al principio decidimos tumbar la Ceiba, se llegó hasta a hablar con los compañeros de la Forestal, pero después se llegó a otra conclusión. Tony dijo que se podía quedar allí, que sus raíces no afectaba en nada la construcción. Finalmente se decidió dejarla y allí se quedó.

*—¿Tú estás convencido de que esa fue la mejor solución?*

**228. Carlos:** Esa fue la mejor solución, si no quizás hubiéramos creado una situación tensa ahí en ese lugar. Además esa ceiba da mucha sombra. Ahí se reúnen los viejitos, dan sus actividades, sus ejercicios matutinos, y se reúnen además todos los vecinos. El médico también da allí sus conferencias. Y cada vez que viene algún personaje a visitar el reparto, la conversación con él se hace en ese lugar, debajo de esa ceiba, que es un lugar muy acogedor.

229. Nosotros hicimos muy buenas relaciones sociales con la compañera Gladys, que es vecina del consultorio.

*—¿A pesar de su creencia?*

**230. Carlos:** Sí, sí. En estos momentos estoy hablando con ella y con la nieta para que trabajen como activistas del Carnet de Identidad en el territorio, porque son muy buenas trabajadoras y

como viven en el reparto es muy importante que trabajen con nosotros para que nos ayuden, independientemente de las ideas religiosas que tengan.

## 2) APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA

—*Ahora, Carlos, con la experiencia que tú tienes, si fueras a hacer la misma experiencia en otro barrio ¿qué cosas corregirías?*

**231. Carlos:** La organización al empezar el trabajo. Cuando nosotros empezamos aquí a picar la tierra para hacer los huecos para la edificación, pasamos mucho trabajo, porque no teníamos idea de cómo era la construcción de una vivienda, ya en estos momentos eso no es así.

232. Otra cosa que aprendí, a la hora de la edificación, es a dividir el personal: quién debía hacer tal cosa y quién tal otra; quiénes eran los maestros de obras y quiénes eran los ayudantes. Al principio cualquiera ponía un ladrillo, todo el mundo estaba aprendiendo.

## 10. SECTOR DE LA FAMILIA

### 1) PAPEL DE CASTRO

—*Carlos, seguramente, con el cariño que tomaste por este barrio, tú debes haber seguido de cerca el trabajo del compañero Castro. ¿Nos puedes contar qué hacía él, cómo era su trabajo?*

**233. Carlos:** Cuando él empezó como jefe de sector, él trabajó muy bien, era querido en el reparto, participó, esclareció muchos hechos delictivos. Pero ¿qué pasa?, al vivir ahí, por la incultura que existía, la gente pensaba que todos los problemas que existían en el reparto los tenía que resolver el jefe de sector: tanto problemas sociales como problemas familiares; por la mañana, por la tarde, por la noche, cada cinco minutos le estaban tocando la puerta. Lo visitaban a la hora de almuerzo, a la hora de comida, al acostarse, o a cualquier hora por la madrugada. La presión era tanta que el compañero no resistió. Es verdad que este reparto tenía unas condiciones especiales, no era un reparto normal, aunque yo creo que más era fama que otra cosa. Después se vio que no era así, que los cabecillas eran mínimos, eran cinco o seis muchachos nada más los que estaban golpeando y esos se han ido neutralizando. En estos momentos uno de los mejores sectores que tiene el municipio de Santa Clara es éste. Muy pocos delitos y casi todos están esclarecidos. Se ve que hay buen trabajo por parte del jefe de sector. Además, esto es parte de mi territorio también; yo soy jefe del Carnet de Identidad del Territorio y lo visito mucho; no he abandonado el reparto.

2) VIVENCIAS DEL COMPAÑERO CASTRO, PRIMER JEFE DEL SECTOR

—*Compañero Castro, queríamos que nos contaras algo sobre tu trabajo. ¿Qué significó esto de tener un policía viviendo en un barrio con tantos problemas?*

**234. Castro:** Eso me ayudó a conocer más el barrio. Estar a tiempo completo en el sector era fundamental: así en el momento preciso en que hiciera falta neutralizar cualquier actividad delictiva yo estaba ahí. También el trabajo conjunto con la comunidad me ayudó mucho en el trabajo profiláctico, porque el objetivo principal del sector de la familia es realizar una labor profiláctica y el trabajo consistía en integrar a todos los factores que intervenían —de una forma o de otra— en las familias conflictivas, en los problemas sociales que existían. Ese trabajo fue apoyado mucho por el Partido y el gobierno de Santa Clara.

235. Se hizo un levantamiento de las familias conflictivas y problemáticas y se fue trabajando socialmente con ellas para que no incurrieran en nuevos delitos.

—*¿Tú eras soltero?*

**236. Castro:** Era soltero y después me casé.

—*¿Y no te venían a despertar a cada rato?*

**237. Castro:** Sí, como sabían que uno estaba al servicio del barrio a cualquier hora venían y uno los atendía y les resolvía los problemas. Era lo menos que podía hacer.

—*Pero me decían que trabajaste demasiado, ¿qué te decía tu compañera?, ¿te entendía?*

**238. Castro:** Ella al final no soportó y se fue.

—*No pudo soportar tu ritmo de trabajo...*

**239. Castro:** No lo soportó, porque realmente hay que sacrificarse. Vivir allí es que a cada rato, a cualquier hora del día y de la noche, te molesten y tú, a veces, necesitas un poco de intimidad y no la puedes tener. Ella no se acostumbró a eso.

—*A nosotros nos han contado que tú te disfrazabas para entrar en los distintos ambientes, ¿cómo era eso?*

**240. Castro:** Por ejemplo, yo a veces entraba en el círculo a las doce de la noche con un sombrero, con una ropa vieja para ver lo que pasaba. Si uno sale vestido normal, de uniforme, todo el mundo lo conoce y ya cambia su actitud; tienes que cambiar la imagen para poder ver lo que te interesa.

—*Pero, ¿la gente te reconocía cuando tú llegabas o era tan bueno el disfraz que no te conocían?*

**241. Castro:** Después ya me conocían.

—*¿Y te resultó bueno ese método?*

**242. Castro:** Sí, al principio, nadie escondía lo que estaba haciendo, porque no me reconocían; hasta que no me identificaban todo era normal. Pero después se habituaron.

—*Y tú ¿cuánto tiempo estuviste aquí?*

**243. Castro:** Dos años.

—*Después tuviste un problema de depresión o algo así, ¿no?*

**244. Castro:** Sí, debido al exceso de trabajo...

—*Ahora, ¿qué recuerdos tienes tú de ese período?*

**245. Castro:** El trabajo no fue en vano, se ve el fruto en la actualidad; realmente el cambio social del barrio se ve. De lo que había a lo que hay ahora, es un giro de ciento ochenta grados. Por lo menos las personas que viven aquí se han transformado; los delincuentes connotados se han reubicado, se han puesto a trabajar, han cambiado su forma de ser, gracias a este trabajo con la comunidad y al trabajo en conjunto que se hizo con ellos y con la familia, porque a veces hay que trabajar también con la familia para que ella influya.

### 3) TESTIMONIO DEL ACTUAL JEFE DEL SECTOR

#### *a) Disminuyen los delitos*

—*Juan Antonio, ¿tú heredaste el trabajo del compañero Castro?*

**246. Juan Antonio:** Sí, él hizo muy buen trabajo aquí. Yo soy su seguidor. El número de delitos ha bajado mucho en esta área.

—*¿Cuántos delitos se cometían antes?*

**247. Juan Antonio:** Antes se reportaban muchos delitos de robo con fuerza: alrededor de diez a doce mensuales. Actualmente hay veces que no se reporta delito ninguno. Ya no se dan alteraciones del orden, sino más bien discusiones familiares.

—*¿Problemas dentro de la familia?*

**248. Juan Antonio:** Antes se veía un bando por acá, otro por allá y a machete limpio, puñaladas y trastazos; ya eso como tal no existe. Más bien lo que existe son discusiones familiares, pero bueno eso también repercute en la vida de la comunidad, es una alteración del orden, porque



los problemas dentro de la casa se deben resolver familiarmente, no tiene por qué el barrio servir de testigo de esos problemas.

*b) Problemas intrafamiliares y formas de resolverlos*

*—¿Cómo están trabajando en ese sentido?*

**249. Juan Antonio:** Nosotros estamos haciendo una especie de mesa redonda con la familia, tratando de indagar por qué se origina el problema, de dónde parte y, a partir de ahí, tratamos de darle solución. Nos trasladamos a esa casa acompañados en ocasiones de compañeros del Grupo de Trabajo Profiláctico. Hemos visitado casas con el compañero médico, con la compañera Gladys, con Papito, Gerardo. A estos problemas les damos solución nosotros mismos. A veces también nos trasladamos al ejecutivo del CDR, para que ya no sea un compromiso de esas personas hacia el jefe del sector, sino un compromiso hacia la cuadra donde ellos residen. Es decir, que ya no es un compromiso con la policía ni con el grupo de trabajo profiláctico, sino con los mismos vecinos del barrio. Éstos son métodos que hemos utilizado y hasta ahora nos han dado resultado.

*c) La labor policial: una labor esencialmente preventiva*

*—Ahora, normalmente el policía tiene una forma de ser un poco autoritaria, sin embargo, a mí me han contado que el anterior compañero y tú no tienen esa forma de trabajar con los vecinos. ¿Cómo trabajan ustedes?*

**250. Juan Antonio:** Bueno, la labor de nosotros es más bien preventiva. Tenemos que hacer que se cumplan los principios de la legalidad, no podemos ser ejemplo de tendencias negativas, porque nosotros también nacimos del pueblo y trabajamos para el pueblo. No adoptamos la actitud de la policía de otros tiempos: esa forma de decidir, de mandar, si no más bien nos acogemos a los principios, a las costumbres del barrio. Por ejemplo, si molesta a los vecinos que un grupo de ciudadanos se dediquen diariamente a ingerir bebidas alcohólicas en las esquinas, mientras otros sudan, no creo que se trate de llegar ahí y hostigarlos, sino más bien hay que hacerles un llamado a la conciencia, trabajar preventivamente, porque entendemos que si actuamos autoritariamente ellos van a seguir haciéndolo, aunque ahora tratando de cuidarse más de la policía. Si, en cambio, hacemos un llamado a la conciencia, si los persuadimos de que eso no es correcto, esas personas van a responder en el futuro esté o no esté el policía delante.

251. Nosotros tenemos métodos de trabajo para eso: hacemos la advertencia como medida preventiva y profiláctica, donde se le señala a esa persona todos los problemas que tiene con esa actitud, los errores que comete y, a la vez, él debe hacer un compromiso para erradicar esos problemas y esos errores; la persona misma fija un plazo. Por ejemplo: “¿No estás

trabajando?, ¿qué tiempo tú necesitas para empezar a trabajar?” “Tantos días”. “Bueno, tal día te voy a controlar” o “Tal día me enseñas el comprobante del contrato del centro de trabajo.”

252. Así hemos logrado incorporar a muchos ciudadanos al trabajo. Claro, aquí tenemos apoyo de la microbrigada. Allí ellos pueden trabajar.

*d) Apoyo de la microbrigada al trabajo del sector*

**253. Juan Antonio:** Los compañeros microbrigadistas nos ayudan bastante: de día son microbrigadistas y de noche son auxiliares de la policía, todos trabajamos por el orden público de la zona.

254. Las actividades aquí no necesitan gran cantidad de policías. Yo soy partidario de que, si se trata de una actividad para la comunidad y para la microbrigada, no deben haber tantos policías; de lo que se trata es de hacer conciencia a los compañeros que residen en esa área de que es una actividad para ellos y como tal ellos son los que deben responder por el orden público, y que, en dependencia de como salga, podremos planificar y dar otras actividades. Entonces son ellos realmente los que cuidan que todo salga bien.

*e) Circulo de interés con los niños*

—*Entiendo que aquí existen círculos de interés para los niños y que tú diriges uno, ¿cuántos pioneros existen y cómo se desarrolla ese círculo?*

**255. Juan Antonio:** Tenemos doce pioneros, cada cual representa un cargo, por ejemplo, está el jefe de sector, está el oficial operativo del DTI, están los patrulleros, el jefe de patrulla, los agentes de orden público, el perito, el de la técnica canina. Ellos trabajan en base a eso. Tienen sus funciones como mismo las tiene un policía normal.

256. Por ejemplo, nosotros como jefes de sector trabajamos la incidencia delictiva en un área y buscamos preservar la tranquilidad ciudadana de esa área, y, bueno, el pionero que hace de jefe de ese círculo de interés, trabaja en base a lo que es el área de su escuela. Conforme mismo nosotros tenemos dominio de la situación operativa del área, es decir, por ejemplo: cuántos habitantes tenemos, ellos saben explicar cuántos alumnos tiene la escuela: cuántas hembras, cuántos varones. Estos muchachitos, cuando falta algún alumno a la escuela, visitan sus casas. Entonces esos niños ya más bien hacen un compromiso, no con el policía, sino con esos mismos compañeritos de trabajo que están estudiando con ellos. Aparte de eso ellos aprenden defensa personal.

—*¿Tú mismo eres el instructor?*

**257. Juan Antonio:** Yo mismo.

*f) Necesidad de una mayor presencia del policia en el barrio*

**258. Papito:** A mí me parece importante decir algo: antes el jefe del sector estaba más presente con nosotros, más vinculado a la población, practicaba un poco de deporte con la gente, sin perder, claro, aquella cuestión que debe tener un policía, ese respeto.

*—¿Cuánto tiempo pasas tú aquí, Juan Antonio?*

**259. Juan Antonio:** Si tengo un delito allá abajo, tengo que mudarme para allá abajo, hasta darle respuesta al delito ese.

*—¿A otra circunscripción?*

**260. Juan Antonio:** A otra circunscripción. Como jefe de sector me corresponde el área que se corresponde con el consejo popular. Aquí hay compañeros que se ponen bravos porque no ven al jefe de sector.

**261. Papito:** A mí me parece que se perdió la idea inicial. Hay zonas que profilácticamente no necesitan eso, pero esta zona sí. Además, el jefe del sector no puede estar mucho tiempo acá por guardias que tiene en la unidad a la cual pertenece la zona que tiene que atender. Pienso un poco que esa tremenda carga influyó en la enfermedad psíquica de Castro.

*—¿La idea inicial era entonces un área más restringida? ¿Cuánto abarcaba?*

**262. Luis:** Inicialmente se pensó en la circunscripción, donde estaba la microbrigada.

**263. Papito:** Así se empezó, pero luego ampliaron el área a toda la zona.

*—¿Cuánto tiempo después?*

**264. Papito:** Diríamos que al año de iniciarse esta experiencia.

**265. Juan Antonio:** Un poco que me tengo que distanciar de la microbrigada y trabajar también con los ciudadanos con potencial delictivo que tengo controlados en toda la zona. Ahora tengo una reunión en la unidad, ayer tuve otra y eso determina. Y ya no estoy dentro del barrio, estoy fuera del barrio. Si trabajáramos directamente en la microbrigada no habría problema. Aunque no hubiera delito, se seguiría trabajando preventivamente, siempre hay que trabajar un poquito, siempre hay un problemita que analizar.

*—No entiendo, tú hablas mucho del área de la microbrigada, pero la circunscripción abarca mucho más que eso...*

**266. Papito:** Marta, cuando la delegada da sus partes y habla de los logros y las gestiones que ella debe hacer, lo dice en base a la circunscripción; cuando informa el jefe de sector de la

familia lo hace de su zona, que es compleja; cuando Luis, el médico, lo hace, habla de su consultorio; cuando la directora de la escuela da su parte lo hace sobre sus alumnos y, bueno, por supuesto, con la proyección de la escuela en la comunidad. Como ustedes pueden ver cada cual tiene su área de trabajo, pero hay algunas que abarcan un poco más, y cuando nosotros decimos microbrigada, no nos referimos solamente a las dos manzanas, estamos en proyecto de extendernos a toda la circunscripción y, por supuesto, al Condado Sur. Por ejemplo, en el caso de Cultura, en el grupo folklórico no solamente hay bailarines de la microbrigada, ni de la circunscripción, ya hay de otras partes de El Condado; en el grupo de teatro también. Claro, todo salió de acá, o sea, que la microbrigada está en condiciones de desarrollar el proyecto. Yo quería que quedara bien claro esto.

*g) Importancia de que los cuadros vivan en la comunidad*

*—¿Creen ustedes que es importante que los cuadros vivan en la misma comunidad?*

**267. Manuela:** Yo soy la directora de la escuela y vivo en esta comunidad. Creo que eso ayuda mucho, por lo menos en esta zona. Ayuda mucho que los padres vean el trabajo que pasan los maestros que viven en la comunidad: que los vean en la cola de la tienda a la hora que salen, en una actividad voluntaria, en la micro cuando hay un acto. Que aquí viva el médico, el policía, el director de la escuela, es algo que influye positivamente.

**268. Luis:** Es una gran responsabilidad ser médico, pero, además, ser amigo, ser vecino, ser la persona que está allí a toda hora para poder resolver un problema, no sólo desde el punto de vista médico, sino cualquier otro problema que pueda surgir.

269. Alguien viene a preguntarte —como le va a preguntar a cualquiera— si tienes algo para condimentar una comida o alguien viene a invitarte a comer o alguien se asocia contigo, porque le gusta la forma en que tú cocinas.

270. Además, es sentirse útil, es que la gente confíe en ti; es ir todos los días a una casa y poder entrar sin que nadie te ponga limitantes. A la gente le gusta que sea yo el que le vea a sus hijos, el que vea al familiar enfermo, porque tienen más confianza en lo que yo les voy a decir —porque yo los conozco—, que en lo que le van a decir en un hospital. Quizá la única persona que pudiera hacerme la competencia sería un cura, pero no tenemos iglesia en el barrio (ríe).

## 11. EL MULTIPROPOSITO

### 1) INCOMPRESIONES INICIALES

*—Ustedes contaban que entre las ideas que surgen de la consulta del proyecto con la gente está la de un centro recreativo, al que ustedes le llaman Multipropósito...*

**271. Erenio:** Así es y así fue como la dirección constructiva empezó a diseñar este centro: un área recreativa y, dentro de ella, el área deportiva: este local con las canchas de voleibol, baloncesto y una gradería natural. Quisimos aprovechar toda esta topografía y todas estas condiciones para hacer esto que hicimos aquí. La gente de la Dirección de Arquitectura y Urbanismo estuvo en desacuerdo, decía que nosotros lo que teníamos que hacer era viviendas. Tuvimos choques con ellos, querían dirigir toda la urbanización de esto. Llevamos el problema al gobierno, en este caso a Humberto, y él nos dijo que nosotros podíamos hacer aquí lo que quisiéramos.

### 2) ORIGEN DEL NOMBRE

*—¿Quién le pone ese nombre tan complicado?*

**272. Doris:** La idea era que fuera un local que sirviera para distintas actividades, para distintas cosas. La misma comunidad le pone el nombre, no sé, puede haber salido de alguien muy específico.

*—Pero ese no es un término muy popular, me parece que ha sido sugerido por un intelectual...*

273. No, no, no lo crea. Eso fue así: “Bueno ahí se van a hacer múltiples cosas, porque sirve para esto y va a servir para lo otro: para deporte, para cultura.” Me parece que fue Francisco el que dijo: “Esto va a ser multipropósito” y así le hemos dicho desde entonces.

**274. Papito:** Nosotros teníamos la idea de llamarlo Centro Cultural Recreativo, pero ese nombre se cayó, lo bautizaron con el nombre de Multipropósito y el otro no hay quién lo diga.

### 3) EL BARRIO APOYA

*—Me parece claro que ustedes, los técnicos, vieran la importancia de tener un centro recreativo, pero ¿qué pensaba la gente del barrio que necesitaba viviendas?*

**275. Luis:** Pensaba igual que nosotros... Incluso hubo consenso en que era tan importante el área recreativa como la vivienda. Claro, hacer esto tenía un costo, significaba dejar de construir tres viviendas. Incluso fueron los mismos microbrigadistas los que comenzaron y terminaron la construcción de esto. Este centro es obra de ellos.

—¿No hubo resistencia de ningún tipo?

**276. Luis:** No.

#### 4) OPINA UN CONSTRUCTOR

—Cristóbal, ¿tú, que estuviste en la microbrigada para recibir una casa, crees que había que construir un centro como éste?

**277. Cristóbal:** Sí, eso había que construirlo obligatoriamente.

—¿Por qué?

**278. Cristóbal:** Porque aquí no teníamos ningún centro donde hacer reuniones, merendar, tener, inclusive, un restaurante. Antes teníamos que alquilar un centro por allá lejos. Eso era esencial para no tener que estar dependiendo de nadie.

—¿Está contenta la gente? ¿Cree que fue justa esa decisión?

**279. Cristóbal:** Sí, sí. Bueno, usted sabe que siempre hay gente descontenta, pero la mayoría está contenta. Inclusive, nos falta hacer ahí un centro comercial, pero debido a la falta de materiales no se ha hecho.

#### 5) ORGULLO DEL BARRIO

—Ahora ¿la gente lo siente como suyo?

**280. Tony:** ¡Es un orgullo para el barrio!, ha sido una cosa en que ha participado toda la comunidad, han participado los trabajadores con horas extras, a veces, hasta las diez, once, doce de la noche. Esas cosas le quedan a uno de recuerdo, no es fácil borrarlas.

**281. Doris:** Es un orgullo sobre todo para la microbrigada que fue quien lo hizo. ¡Eso es lindísimo! Además, todo el que tiene que dar una reunión va allí: la Federación, los CDR, el Partido. Eso beneficia a todos.

—¿Se puede pensar que es un centro recreativo para la circunscripción?, ¿así lo asumen?

**282. Doris:** Sí. La comisión electoral trabajó allí. La misma comisión para el reparto de las viviendas no tiene que ir a ninguna parte, se reúne allí.

#### 12. FABRICA DE PREFABRICADO

—¿Y esa fabriquita en la que ustedes hacen cosas para las viviendas?

**283. Miguel:** Mira la historia de esta fabriquita de prefabricado o bachiplán comenzó con el recrudescimiento del período especial, porque en los primeros años de la micro teníamos prácticamente todos los implementos: se hacían casas de placa y no había tantas necesidades de hacer los elementos que se hacen aquí hoy. Primero se empezaron a hacer los marcos de puertas y ventanas, las tablillas, las vigas, las lositas de techo para las cubiertas —entonces se les ponía fibrocemento o la otra teja criolla, después recibimos una máquina de hacer la teja tevi—. Aquí se hacen ahora prácticamente todos los elementos de la casa que no son de madera. Esta nada más se ocupa para las puertas. Conseguimos los recursos gestionándolos con diversas empresas: resolvemos lo que es el alambión que lleva la tableta y el otro alambión para las vigas. También tenemos la máquina de bolas para hacer ladrillos prensados. Y el bloque lo hemos hecho a mano también.

—*¿Cuántos obreros trabajan aquí?*

**284. Miguel:** Un promedio de diez a doce trabajadores.

—*¿Son trabajadores del propio barrio?*

**285. Miguel:** Sí, de la propia microbrigada. Si hay necesidad se trabaja aquí y si aquí no hace falta trabajamos en la construcción.

### 13. DIFICULTADES Y ERRORES INICIALES

#### 1) DIFICULTADES DE MUDAR A LA GENTE PARA PODER CONSTRUIR

—*Ahora, ¿cuáles fueron las principales dificultades que fueron encontrando en el camino?, porque a nosotros nos interesa mostrar no sólo lo bueno, sino también las dificultades que tuvieron que ir venciendo para conseguir los objetivos.*

**286. Tony:** El primer problema fue el estado de las construcciones, no hallábamos qué hacer con las viviendas, qué proponer: si decidir demoler o no. Esa fue una decisión que nosotros tuvimos que tomar. Luego venía el problema de cómo hacerle entender a las personas que ellos, en algún momento, tendrían que irse para otro lugar, aunque dentro del mismo barrio. Hay personas que no entendieron eso y quisieron seguir viviendo ahí y, bueno, penosamente todavía están ahí. Y otras personas no se incorporaron a la microbrigada o demoraron en hacerlo.

## 2) REORGANIZACION DE LAS FAMILIAS

**287. Tony:** Otro problema fue cuando la familia no estaba de acuerdo en separarse de la manera en que nosotros le proponíamos y no podíamos ofertarle más viviendas. Hubo familias aquí que se descompusieron hasta en cinco núcleos familiares: la familia de los Sarduy, por ejemplo. A esa familia, salvo en un caso, ya se le resolvió el problema.

*—¿Y toda la familia participó en la micro?*

**288. Tony:** Bueno, muchos miembros de esa familia participaron, otros ya eran muy viejos. Las raíces de esa familia, un par de viejitos, obtuvieron una de las primeras casas en mi edificio.

*—¿Por la cuota del cuarenta por ciento?*

**289. Tony:** Sí, del cuarenta por ciento.

## 3) DERROCHE DE MATERIALES

**290. Papito:** También en aquellos tiempos —no había caído el período especial— se derrocharon muchos materiales...

## 4) DESAPARICION DE MATERIALES

*—¿En algún momento se perdieron materiales?*

**291. Erenio:** Al principio no teníamos un almacén adecuado y no teníamos una guardia que cuidara todos estos recursos. Se produjo un robo. Al otro día se reunió la micro y, a pesar de que este es un barrio de mucho silencio, de mucha hombría —aquí nadie dice nada, aquí ninguno de ellos echa pa'lante a nadie—, ellos mismos dijeron: “No se preocupe, eso va a aparecer.” Antes de la siguiente reunión ya habían detectado quién era y aparecieron las dos cajas. Eso muestra los cambios que se iban produciendo en su idiosincrasia.

## 5) ROMPER EL ESCEPTICISMO PROVOCADO POR INVESTIGACIONES ACADEMICAS QUE NO LLEGAN A NADA

**292. Luis:** Hay una cosa que no se ha dicho y creo que es fundamental: había que romper con el escepticismo. La gente jamás pensó que la microbrigada iba a concluir lo que estaba iniciado.

*—Entiendo que ese escepticismo se debía, en parte, a que se habían hecho varias investigaciones previamente donde se conversaba con la gente del barrio, se le preguntaba por sus problemas y nunca pasaba nada...*

**293. Luis:** Así es...



**294. Papito:** Nosotros nunca pudimos ver los resultados de esos trabajos. Puede ser que algunos hayan hecho hasta un doctorado, que hayan presentado ponencias, pero del resultado, ¡nada!

**295. Luis:** Hubo un estudio —el sociopsicológico inicial, que lo hacen dos psicólogas sociales de la entidad de la Vivienda— que sí nos sirvió, porque era un estudio prospectivo para ver qué es lo que teníamos y qué iba a pasar.

#### 6) ENTREGAR VIVIENDAS, SOLO CON LA PROMESA DE TRABAJAR

—*Si empezaran de nuevo este trabajo con su experiencia particular ¿habrían algunas cosas que corregirían, que harían distinto para que las cosas fueran mejor?*

**296. Doris:** Seguro que sí.

—*¿Piensas en algo concreto?*

**297. Doris:** Comenzaríamos distinto, porque cuando empezamos aquí tuvimos el fallo de terminarle casas a personas que no se metieron en la micro, porque en su centro de trabajo no les daban la salida. Hubo quien no hizo ningún esfuerzo para que lo autorizaran y aún así se le terminó la vivienda. No volveríamos a caer en ese error. Ya Tony habló de esto.

#### 7) DISTRIBUIR VIVIENDAS ANTES DE TERMINARLAS

**298. Miguel:** Yo creo que otro error que se cometió, y que recientemente rectificamos, fue entregar las viviendas antes de terminarlas completamente. Hubo un reparto en que dimos casas hasta en cimentación<sup>42</sup>. Eso fue debido a la presión de los años picos del período especial en que no se construían casas, entonces los compañeros estaban locos por tener aunque fuera el cimientito. Pensamos que ellos iban a colaborar buscando recursos y muchos compañeros dijeron: “El acero nosotros lo conseguimos”, después nadie consiguió nada y esas casas las tuvo que terminar el estado poco a poco y todavía estamos tratando de terminarlas con los pocos recursos que tenemos. Eso fue un error de todos los trabajadores, porque esta proposición fue aprobada por todos. Después nos dimos cuenta que esto fue negativo y propusimos eliminarlo. También se dio el caso de que decían: “Yo se que ésta es la mía y le voy a tratar de poner lo mejor”; y lo que podía hacer en un día, a lo mejor pasaba haciéndolo durante tres días, para hacerlo mejor. Ahora, como no sé cuál es la mía, trabajo con calidad y rapidez en todas.

---

<sup>42</sup>. Sólo los cimientitos, sin que se hayan levantado las paredes.

8) NO ABARCAR MAS DE LO INICIALMENTE PROYECTADO

**299. Luis:** Otra cosa que yo no haría sería abarcar más de lo que inicialmente proyectamos sin haber ejecutado primero lo proyectado. La gente no entiende que hayamos construido casas en áreas que no estaban incluidas en el proyecto original y que todavía ellos no hayan resuelto sus problemas. Así se pierde la confianza de la gente.

9) DESVIO DE RECURSOS

**300. Luis:** Otro problema que ocurrió fue el desvío de recursos.

**301. Rosa:** Yo pienso que eso surgió a partir del 92, cuando la empresa que nos atiende a nosotros trata de introducir en la misma micro un combinado de servicios.

*—¿Qué significa esto?, no entiendo.*

**302. Rosa:** Por ejemplo, si usted necesita un saquito o un vagón de arena, o un poco de cemento, ese combinado se lo vende.

*—¿Y por qué eso dentro de la micro?*

**303. Rosa:** Porque ellos encontraron que era el lugar más idóneo, allí existe un pequeño almacén donde podían tener los materiales. Fue entonces cuando empezó el desvío, en el sentido de que los materiales que se necesitaban para construir las casas, en un momento determinado se le empezaron a vender a la población y no se hacían las casas proyectadas en la micro.

*—¿Era sólo desvío de recursos o también las personas que los desviaban ganaban con eso?*

**304. Rosa:** Bueno, en eso no se ha llegado todavía a una conclusión, puede ser que por fuera se haya recibido algo, pero hasta ahora los datos que se han recogido no han arrojado pérdida de dinero.

**305. Luis:** Se vendían, pero a precios irrisorios...

**306. Rosa:** Y no sólo había desvío de recursos, sino también de trabajadores. Un trabajador de la micro tenía que ir a trabajar a la casa de otra persona que ni siquiera vivía en el barrio, ni tenía nada que ver con la micro.

*—¿Qué pasó con la gente de la microbrigada?, porque eso debió haber causado mucho malestar...*

**307. Rosa:** Hubo muchas discusiones sobre eso; tanto dio que a finales del 95 reflexionaron y se dieron cuenta que el desvío mayormente se había producido por estar el combinado dentro de la micro.

*—Ahora, a mí lo que me extraña es que hayan pasado tres años con este malestar... ¿No hay reuniones de balance o reuniones de todos los trabajadores cada cierto tiempo, en la cual ellos puedan expresar su descontento?*

**308. Rosa:** Sí, los compañeros expresaban su descontento, pero se usaba como argumento lo del período especial.

*—¿O sea, la explicación era que no había materiales?*

**309. Rosa:** Que no había materiales para poder construir.

*—Sí, ¿pero acaso los trabajadores no sabían que los materiales estaban siendo desviados para otro lugar?*

**310. Rosa:** Los trabajadores lo sabían, pero al ubicar allí el combinado de servicio se usaba como un paño delante de los trabajadores, porque decían: “Todo lo que viene es por fondo mercantil, hay que sacar el dinero, para poder pagar el salario de los trabajadores”. Ese era el paño que había delante de los trabajadores.

*—Ahora, te insisto, a mí lo que me extraña es que los trabajadores hayan pasado tres años con este malestar...*

**311. Rosa:** Pasaron demasiados años.

*—¿Y por qué? ¿Quiere decir que el grupo que dirige ha sido débil, que no ha estado a la altura de la tarea?*

**312. Rosa:** Ese grupo ya no está, se le dio de baja, pero hasta ahora no hemos tenido respuesta por parte de la fiscalía.

10) PONER A CUADROS DEL BARRIO EN LA DIRECCION DE LA MICROBRIGADA

**313. Rosa:** Luego de la experiencia yo no pondría a dirigir la microbrigada a gente que no sea del barrio. Es muy importante que quienes dirigen ese trabajo se sientan identificados con los problemas del barrio. ¡Mira la diferencia!, ahora que cambiaron la dirección de la micro y pusieron al frente de ella a Israel Risquet, la microbrigada a dado un vuelco importante.

## 14. UN CAMBIO EN LA GENTE

### 1) LA ACTITUD DE LOS NIÑOS ES DIFERENTE

—Humberto decía que el objetivo final de la microbrigada social era la transformación de la gente, ya varios de ustedes tocaron este tema, pero nos interesa volver sobre él. ¿Podrían decirnos ustedes cómo cambió la gente?

**314. Tony:** Bueno, yo que no he salido de aquí lo he notado, pienso que una persona que haya venido antes y venga hoy debe sentir más todavía la transformación. Cuando nosotros llegamos aquí, por ejemplo, los niños no usaban zapatos nunca, estaban sucios, se fajaban: eran unas broncas constantes de niños, enfrentaban hasta a los pecesitos de colores, los peleadores, los fajaban. Esos eran los juegos de los niños aquí. Hoy los niños ya no se fajan como antes, se sienten orgullosos de vivir aquí, cuidan las cosas. Mira esas niñas que están comiendo mandarinas (las muestra), si te fijas ellas no están echando las cáscaras al suelo, las están echando en un pozuelito<sup>43</sup>, porque ellas se preocupan de que su centro recreativo esté limpio. Hasta en esos detalles ha cambiado la gente.

**315. Doris:** Aquí a la gente lo mismo le daba andar en chancletas que como quiera, eso no tenía la menor importancia. Ahora, si hay una actividad aquí, da gusto ver cómo la gente saca lo mejorcito que tiene; cómo los niños van bien arreglados. Vaya, ¡cómo han cambiado!

### 2) EL CASO DE CHEO

—Cheo, al fin te encontramos, habíamos querido entrevistarte varias veces y tú te desaparecías, ¿podrías contarnos qué hacías antes de incorporarte a la microbrigada?

**316. Cheo:** Yo antes de incorporarme a la microbrigada me encontraba cumpliendo una sanción de dos años de pérdida de libertad por el delito de peligrosidad —era muy agresivo. a menudo sacaba el cuchillo—. Por eso estuve algo más de dos años preso.

**317. Gladys:** El ha cambiado mucho, antes a cualquiera le tiraba piedras, le daba palos...

—Sin embargo, dicen que Cheo volvió atrás ahora...

**318. Gladys:** El hecho de que se haya incorporado a trabajar a la micro ya es una transformación, pero ¿qué sucede?, que después él decide irse para otro centro de trabajo para buscar mejoría en la cuestión económica. No le gusta ese otro centro, viene, se enferma;

---

<sup>43</sup>. En un platito.

ahora en la micro no lo aceptan por problemas que tiene y porque fue presidiario; pero él sí tiene deseos y necesidad de incorporarse a la micro y no quisiera volver atrás.

**319. Papito:** Uno de los logros es que si antes, cada seis meses, caía preso, desde que entró en la micro hasta ahora no ha caído más. En eso sí hay un logro, una transformación. Ahora, ¿qué pasa?, que la sociedad le ha cerrado las puertas. Si en la micro no lo aceptan y no lo aceptan en ningún centro de trabajo, porque fue recluso; si no lo aceptan en un contingente, lo están llevando adonde no quiere ir, porque si a un compañero que cometió un error, como lo comete cualquiera, y quiere rectificar ese error, le cierran las puertas, lo están llevando otra vez a lo mismo.

*—¿Ha habido casos de ex presos que no han cambiado?*

**320. Papito:** Hay algunos que desgraciadamente no pudieron comprender las cuestiones y están actualmente cumpliendo en el presidio; pero cuando vienen de pase y ven esto, se sienten un poco incómodos y se van para otro reparto, porque ven que las cosas que ellos antes hacían aquí ahora aquí son mal vistas. Ellos respetan a las personas que en un inicio empezamos todo este proyecto.

*—Cheo, ¿cuéntanos qué significó para ti la experiencia en la microbrigada?*

**321. Cheo:** Integrarme a la micro tuvo un gran significado. Todo lo que sé y lo que soy se lo debo a la micro. Ella fue una estrella que me iluminó el camino para salir adelante como estoy saliendo ahora. Otra estrella que ha iluminado mi camino ha sido mi hija a la que quiero mucho. Y yo creo, que voy a seguir adelante como lo he hecho hasta ahora. Esa es la estrella que me ilumina que me guía y me iluminará el resto de mi vida.

*—¿Qué significó para tí el primer sueldo?*

**322. Cheo:** Para mí significó mucho, ¡yo nunca en la vida había trabajado!, nunca había cobrado. ¡Imagínese mi nombre por fuera: José Luis Sarduí, tanto va a cobrar! Eso fue para mí una cosa salida del cielo, ¡yo nunca había visto eso!

*—Dicen que cuando ustedes estaban en la microbrigada los llamaron a construir el consultorio médico. Cuéntame un poco como fue eso...*

**323. Cheo:** Al grupito más conflictivo que había nos dijeron que íbamos a hacer un trabajo aquí en el consultorio, pero no nos dijeron cuál iba a ser el trabajo, entonces cuando nos trajeron para acá vimos esto lleno de perseguidoras, de patrullas, no sé... una gran cantidad de policías, entonces nosotros nos asombramos y estábamos enredados, pero bueno llegamos aquí un poco chispiados, y vimos al compañero Carlos que era el que estaba al frente de la obra. El se

acercó a nosotros, nos dijo que no íbamos a tener ningún tipo de problemas, que él iba a ayudarnos y que lo que quería era que nosotros cumpliéramos con él.

324. Relacionarnos con ellos, trabajar con ellos tiene un gran significado. Ya yo no soy el mismo de antes, ya yo me siento un poquito viejo debido a las veces que he estado en prisión y de verdad yo no desearía ir más allá. Ahora tengo muchas cosas en las que pensar, tengo a mi hija que tiene cuatro años, que la quiero como a mi vida. Eso para mí hasta ahora, siempre ha sido mi calmante, mi pastillita ha sido eso y a eso le debo la tranquilidad que tengo ahora y todo lo que soy.

3) WALBERTO PEREZ: CUENTAPROPISTA CON UN NUEVO ESPIRITU

—*Walberto, veo que estás reparando un radio. Nos han contado que tú trabajaste en la microbrigada, ¿por qué estás ahora haciendo este trabajo?*

**325. Walberto:** Yo soy fundador de la micro.

—*¿Qué hacías en la micro?*

**326. Walberto:** Trabajaba como electricista, como albañil, lo que hiciera falta.

—*Entiendo que a ti fue a uno de los que le terminaron la casa ¿no?*

**327. Walberto:** Sí, esta casa ya yo la tenía hecha y me le dieron la terminación.

—*¿Después de cuánto tiempo?*

**328. Walberto:** Después de estar un año en la micro.

—*¿Y seguiste trabajando?*

**329. Walberto:** Seguí trabajando, estuve dos años y medio.

—*¿Y ahora?*

**330. Walberto:** Ahora trabajo por cuenta propia arreglando equipos electrónicos y le doy estímulos a los trabajadores de la micro.

—*¿Cómo es eso de darle estímulos?*

**331. Walberto:** Les reparo gratis dos equipos al mes a los más destacados: una plancha y un radio.

—*¿Ellos definen quiénes son?*

**332. Walberto:** Ellos definen y me los mandan.

—¿A quién se le ocurrió esa idea?

**333. Walberto:** A mí mismo.

—¿Por qué se te ocurrió esa idea?

**334. Walberto:** Porque si tengo cualquier problema ellos me ayudan, yo tengo que ayudarlos también.

—Dime, ¿la gente cambia cuando participa en la microbrigada?

**335. Walberto:** Sí, ¡cómo no!, ¡mucho!

—¿En qué forma?

**336. Walberto:** Cambia en la forma de relacionarse, se tratan mejor, trabajan más unidos, porque viven aquí mismo, son vecinos; en la forma de pensar también.

—¿Eso explica que des estos estímulos?

**337. Walberto:** Sí, porque yo podía poner este taller en otro lugar más céntrico, pero me quedé aquí para beneficiar a la micro, a los obreros.

—¿Desde cuándo tú tienes tu licencia?

**338. Walberto:** Desde el 1 de diciembre de 1995.

—¿Qué te parece esta idea del cuentapropista?, o sea, de la posibilidad de tener un trabajo y ganar unos pesitos...

**339. Walberto:** Muy buena idea, muy buena idea. Así se presta un servicio más a la población y así la gente, por lo menos la gente del barrio, ya no tiene que ir allá arriba a llevar el equipo: yo se lo reparo aquí mismo.

—¿Hay muchos cuentapropistas por acá?

**340. Walberto:** Por acá no. Uno allí, él es cuentapropista también (señala), vende frituras y esas cosas ahí.

**341. Luis:** Quiero aclararte Marta que el fenómeno del cuentapropismo es muy limitado, es tan limitado que tenemos sólo una paladar en estas manzanas y tal vez algunos carretoneros.

**342. Gerardo:** Quisiera decir algo como presidente del consejo popular. Mira, en mi consejo, que abarca una zona bastante mayor que estas dos manzanas, los cuentapropistas apoyan las actividades del barrio. Cuando nosotros tenemos alguna actividad cultural, una feria, nos acercamos a esos compañeros, porque somos los que autorizamos el permiso para que ese

compañero pueda realizar esa función, los movemos y los llevamos a la actividad, tanto de circunscripción, de barrio como de consejo popular. El Condado es uno de los barrios que más cuentapropistas tiene...

*—¿Lo que ocurre en estas manzanas es, entonces, excepcional?*

**343. Gerardo:** Sí. Cuando hablo de El Condado hablo de Condado Norte y Condado Sur. Esas personas con la actividad que realizan no se hacen millonarios ni macetas, sino que es una forma más de empleo para hacer frente a la situación que tenemos, porque ¡imágenes! son padres de familia, tienen hijos y necesitan...

344. Vamos a tener dentro de poco una audiencia pública con los cuentapropistas, porque nosotros fuimos a hacer una visita a Holguín, y allí —yo quisiera que usted viera aquello, ¡es increíble!, hay que ir allí para que vean eso— cada cuentapropista tiene en su local la bandera cubana señalando el lugar donde nació el comandante en Jefe —un logotipo muy bonito— y tienen un día que le dan gratis o a bajo precio la comida a la mujer barrigona para que su criatura no nazca de bajo peso. Luego de ver eso nuestro gobierno aquí en la provincia quiere tenerlos concentrados evitando que esos compañeros se dispersen y les pide que apoyen con sus medios de trabajo a nuestro municipio. Gracias a eso se están desarrollando todas estas actividades.

*—O sea, ¿ganárselos para la revolución en lugar de tratarlos como si fueran algo negativo?*

**345. Gerardo:** Claro, porque si no los perdemos.

*—No hay mucho cuentapropismo, pero ¿y las diferenciaciones sociales que se producen hoy en los barrios con el fenómeno de la entrada de divisas?*

**346. Luis:** Aquí hay bastante equidad social; la entrada de divisas está muy limitada. Los que tienen televisor a color tienen televisor a color ruso, porque se lo ganaron con su trabajo, sólo al médico de la familia y a la enfermera se los dieron junto con el módulo del consultorio; y existe otro televisor a color que nos ganamos como comunidad y que está en la sala de video del Multipropósito.

347. Nosotros no tenemos gente que devengue sueldos extraordinarios, gente que viva por encima del resto de la comunidad, pero sí tenemos gente rica, pero rica porque se ha ganado su casa trabajando en horas de trabajo voluntario y que hoy puede disfrutar de una vivienda confortable, pero no porque se la dieron, sino porque se la ganó y se sacrificó por ella. ¡Esos son los bárbaros, los chéveres!



#### 4) LA SATISFACCION DE UNA OBRA REALIZADA

**348. Doris:** Esto es algo que a mí de verdad me ha cogido parte de mi vida y yo la doy por tan bien dada, porque, de verdad, cuando usted hace una cosa que usted sabe que hizo un bien tan grande, le satisface a usted tanto y se siente tan bien. Yo llegaría a decirle que yo me siento completamente satisfecha.

349. Y cuando yo salgo por ahí y me pongo a ver las casas y veo como hoy vive la gente y recuerdo como vivía, veo la diferencia, no solamente en la forma constructiva, sino en la forma social en que este barrio se ha virado. Me siento realizada como artista, como microbrigadista y como delegada en esta circunscripción. Sinceramente le puedo decir esto.

## CUARTO CAPÍTULO: EL PARLAMENTO DEL BARRIO

### 1. EL MEDICO DE LA FAMILIA: ALMA DEL GRUPO COMUNITARIO

#### 1) COMO LLEGA LUIS AL CONSULTORIO MEDICO

—Luis, nosotros sabemos que tú llegaste aquí después que había comenzado el trabajo en El Condado, explícame un poquito de esa historia: ¿cómo te reclutaron? ¿Tú eras médico graduado en La Habana?

**350. Luis:** No, acá en el Instituto Superior de Ciencias Médicas de Villa Clara. Me gradué en el año 86, posteriormente trabajé como médico de familia en una fábrica. En el año 90 me ubican en el policlínico “XX Aniversario” y, cuando llego aquel día, me dicen que se necesita que venga a trabajar aquí, porque la situación era muy difícil y necesitaban que fuera un hombre el que estuviera en la comunidad.

351. Y bueno, acepté venir para acá. Me dijeron: “Queda en la calle Toscano, al final”. Recuerdo que cogí esa calle y caminé aproximadamente catorce a quince cuadras para llegar a un consultorio que quedaba cerca y pregunté: “¿Este es el consultorio de la Dra. Rosa María?” Y me dicen: “No, sigue, cuando se te acabe la calle, allí está el consultorio, más allá sólo hay marabú”.

352. Efectivamente, al cruzar la calle Barcelona, lo que había era un terraplén rodeado de casas en muy mal estado, deterioradas, cayéndose, de guano o de tablas; una escuela chiquita, con una cerca de alambres de púas que parecía un campo de concentración; no había aceras, ni calles; el consultorio era pequeño, la gente estaba hacinada, tocaba la puerta de una forma que parecía que la iba a tumbar.

#### *a) El miedo inicial*

**353. Luis:** Cuando tropecé con todos esos problemas me dije: “Yo aquí no voy a vivir. Dentro de quince días busco un certificado por neurosis depresiva ansiosa y voy para el siquiatra y hay que sacarme de aquí (ríe).” No me imaginé nunca que iba a ser un trabajo tan difícil y, a la vez, que nos iba a dar tantas satisfacciones.

#### *b) La necesidad de realizar un trabajo de prevención a gran escala*

**354. Luis:** Unos días después —eso fue el 5 de noviembre—, el día 12 ó 13 de noviembre, nos reunimos en el Poder Popular Municipal, allí estaban la directora del policlínico y varios médicos que trabajaban alrededor del consultorio mío. En esa reunión Celia Marta Riera, de la Universidad Central, que estaba al frente de la Comisión de Prevención y Atención Social, me

comunica la necesidad de empezar un trabajo social en gran escala. Me habla de formar un grupo con varios compañeros: el jefe del sector, el médico de la familia, etcétera. Recuerdo que la directora del policlínico dijo: “Los médicos míos no pueden estar en eso, porque en El Condado, donde haya un médico que esté junto con un jefe de la Policía lo van a matar, porque ahí todo el mundo es guapo. El médico debe estar allí para atender la salud única y exclusivamente.”

355. No obstante aquella idea me llamó la atención y cuando salimos de la reunión, conversé con Celia Marta y le expresé mi interés. Cuando supo en qué consultorio yo estaba, me dijo: “¡Ay, si tú estás en el corazón de la microbrigada!”

## 2. PRIMEROS PASOS EN ANTIGUO CONSULTORIO

**356. Luis:** Después pasó un tiempo sin que nos orientaran en eso del trabajo comunitario. Yo estaba dando lo que podía: mi trabajo, mi servicio. Vivía entonces muy lejos de aquí; venía todos los días a pie y ya alrededor de las siete de la mañana estaba en la consulta hasta las siete o siete y media de la noche.

—*¿Qué hacías específicamente entonces?*

**357. Luis:** Lo primero que empezamos a hacer fue tratar de ganarnos la confianza de la comunidad. Imagínese, yo no era del barrio y ni siquiera de Santa Clara y, para ganarse la confianza de la comunidad, un médico no puede empezar pidiéndole nada, tiene que empezar dándole a la comunidad lo que la comunidad requiere de él. Eso sí lo teníamos claro. Y lo que la comunidad estaba pidiendo, era lo que yo podía dar: mi asistencia médica. Estuvimos durante tres meses dando asistencia médica casi prácticamente pura. Entonces hacía muy poca labor de promoción y prevención: algún trabajo con el círculo de abuelos y de adolescentes, nos íbamos por la noche a ver películas —porque teníamos una pequeña sala de video en el policlínico—. Eso era lo que hacíamos para compenetrarnos con la comunidad.

### 1) CAMBIAR SU IMAGEN

**358. Luis:** Lo esencial era cambiar la imagen del consultorio —se tenía una imagen muy negativa del equipo de salud anterior— y realmente lo logramos.

—*¿Cómo lograste cambiar esa imagen?, porque debe haber existido mucho escepticismo en la gente...*

**359. Luis:** Cuando nosotros llegamos empezamos a poner disciplina: “Yo te doy, pero quiero recibir a cambio respeto, quiero recibir una actitud positiva en cuanto al trabajo que yo estoy haciendo.”

360. Además, cambiamos la imagen del consultorio: lo adornamos. Todo esto estaba muy abandonado.

## 2) PAPEL DE LA ENFERMERA

**361. Luis:** La enfermera, que tenía serios problemas de relaciones con la doctora, encajó sin embargo muy bien conmigo. Tuvo un desempeño brillante, fue un elemento fundamental en nuestro trabajo, porque ella conocía a la comunidad y yo no. Y ella me fue guiando y, además, cada vez que se le pedía un sacrificio, ella lo hacía; entendía que era parte de nuestro trabajo.

## 3) EL ESCEPTICISMO SE ROMPE TRABAJANDO

**362. Luis:** El escepticismo se rompió cuando comenzaron a vernos trabajar a toda hora; cuando vieron cómo nos sacrificábamos. Si alguien quería que viéramos a un niño a la hora que fuera, nosotros lo veíamos. Muchas veces nos quedábamos sin almorzar y estábamos el día entero sin comer nada. Entonces no vivíamos en la comunidad y la gente empezó a solidarizarse con eso...

## 4) SOLIDARIDAD EXPRESADA POR LOS VECINOS

**363. Luis:** Recuerdo a Lidia, a Mayra, a Xiomara, personas que nos daban el almuerzo: un plato de harina, un poco de arroz, o quizás un poco de frijoles solos, o quizás un pedazo de pan con una tortilla, o se aparecían con un huevo frito o con un pedazo de dulce o un poco de café; lo que tenían. Yo no tomaba café cuando llegué aquí y ahora el café es fundamental en mi vida.

364. Así empecé a integrarme en la comunidad. Recuerdo que me incorporé en noviembre y en diciembre, el Día de la Medicina Latinoamericana, la gente no se apareció con regalos, pero la gente venía con un pedacito de pudín y me decía: “Mira, este es del pudín que hay en la casa y, como hoy es el Día del Médico, quiero regalártelo”. “Hoy hice un poquito de café nada más y te lo traje, éste lo hice para ti.”

## 5) RESPETAR LA FORMA DE SER DE LA GENTE

**365. Luis:** Una mujer se nos apareció con un par de medias. Le dije: “¿Por qué tú traes esas medias?” “Porque es lo único que había en mi casa y yo tenía que regalarte algo, porque tú llevas trabajando aquí muy poco tiempo y, sin embargo, has demostrado que se puede trabajar

y nos has respetado, que es lo más importante; has respetado nuestra forma de ser y no has tratado de cambiarnos...”

366. Yo estaba entonces en un proceso de conocimiento de la comunidad y no podía cambiar a nadie; para cambiar había que conocer y yo no podía llegar a decirle a alguien: “Tus niños tienen que tener un par de zapatos puestos; tienen que comer, tienen que almorzar”, si yo no sabía las condiciones que tenía esa familia realmente; porque para poder hacer un cambio tienes que conocer cómo vive la gente y por qué vive así...

367. Una madre me contó que ella le había roto las historias clínicas a la doctora anterior, porque la doctora le había puesto en una de esas historias que su niño siempre andaba descalzo y que ella no le daba almuerzo. Y , bueno, realmente esa persona tenía una situación muy difícil en su vivienda. Había que analizar en qué situación estaba ella para entonces pedirle que le pusiera zapatos al niño y que le diera almuerzo. Hoy esa es una de las personas que mejor se lleva con nosotros aquí.

#### 6) RELACION MEDICO—SANTERA

*—Sabemos que tú tienes muy buena relación con Gladys la santera, ¿podrías contarnos cómo lograste eso?*

**368. Luis:** Cuando nosotros nos mudamos para el consultorio, en junio del 91, yo ya conocía a Gladys, me habían dicho que ella —como santera— me iba a hacer la competencia. A mí no me preocupaba la competencia, porque realmente el consultorio siempre estaba lleno; yo veía como promedio en aquel momento más de treinta personas diariamente. Si ella llegaba a ver más de treinta en un día yo le ponía una medalla, porque era difícil, era un maratón lo que hacíamos para ver tantos enfermos.

369. Cuando nos mudamos para aquí establecimos una relación un poco más estrecha, sobre todo porque ella se hizo cargo del jardín de plantas medicinales nuestro... Yo me apoyé en ella para eso.

*—¿Tú la invitaste a colaborar?*

**370. Luis:** Sí. Ya ella tenía un trabajo social prominente y nos había ayudado a identificar algunas cosas importantes dentro de la comunidad. Y no nos había robado clientela: nos había dado clientela. Ella tenía claro que había cosas para las que estaba el médico, que ella y sus santos podían ayudar en un momento determinado, pero que lo fundamental era el médico.

*—¿Quién te puso en contacto con la santera?*

**371. Luis:** La misma comunidad. La gente me decía: “¿Ya tú conoces a Gladys?” Y un día me propuse conocerla y fui a visitarla.

372. Recuerdo que la gente me decía: “El niño está llorando mucho, qué tú crees, que lo lleve adonde está Gladys para ver si le lee el ensalmo...” Y yo le decía: “No, no, no, tráelo para acá.” Pero un día vi cuál era el proceso que Gladys hacía —la lectura de la oración de San Luis Beltrán— y vi que no era otra cosa que establecer un proceso de comunicación con la familia muy positivo, donde se trataba de sedar a todo el mundo y, como consecuencia de eso, el niño se sedaba, porque los lactantes recién nacidos son muy sensibles a lo que pasa en su medio, entonces me di cuenta que ella podía ser el punto de partida para el trabajo nuestro en la comunidad.

373. Gladys ha sido fundamental en nuestro trabajo por su experiencia de vida —ella tiene sesenta y tres años— y su experiencia en la comunidad es un factor social importante... Que nos vieran con el jefe del sector, con el arquitecto, con Papito, con la delegada, todo eso era lógico, pero que nos vieran con la santera ya era algo muy superior a lo que nosotros habíamos anhelado.

374. Ella decía: “Tú trabajas la ciencia material y yo trabajo las ciencias ocultas.” Todavía hoy me dice: “¿No hay trabajo para mis ciencias ocultas?”

—*Gladys ¿desde cuándo eres santera?*

**375. Gladys:** Yo tengo treinticuatro años de santo; soy una santera a la que le gusta la santería, pero lo que le cuenta Luis es cierto, yo creo que todo no es santería, si usted viene aquí ahora y está enferma, el diagnóstico clínico lo da el médico, tiene que ir al médico primero y sólo según lo que diga el médico, yo la trato, porque él fue el que estudió y él sabe el organismo de cada ser humano; primero está el médico y después las ciencias ocultas.

—*¿Cuál es tu apreciación de la labor del médico aquí?*

**376. Gladys:** El médico es músico, poeta y loco<sup>44</sup>. ¡Como ese no vamos a tener más ninguno! El es todo, yo voy a hacer cualquier cosa y cuento con él, todos contamos con él. El siempre tiene una salida, ese sí es médico, amigo, hermano, vecino, es todo.

**377. Luis:** Ahora ella ya no tiene mucho tiempo para hacer trabajos espirituales, aunque no ha abandonado sus santos, queremos que siga trabajando su línea, porque, en definitiva, eso es lo que la ha identificado en la barriada.

---

<sup>44</sup>. Que hace de todo.

## 7) EL JARDIN DE PLANTAS MEDICINALES

—*Tú hablabas del jardín de plantas medicinales...*

**378. Luis:** Cuando decidimos hacer el jardín de plantas medicinales había que buscar a alguien que supiera de eso, porque los médicos cubanos no sabemos nada de eso o, por lo menos, yo no sabía. Yo relacionaba las plantas medicinales con el oscurantismo, la brujería, consideraba que eso nada tenía que ver con mi trabajo como médico. Pero en ese replanteo que nos hicimos, entraba la medicina verde, la medicina homeopática, no sólo como alternativa, sino como algo que llegó para quedarse. Y alguien me dijo: “¿Quién mejor que Gladys para encargarse de eso? Ella conoce todas las plantas medicinales, conoce todas las yerbas, ya que las manda.”

379. Estuve de acuerdo. Gladys identifica para qué sirve cada yerba. Nos ha ayudado enormemente en esto. Hubo un momento en que le quitamos esta responsabilidad y se la dimos al círculo de abuelos. Estos, con muy buena voluntad, empezaron a limpiar el huerto, pero llegó un momento en que el jardín de plantas medicinales empezó a deteriorarse, porque perdió el abono natural. Gladys nos había alertado sobre ello y se ofreció para volver a cuidarlo.

### 3. ORIGEN DE LA IDEA DEL GRUPO COMUNITARIO

—*Todo el mundo aquí habla de este grupo que ustedes tienen y que de alguna manera orienta el trabajo en el barrio, ¿cómo surgió esta idea?*

**380. Luis:** Déjame hacerte un poco de historia. El Grupo de Trabajo Comunitario surge el 9 de enero del año 91, pocas semanas después de mi llegada al barrio, y surge por la necesidad de unirnos todos los que estábamos haciendo acciones aisladas —éstas a veces eran coronadas por el éxito, pero la mayoría de las veces no—.

381. En estos primeros pasos hay dos nombres que no se pueden olvidar: primero, el de Humberto Rodríguez, el presidente de la Asamblea Municipal en aquel entonces, y el de Olga Lidia John, la secretaria de Prevención y Atención Social del Poder Popular.

382. Olga Lidia fue alguien fundamental. Ella insistía en que nos reuniéramos. Incluso Doris y yo no teníamos un trato íntimo entre nosotros, sin embargo, Doris y Tony sí tenían muy buenas relaciones. Yo tenía mejores relaciones con Castro, el jefe de sector, que con Tony y con Doris. Olga Lidia incluso me decía: “Tony es más inteligente que tú, él se unió a la delegada y no al policía (ríe).”

383. Te diría que fue fundamental todo el apoyo que nos brindó el gobierno, pero más fundamental fue cómo la comunidad nos fue ayudando...

**384. Humberto:** A propósito de Olga Lidia, creo que ella hizo un aporte fundamental, sobre todo en el sentido de ir madurando la idea de que esto no podía ser la puesta en práctica de un plan elaborado por nosotros, sino que había que trabajar con la gente, que no sabíamos el tiempo que eso iba a demorar, que había que tener paciencia; que sólo podríamos conseguir algo si éramos constantes, perseverantes, y si lográbamos demostrarle a la gente que esto era para el bien de ellos.

*—¿Por qué Grupo Profiláctico, un nombre tan complicado y poco popular?*

**385. Luis:** Mira, se trata de un grupo de trabajo comunitario, hoy se llama así o también Parlamento del Barrio. En ese momento las Comisiones de Prevención y Atención Social estaban promoviendo este tipo de grupo: un grupo que analizara la situación del barrio y le diera soluciones. El nombre no nos preocupaba, nos preocupaba el objetivo que perseguía: actuar antes de que aparezcan los problemas. Quizás es un término demasiado técnico, demasiado difícil para manejar, pero no es otra cosa que un grupo comunitario: un parlamento de la comunidad, donde se toman determinaciones que son fundamentales para la comunidad, para la barriada.

386. Cuando el Grupo todavía estaba en sus primeros pasos y no sabíamos lo que íbamos a hacer, surgió el primer plan integral de desarrollo de la microbrigada social elaborado con muy buenas intenciones por la Comisión de Prevención y Atención Social. Se planificó lo que debíamos hacer nosotros, incluso, las intervenciones que se iban a suceder en la comunidad por parte de la Universidad, del Pedagógico, de Ciencias Médicas. Todo estaba planificado.

387. Por supuesto que aquello, como era algo importado, algo que venía de afuera, no funcionó. Fue para nosotros una experiencia muy buena, porque nos enseñó que para hacer algo en la comunidad tenía que venir desde dentro, no podía venir desde fuera.

*—Pero, eso se contradice con lo que dice Humberto de que las cosas debían salir del propio barrio; que todo tenía que venir de dentro.*

**388. Luis:** Bueno, Humberto específicamente no tenía que ver directamente con esto. El siempre luchó porque todo saliera del barrio, quizá aprendió con esto también, como aprendimos nosotros.



#### 4. COMPOSICION

##### 1) EL GRUPO INICIAL

**389. Luis:** Inicialmente éramos cinco personas: Papito, del consejo popular de cultura; Doris, la delegada; Castro, el policía jefe del sector; Tony, el arquitecto de la microbrigada y yo, el médico de la familia.

390. Tony empezó a llevar un poco el récord<sup>45</sup> de aquello, pero después me pasó esa tarea a mí. Desde aquel entonces soy el secretario del Grupo y un poco el coordinador de la reunión, no del Grupo, porque el coordinador realmente es Papito. El es la persona que más mueve a la comunidad, es uno de los líderes informales más importantes que tenemos dentro de la barriada.

**391. Tony:** Papito desde el principio aportó mucho, con su carácter alegre y jodedor... Recuerdo que en las primeras reuniones allá, en el gobierno, decía que era pailero<sup>46</sup>, que trabajaba en una Planta Mecánica, pero que también se encargaba de la cultura y que ahí organizaba eso. Realmente fue así, ha llevado la bandera de la cultura aquí. Es una persona a la que la gente sigue: los niños, los mayores, todo el mundo. Fue la persona que logró sacar esa parte religiosa a la calle, por sus relaciones personales con la santera. Nosotros no hallábamos como plantearse al inicio a Gladys, porque eso lo veíamos como una cosa misteriosa y mística.

**392. Luis:** Después se incorpora Gladys, Cira la que era directora de la Escuela Primaria XX Aniversario, y luego se han ido incorporando diferentes factores.

##### 2) PRESENCIA FLUCTUANTE DE LA DIRECCION DE LA MICROBRIGADA

*—¿Y el jefe de la microbrigada está presente en el Grupo?*

**393. Papito:** Siempre hemos tratado que esté el sindicato, el ingeniero Erenio, el del Partido —que ha sido el más constante en las reuniones—.

394. Uno de los problemas que tenemos es la inasistencia de la dirección de la micro, porque son ellos los que, en un determinado momento, pueden adoptar cualquier decisión. Además, casi siempre las reuniones de la dirección coinciden con reuniones del Grupo Comunitario y, sin

---

<sup>45</sup>. El registro.

<sup>46</sup>. Oficio de las grandes fábricas que operan con pailas para recoger metales en fundición o líquidos y residuos del proceso productivo.

embargo, nosotros consideramos que nuestras reuniones son lo más importante que puede existir, porque ahí se van a determinar decisiones de la comunidad. Eso es lo que no se ha comprendido.

### 3) EL GRUPO ACTUAL

**395. Rosa:** Mayormente vamos los que vivimos aquí dentro y sentimos las cosas como en el 90. Por ejemplo, el que está ahora por el Partido de vez en cuando va a las reuniones, no entiende bien las reuniones del Grupo, porque él no vivió los momentos que nosotros vivimos.

—*¿El no vive en el barrio?*

**396. Rosa:** Sí, vive en el barrio, opta por una vivienda, pero no vivió lo que nosotros vivimos. Nosotros empezamos en el 90 en cero, tuvimos que crear la micro, después los abuelos —también fui profesora de los abuelos—, el conjunto musical —tuve que prestarle un apoyo a Papito en lo que era cantar, yo no sabía cantar, cantaba en el baño de mi casa cuando podía (ríe)—. Todas esas vivencias que uno ha tenido él no las tiene. Nosotros vamos al Grupo y entendemos las cosas: qué es lo que le hace falta a la gente, qué es lo que le hace falta a la escuela, porque hemos estado trabajando en todas esas obras. Hay muchas cosas que esa gente nueva no entiende, piensa sólo en lo que se vive dentro de la micro, lo que está fuera de ella no le interesa.

**397. Luis:** Las relaciones con la microbrigada han mejorado mucho últimamente, cuando el compañero Risquet<sup>47</sup> aceptó dirigirla. El es un compañero del barrio que, como dice Rosa, entiende muy bien cuáles son los intereses del barrio.

### 4) EXTENDIENDO EL GRUPO A OTRAS PERSONAS

**398. Papito:** A través del tiempo nos fuimos dando cuenta de la necesidad de abrir, de extender el Grupo Comunitario a la participación de los niños, de los adolescentes, de los jóvenes. O sea, que todo el que quiera participar, opinar sobre el bienestar de la comunidad, pueda hacerlo.

—*¿Quiénes participan en el Grupo en la actualidad?*

**399. Luis:** Tiene varias representaciones: hay líderes formales —a esos nosotros les decimos dirigentes—, por ejemplo: la delegada, el representante de los CDR, el jefe de microbrigada, el del Partido. Pero además, hay personas que no son dirigentes: Papito, Dunia, Gladys y Ana

---

<sup>47</sup>. Israel Risquet.

Josefa, que no están comprometidos con ningún tipo de dirigencia. Entre esos también están los representantes del círculo de abuelos, del círculo de adolescentes, de las amas de casa. Todas las instituciones formales y no formales de la comunidad están representadas en este Grupo. Lo conforman de veintisiete a veintiocho personas. Hay momentos en que vienen más, otros en que vienen menos, según las necesidades. Entre los últimos que se integraron, increíblemente, están los CDR y la Federación.

#### 5) RETARDO DE LA FMC Y DE LOS CDR EN INTEGRARSE

—Según lo que ustedes dicen parece que la Federación y los CDR no han valorado suficientemente al Grupo?

**400. Doris:** Bueno, ellos son así, vienen cuando les da la idea de venir o tienen algún problema que les preocupa.

**401. Papito:** Aparecieron cuando tenían que hacer el barrio—debate<sup>48</sup>, para pedirnos prestado este local. Y el Grupo no solamente ofreció el local sino que empezó a decir: “Vamos a hacerlo de esta y esta forma.” El compañero del CDR se quedó mirando asombrado y dijo: “Eso no va a ser sólo un barrio—debate, sino mucho más... (ríen).”

#### 6) LAS IDEAS QUE SE TRAEN AL GRUPO CRECEN

—Esa idea del barrio—debate de los CDR ustedes la recogieron y la potenciaron...

**402. Luis:** Traer una idea al Grupo significa que esa idea no se va a quedar ahí: va a crecer y a tomar dimensiones inauditas, como la peña infantil<sup>49</sup>, que surgió de la forma más inocente y hoy es toda una institución dentro de la barriada; como el grupo de teatro, como el conjunto folklórico...

403. Todas las ideas que se traen al Grupo crecen y a veces toman dimensiones que nadie se imagina, como las dimensiones que ha tomado el trabajo comunitario aquí. Alguien puede tener una idea pequeña y después resulta ser una súper idea, porque la gente la enriquece y todo el mundo se mueve en función de ese objetivo.

**404. Doris:** Mira, a propósito de los CDR y la Federación, a veces yo le digo a Luis o a Papito: “No aprieten, porque son personas que trabajan y tú no sabes qué horario de trabajo tienen

---

<sup>48</sup>. Actividad organizada por los CDR para debatir los problemas del barrio y buscarles solución.

<sup>49</sup>. Más adelante se desarrolla este tema y se habla también del conjunto folklórico.

ellos". Si nos reuniéramos por la noche, quizás podríamos exigirles, pero nuestras reuniones casi siempre son a las dos de la tarde y ellos tienen que trabajar. Esas cosas hay que tenerlas en cuenta. Aunque siempre mandan una representación: por la Federación siempre va Dunia, además va el frente femenino del sindicato de la micro. Casi siempre buscamos a la organizadora del bloque —Claudina— que vive muy cerca de donde nos reunimos; y la buscamos a ella porque la presidenta del bloque trabaja en las Marianas, por lo que es imposible que pueda estar aquí en un momento determinado: tiene que ser por la noche y cuando llega de noche regresa tan agotada que es doloroso ir a molestarla. Las Marianas trabajan mucho. ¿Usted no las ha visto? Realmente son gente admirable.

—¿Qué es lo que hacen específicamente?

**405. Doris:** Ellas tienen organopónicos inmensos. Cultivan lechugas, coles, habichuelas, tomates, viandas, entre otras cosas. Ellas van para el mercado con sus camiones llenos y los venden a un precio tan bajo que los productos vuelan. Otras veces vienen para acá, se paran en la esquina y las cosas sólo les duran un momento, todo el mundo va a comprarles en grandes cantidades. Siempre están en alguna parte del pueblo, en distintas circunscripciones; y de verdad que resuelven un gran problema.

—Miguel, tú que has trabajado en los CDR, ¿qué explicación le ves a que los CDR todavía no se hayan integrado al Grupo?

**406. Miguel:** Ahí hay mala interpretación. Cuando yo era coordinador participé algunas veces. El presidente y el coordinador trabajan en otros centros y allí las reuniones se hacen a las dos de la tarde. Se les hace muy difícil salir de su centro de trabajo para una reunión.

—¿Ustedes no han discutido eso en el Grupo?

**407. Miguel:** Todavía no se ha llegado a ninguna conclusión, pero vamos a discutirlo para que los CDR puedan participar. A la Federación le pasa eso también.

**408. Erenio:** Además, no se debe generalizar, porque yo soy presidente de un CDR y estoy en el Grupo.

**409. Doris:** Yo soy vigilancia de mi CDR y también estoy ahí.

**410. Luis:** Pero la Federación no ha prendido todavía, la Federación está floja en el barrio. Dunia y ella son de la Federación, pero no es eso lo que queremos, queremos que vengan sus dirigentes y que ellas se sientan parte de este Grupo.

—¿Por qué el Grupo se reúne de día, en horario de trabajo? Miguel y Doris dicen que eso es lo que impide que algunas personas asistan...

**411. Papito:** Hemos tratado de cambiar el horario, pero finalmente hemos llegado a la conclusión de que esa es la mejor hora. Es sólo una reunión al mes, la gente puede hacer gestiones para poder asistir y si no puede debe mandar a otra persona. Así lo hace, por ejemplo, la directora de la escuela.

#### 7) NECESIDAD DE ALGUIEN CON MAS FORMACION PARA ENCABEZAR EL GRUPO

—¿Cuándo tú dejas de ser el coordinador del Grupo, ¿por qué eligen a Luis como jefe si había otros líderes en el barrio? ¿Por qué una persona que venía llegando de fuera pasa a ser la cabeza?

**412. Tony:** Bueno, casi siempre pasa eso, porque a estas personas de aquí había que guiarlas.

—O sea, ¿necesitan una persona con mayor formación?

**413. Tony:** Parece que es así.

#### 8) DIFICULTAD PARA DIVULGAR ACTIVIDADES DEL GRUPO

—¿Creen ustedes que el Grupo es actualmente representativo de toda la comunidad?

**414. Luis:** Para ser honesto, pienso que al Grupo todavía le falta un poco de mayor representatividad en las decisiones que toma y esto está relacionado con un problema que venimos arrastrando desde que nos fundamos como Grupo y como microbrigada, que es el problema de los medios que utilizamos para informar a la gente. Tenemos serios problemas con la propaganda de nuestras actividades, con la divulgación de quiénes somos, cómo hacemos y qué vamos a hacer.

415. Mucha gente quizás les hable del Grupo y les diga: “¿De quién tú estás hablando, del trabajo de Papito?”, “¿de Luis?” O sea, que la gente lo identifica con alguien en específico, pero no con ese trabajo en grupo, que es realmente lo que estamos buscando: que la gente lo identifique como un grupo y, además, como un grupo que la representa.

416. No obstante, sí te puedo decir que la gente se nos acerca para decirnos: “Oye, quiero que tú me plantees en el Grupo esto.” “Oye, yo creo que hay este problema en la escuela, y a mí me hace falta que tú lo digas.” Es decir, que la gente ya está utilizando las posibilidades que da el Grupo.

417. A Dunia se le acercan las mujeres para plantearle los problemas que hay en relación con el plan jaba<sup>50</sup> en la bodega. A Papito se le acercan para plantearle cosas. A Manuela... Y, a través del Grupo se va canalizando todo esto.

418. Nos falta representatividad, nos falta divulgación del trabajo del Grupo. No obstante, la gente participa, y eso se ve en las actividades, pero poca gente sabe qué se mueve y quiénes se mueven detrás de este andamiaje.

## 5. ACTIVIDADES CULTURALES DEL GRUPO

*—Hasta aquí hemos hablado del origen de la idea y de cómo está conformado el Grupo, háblenme ahora de las actividades que ustedes realizan.*

## 6. PRIMERA ACTIVIDAD: EL DÍA DE LOS ENAMORADOS

**419. Luis:** El 14 de febrero del año 92, el Día de los Enamorados, hicimos la primera actividad importante. Fue algo increíble. Buscamos una muchacha que hiciera de modelo, la hicimos bajar la escalera. Tony tenía dos linternas con pilas y las puso como si fueran dos seguidores... Bajando aquella pareja y nosotros leyendo poesías y la gente reunida alrededor de nosotros. Aquello fue una cosa espontánea y nos salió muy linda.

420. ¡Tantas cosas lindas nos fueron sucediendo! Hubo, por supuesto, golpes, porque estábamos probando: lo que nos servía lo adoptábamos y lo que no servía lo desechábamos. Al comenzar no sabíamos qué era lo que nos iba a servir y qué no. Era el método de ensayo y error, porque no había experiencia.

**421. Papito:** Empezamos a realizar diversas actividades recreativas. Surge la idea de hacer una peña infantil para los niños y, para hacerla, había que crear un grupo de teatro. Este dramatizaba los problemas que tenía la barriada, los reflejaba para que los pudieran ver y para que después los psicólogos, sociólogos y médicos pudiesen llegar al nudo del problema.

1) SE CREA EL CONJUNTO: "EL SON DE LA MICRO"

**422. Papito:** Después se crea un conjunto en la micro social: "El son de la micro," ese es su nombre. Ese grupo fue internacionalmente conocido aquí en Santa Clara... (ríe). Con ese grupo íbamos a las bodas, los cumpleaños, los guateques; donde mataban un lechón ahí mismo se

---

<sup>50</sup>. Plan que da prioridad a la mujer trabajadora al realizar sus compras en las diferentes unidades de comercio.

perdía el grupo y me dejaban embarcado (ríe). Además, con la comparsita se mantenía el potencial cultural de la escuela.

## 7. GRUPO FOLKLORICO

**423. Papito:** Luego decidimos rescatar las tradiciones del barrio. Nos dimos a la tarea de buscar las tumbadoras, arreglarlas. Se hizo el grupo folklórico, que lo mantiene ahora Gladys, con un grupo de adolescentes que estaban un poco regados. Algunos han actuado en diferentes lugares y han obtenido premios en festivales.

**424. Gladys:** Un buen día llamé a Papito y a Caridad Sánchez —ella es de la Casa de Cultura— y les dije que yo quería hacer algo para la comunidad, un grupo folklórico. Todo el mundo estuvo de acuerdo, entonces llamé a los muchachos. Hemos luchado mucho, no tenemos asesor especializado. Aquí el asesor es un mismo muchacho del grupo, que la Escuela de Arte captó. Lo que le enseñan a él en la escuela, es lo que por la noche trae al grupo.

—¿Es ese grupo al que yo vi bailar el día de la audiencia pública sobre consejos populares?

**425. Papito:** Sí, ese mismo.

—¡Muy bueno!

**426. Gladys:** El grupo folklórico se fundó el 9 de septiembre de 1992 con veinte integrantes y la primera actividad que tuvimos fue en Ciencias Médicas. Ellos nos mandaron una carta de reconocimiento felicitando a la microbrigada social por el grupo que teníamos. Y recientemente obtuvimos el gran premio en el evento municipal.

### 1) VECINA CONFECCIONA LOS TRAJES

**427. Papito:** Yo quería resaltar que esto se empezó usando nuestros propios recursos —ustedes saben que la danza como manifestación necesita, y más la folklórica, vestuario—. ¿Qué hicimos? Empezamos con retazos de tela. Yo doné el vestuario que tenía cuando estaba en el folklórico<sup>51</sup>, Gladys dio un poco de telas que tenía. Con eso se fue vistiendo el grupo. Ya después, consolidada su calidad, los primeros trajes y éstos que tenemos ahora nos los regaló Humbertico, el presidente de la Asamblea. Después Contino —el coordinador nacional de los CDR— nos regaló un batá<sup>52</sup> y nos regaló tela también.

---

<sup>51</sup>. Papito era bailador.

<sup>52</sup>. Tambor de la religión Yoruba.

—*¡Lindísimos trajes!, los vi.*

**428. Gladys:** Humbertico nos apoya mucho a nosotros.

**429. Papito:** Una vecina del barrio, Caridad Pons, fue la que confeccionó todo este vestuario, ella misma diseñó los trajes.

—*¿La compañera que hizo los trajes cobró por hacerlos o fue voluntario?*

**430. Gladys:** No nos cobró nada y está dispuesta a seguir haciéndonos los trajes, cada vez que consigamos tela. Pero por poco pierde el trabajo.

—*¿Ella trabaja?*

**431. Gladys:** Sí, en el atelier. La administradora quería que ella llevara la tela para allá, para hacerlos en el taller y cobrarnos los trajes.

—*¿Caridad es parte del grupo?*

**432. Gladys:** Sí, ella sí.

## 2) REGLAMENTO DEL GRUPO FOLKLORICO

**433. Gladys:** Nosotros tenemos también nuestro reglamento: a los tres ensayos que no vengan si no traen justificación quedan fuera. Aquí también cuenta la presencia; de acuerdo a las posibilidades de cada cual tienen que venir a las actividades limpios, que se puedan mirar. El reglamento no es fácil y yo, con mi carácter —soy intransigente—, tampoco.

**434. Papito:** Lo que en principio Gladys pretendía era rescatar la tradición, pero ahora ya hacen sus propias obras con coreografía de Julio Muñoz, miembro de este mismo grupo que fue captado junto con Joel para la escuela de instructores de arte. Dicen los especialistas que tienen una alta calidad. Mucha gente ha querido que se hagan profesionales, sin embargo, ellos siguen integrados al grupo folklórico y, una vez que se gradúen, se quedan acá, porque tienen un compromiso con la comunidad; porque de aquí salieron y aquí deben desarrollarse y continuar.

## 3) DIFICULTADES DEL GRUPO FOLKLORICO

—*Gladys, cuéntanos las dificultades que han debido ir venciendo para llegar a este resultado.*

**435. Gladys:** No es fácil, porque aquí nos tropezamos con distintos caracteres, con distintos niveles. Inclusive, cuando yo empecé el grupo folklórico, nos decían que estábamos locos, que



no íbamos a ir ni de aquí a la calle Estrada Palma<sup>53</sup>; y a muchas muchachitas les peleaban porque estaban en el grupo, les decían que en vez de estar lavando y fregando, estaban perdiendo el tiempo. Ya más o menos usted se podrá imaginar, distintos pensamientos, niveles de cultura y distinto todo. Esto nos lo criticaron a nosotros y nos lo están criticando todavía. Esto es contra viento y marea, porque ya le digo, lo mismo nos aplauden que se ríen, que nos tiran piedras.

436. Yo hice un compromiso con la revolución y con Humbertico de que esto yo lo seguía hasta donde pudiera. Cuando las fuerzas no me den más me retiro, pero hay otros, porque ésta que está aquí es la nieta mía y esta sobrina está en el grupo también (las señala). Yo les trato de enseñar y cuando yo no pueda más —porque son sesentitrés años los que tengo—, se quedan ellas.

**437. Papito:** Al principio hubo quejas por los ensayos del grupo, entonces nos dimos a la tarea de recoger firmas de todos los vecinos, para ver si estaban de acuerdo —los ensayos siempre fueron hasta las once de la noche y se había hablado con el jefe de sector—. ¿Qué arrojó todo esto?, que a nadie le molestaba, más bien les encantaba. Siempre hay enemigos de la cultura y del trabajo social; está también la envidia, porque es un grupo que ha tenido muy buena acogida. Hace poco participaron en el carnaval con tremenda calidad, hubo comparsas y danza. Fue muy bonito.

**438. Gladys:** Nosotros teníamos para actuar dos noches y el público pidió que actuáramos las cuatro noches.

#### 4) NO APOYO DE LA MICRO

*—¿Y cómo ha recibido la microbrigada esos éxitos del grupo folklórico?*

**439. Gladys:** Deberíamos tener una atención de parte de la microbrigada social que no la hay. Ahora mismo nosotros cogimos el gran premio y nadie, excepto Papito, se ha parado aquí a decir felicidades tan siquiera. No tenemos estímulo de ningún tipo.

*—¿No hay reconocimiento por parte de la micro?*

**440. Gladys:** Se habló en el matutino por la parte mía, la que atiendo yo: la cultural y social, pero de parte de otras organizaciones que están dentro de la micro no hubo reconocimiento. El problema es que adonde quiera que va el grupo folklórico, va con la etiqueta de la microbrigada social, pero cuando llegan los estímulos no nos consideran.

---

<sup>53</sup>. La calle ancha que queda a cuatro cuadras del proceso constructivo.

**441. Luis:** Gladys, eso no es tan así. En ocasiones han tenido estímulos.

*—¿Papito, eso no es responsabilidad tuya?, ¿de quién es la falla?*

**442. Papito:** Lo que yo puedo conseguir por ahí lo consigo, en eso no hay quejas. La batalla grande del Grupo es que la micro —y cuando digo micro no digo todos los trabajadores, digo la dirección—, comprenda que es una micro social, pero social de verdad.

443. Yo, dentro de la dirección de la micro, atendiendo la parte social y, por supuesto, desde que estoy en todo esto, estoy fajado para que se logre el reconocimiento, no sólo para el grupo folklórico, sino para el de teatro. Es un batallar grande, es un batallar que no es fácil.

**444. Gladys:** Sin embargo, los compañeros de las FAR tuvieron muy buen comportamiento con nosotros, cuando se enteraron del gran premio, vinieron, nos felicitaron y, aparte de eso, nos invitaron a un almuerzo el día 2 de diciembre.

## **8. DEPORTE Y CULTURA**

**445. Papito:** Nosotros hemos dicho que la cultura y el deporte no tienen fronteras y por eso estamos también a la misma vez llevando adelante el consejo voluntario deportivo. Aquí no había instalaciones deportivas. En el Multipropósito hicimos un gimnasio con un área especial para niños de once y doce años; rescatamos los guantes que habían por ahí, porque esta zona es de buenos boxeadores. Algunos de esos muchachitos fueron campeones municipales de Santa Clara y tres obtuvieron medalla de oro en la Provincia.

446. Hace dos meses, en Santa Clara, se dio una Olimpiada Interconsejos y nosotros hicimos un equipo de baloncesto femenino, un equipo masculino y un club de pesca. En el equipo masculino perdimos con el consejo de la Universidad; en el equipo femenino cogimos primer lugar por no presentación del equipo contrario (ríen) y con el club de pesca fuimos a Manajanabo y tuvimos que salir corriendo, porque acabamos con todos los alevines del lugar (ríen).

## **9. PEÑA INFANTIL**

*—Nos han dicho que aquí se hacen peñas infantiles ¿de quién fue la idea?*

**447. Luis:** La peña fue una idea mía. Le pusimos: “Peña Infantil El Reparador de Sueños” Esa es una canción de Silvio.

*—¿Y dónde se hace?*

**448. Luis:** Se hace acá mismo. Empezamos en lugares abiertos, como el local del consultorio. La primera peña se dio en la escuela, el 17 de mayo de 1992.

—*¿En qué consiste esta actividad?*

**449. Dunia:** Es una actividad mensual que realizamos ahora para los niños y con los niños, donde ellos tienen actividades recreativas, culturales, deportivas y educativas, fundamentalmente. Allí tratamos de llevar a los padres esos mensajes que a veces no podemos hacerles llegar directamente y lo hacemos a través de los niños. Tratamos de enseñarle a los niños normas educativas que los padres a veces tratan de imponerles y los niños no quieren cumplir, como el modo de vestir, de comportarse, cómo cuidar lo que tienen a su alrededor y que ha sido construido con las propias manos de sus padres.

—*Ahora, ¿con qué metodología lo hacen? ¿Hay un escenario?*

**450. Dunia:** Por ejemplo, en la escuela tenemos una tribuna alta, los niños se sientan a mirar. Hacemos juegos, algo de literatura para motivarlos a leer. Y también tenemos algunas secciones en las que les decimos: “Bueno, ahora ¿qué ustedes quieren que nosotros hagamos, prefieren hacer cuentos, cantar, hacer adivinanzas? Vengan y háganlas ustedes mismos”. Así ellos se sienten parte de esa actividad. No sienten que todo va allí programado para imponérselo o para que ellos lo cumplan; sientan que ellos pueden desarrollar lo que deseen también.

—*¿Cuántos niños de la escuela van?*

**451. Dunia:** No es una actividad de la escuela, es de la comunidad. Comenzamos en la escuela, pero iban los niños de la escuela y los niños de la comunidad. Hicimos algunas en la escuela; después pasamos al parquecito del consultorio. Se pone la propaganda diciendo qué día es la Peña y todo el niño que lo desee va allí.

452. Después pasamos a este local del Multipropósito y aquí nos mantenemos. Hemos hecho algunas actividades de este tipo en otros lugares, en otras circunscripciones que lo han pedido. Nos hemos ido extendiendo a otras partes, para que niños de otros lugares tengan también acceso a ellas.

453. En muchas ocasiones hemos tenido gran participación del grupo de teatro. Hemos representado pequeñas obras para ellos.

## **10. GRUPO DE TEATRO**

—*A propósito de teatro, ¿de quién fue la idea del grupo de teatro?*

**454. Luis:** Fue una idea original de Papito, me la trasmite a mí y me sensibilizo. Yo había hecho teatro en el Instituto Superior de Ciencias Médicas. Cuando se hace la convocatoria para el teatro vienen varias personas y entre ellas aparece Dunia, que todavía no trabajaba en la micro.

—*¿Qué hacía Dunia antes?*

**455. Luis:** Era ama de casa. Ella se sensibiliza y viene a trabajar al Grupo. Con el devenir del tiempo Dunia se ha ido convirtiendo en alguien importante dentro de la barriada y hoy es una persona de la cual no podemos prescindir en el Grupo, porque nos ayuda mucho. Independientemente de que tiene algunos cargos dentro de la Federación, es también la directora del grupo de teatro y de la peña infantil.

—*¿Cuál es el objetivo que busca el grupo de teatro?*

**456. Dunia:** El grupo de teatro surge, fundamentalmente, para representar la vida de nuestra comunidad: cómo comenzó la microbrigada, lo que costó incorporar a algunas personas. El guión lo hizo Papito. En muchos casos fueron las mujeres las que dieron el gran paso.

—*¿Ustedes hicieron la obra sólo con microbrigadistas?*

**457. Dunia:** No, hay microbrigadistas y hay compañeros que no lo son.

—*Y cuando ustedes representaron por primera vez esa obra, ¿qué pasó?*

**458. Dunia:** A todo el mundo le gustó, la entendió perfectamente, y todo el mundo reconoció en los personajes que estaba viendo a personas que conocía. La hemos presentado en varias ocasiones; todo el mundo se ríe como si la viera por primera vez y le presta la misma atención.

**459. Luis:** Por desgracia no se han podido regularizar las actividades con el grupo de teatro, sobre todo porque es un grupo de aficionados —las personas trabajan— y nos cuesta mucho sacrificio hacer montajes nuevos.

**460. Gladys:** El personaje Facundo de la obra de teatro se inspiró en Cheo.

—*¿Y Cheo sabe eso?*

**461. Papito:** Se imagina, pero yo le digo que no, que no es él.

## 11. PROGRAMAS DE VERANO

1) ERROR INICIAL: PLANIFICAR DESDE ARRIBA LO QUE LOS JOVENES DEBIAN HACER

**462. Luis:** El primer programa de verano que hicimos en el año 91 lo hizo el Grupo y, según nosotros, era un programa brillante, sólo que estaba hecho desde la óptica de los adultos. El grupo planificó lo que él quería que los adolescentes hicieran: cuándo iban a ir a las actividades de video, de piscina, a las del río, o a una presa que tenemos cerca; cuándo los íbamos a llevar al cine.

—*¿Y qué pasó?*

**463. Luis:** Que ellos hicieron lo que les dio la gana...

—*¿No fueron?*

**464. Luis:** Con excepción de la actividad inicial que luego se mantuvo, en todo lo demás ellos hicieron lo que quisieron.

—*¿En qué consiste esa actividad?*

**465. Luis:** Esa actividad empieza desde las nueve o diez de la noche y termina cuando amanece, consiste en una peregrinación hasta el monumento a un grupo de mártires caídos en esta zona: Chichí Padrón —que es el nombre que lleva la microbrigada—.

466. Luego de esa experiencia decidimos que fueran ellos los que se planificaran y así obtuvimos mejores resultados.

2) LOS JOVENES QUERIAN NORMARSE A SI MISMOS

—*¿Y lograron organizarse?*

**467. Luis:** Ellos estaban bastante organizados. Lo que nosotros quisimos fue normar lo que ellos debían hacer. Y ellos querían normarse ellos mismos. Sólo teníamos que garantizarles los recursos. Así logramos hacer lo que queríamos: cumplir con un programa de verano en que la gente se sintiera parte de él, pero eso, por desgracia se quedó sólo en un intensivo de verano.

## 12. LA FACULTAD OBRERA Y SU PAPEL EN LA COMUNIDAD

—*¿Y qué papel juega la Facultad Obrera en el Grupo?*

**468. Ana Josefa:** Bueno, la Facultad llega aquí por una orientación del Ministerio de Educación, para darle atención a la micro social. Se abre un aula de superación con esos adultos para que

se prepararan y alcanzaran el grado 12º. Al llegar todavía nosotros desconocíamos que este Grupo existía y lo que aquí se estaba haciendo. Cuando nos enteramos de su existencia, de los cambios que ya se estaban operando y de los que querían hacer, le planteamos al médico de la familia que nosotros estábamos en disposición de ayudar a la comunidad en lo que necesitara, que teníamos el personal docente calificado para ello.

#### 1) GRUPOS DE ENSEÑANZA ALTERNATIVA

**469. Ana Josefa:** Y así surge el primer grupo de enseñanza alternativa: el de medicina verde, que lo atendía una profesora de Biología y el médico; los dos juntos daban las clases teóricas. Ese grupo tuvo mucha aceptación en el barrio, porque este es un barrio que utiliza mucho la medicina verde; pero no la sabía utilizar adecuadamente.

470. Este grupo ya pasó su etapa teórica y después de muchos esfuerzos —porque no son fáciles las cosas— logró conseguir el laboratorio para que ellos aprendan a preparar las medicinas. La escuela de los camilitos nos lo va a prestar. La idea es tener después aquí en el barrio un laboratorio que elabore esos productos para la propia comunidad. Esa fue una experiencia muy bonita.

#### 2) ESCUELA DE PADRES

**471. Ana Josefa:** También empezamos a darle apoyo a la dirección de la escuela en cuanto a las escuelas de padres, que han sido una experiencia para mí, tremenda.

*—¿Cuándo surge la idea de la escuela de padres?*

**472. Ana Josefa:** Surge en una reunión del Grupo, cuando valorábamos los problemas que había en la comunidad y decidimos que íbamos a trabajar también con los padres. Esta no es la reunión de padres oficialmente establecida que se hace en las escuelas una vez al mes. Es una escuela de padres, donde nosotros llevamos los temas a analizar, con talleres, con participación. Por ejemplo, el sábado hicimos uno y yo trabajé el tema de la presencia personal en el barrio. A mí me impresionó como los padres expresaban cómo hay que ir a un médico: “A un médico hay que ir limpio y correctamente vestido”. “No podemos seguir permitiendo que la gente vaya en mal estado al consultorio, porque ese es un lugar que hay que respetar...” Y con la escuela igual. Y al final se tomaron acuerdos de cómo vamos a exigir eso en la comunidad.

473. Y Manuela, la directora, trabajó con otro grupo aspectos de la constitución que tienen que ver con la familia, la atención a los hijos; porque hay un desconocimiento de esto...

### 3) ATENCION A PERSONAL DE CIRCULOS INFANTILES

**474. Ana Josefa:** Tenemos además una atención muy importante a las educadoras y auxiliares de dos círculos infantiles de la zona, porque nos dimos cuenta que tenían problemas con el conocimiento de la historia de Cuba. ¡Imagínese!, si ellas, que están educando a los niños tienen estos problemas, ahí hay algo que anda mal.

### 4) EDUCACION SEXUAL

**475. Ana Josefa:** Lo otro es lo que estamos haciendo con la educación sexual a través de los niños y de la escuela primaria, niños de 5to. y 6to. grado, con una profesora licenciada en Biología y a partir también de un diagnóstico que ella aplicó para ver qué sabían de educación sexual y qué no sabían.

### 5) HOY FALTA MOTIVACION PARA ESTUDIAR

**476. Ana Josefa:** Y en este momento estamos haciendo la matrícula para abrir nuevamente un aula de la Facultad Obrera. Ahora, ¿cuál es el problema que nosotros nos hemos encontrado en la comunidad? Uno muy serio: falta motivación para el estudio y para la superación en general, por lo que este trabajo de abrir los grupos no es nada fácil. Tenemos que tocar puerta por puerta; conversar con la gente, comprometerla, explicarle la necesidad que tiene de estudiar.

—*¿Ustedes han reflexionado acerca de por qué no existe motivación para superarse?*

**477. Ana Josefa:** Nosotros sí hemos analizado eso. No tenemos un conocimiento científico del problema, pero hemos llegado a la conclusión de que esta situación de período especial que está viviendo el país está influyendo.

**478. Papito:** Hace unos años atrás si yo no estudiaba no podía obtener una plaza mejor pagada.

—*¿Entonces estudiar significaba tener mejor ingreso?*

**479. Papito:** Sí, pero ahora, el que tenga un familiar en el extranjero o pueda instalar un paladar dice: “Para qué yo necesito estudiar si tengo el dólar ahí.” No hay la motivación esa para que la gente quiera estudiar.

### 13. TALLER LITERARIO

**480. Ana Josefa:** También se abrió un taller literario que trabaja los martes con una profesora de Español y un escritor, Jorge Luis Mederos<sup>54</sup>, que tiene esta comunidad, que ya ha editado libros y es reconocido en el país.

### 14. ARTESANIA

**481. Luis:** Hemos creado un club de artesanos. Estamos trabajando objetos de artesanía de barro. Nos ayuda un artesano de la barriada de forma muy desinteresada.

### 15. CIRCULO DE ABUELOS

**482. Luis:** Tenemos también el círculo de abuelos que trabaja la artesanía, objetos de saco y objetos de tela; se han hecho expoventas de estos productos, que después se revierten para las actividades de ese círculo y para las actividades de la peña infantil...

### 16. RESULTADOS: ACTIVIDADES CULTURALES METIDAS DENTRO DEL BARRIO

**483. Papito:** Nos dimos cuenta de los resultados de nuestro trabajo cultural cuando hicimos la Gala del V Aniversario. Allí participó toda la brigada artística: niños, estudiantes de secundaria; todo el que tenía un alma de artista se presentó y se dio una gala muy bonita. Pudimos admirar la calidad y el profesionalismo con el que los aficionados participaron; el rigor, la rapidez, la organización. Pero, más que eso, el comportamiento de la comunidad: ésta supo apreciar. Ni un tomate ni una piedra hubo. Todas estas cosas nos fueron ayudando mucho al desarrollo del Grupo y hoy somos mejores, porque son mejores las actividades culturales.

**484. Luis:** Yo recuerdo que cuando terminamos esa gala artística, que nos costó mucho trabajo y desvelo, la gente nos decía: “Oye, la gente de Cultura hace cada cosa buena, ¿viste qué linda les quedó la gala?”. Y yo les decía: “¡Caballero! ¿la gente de Cultura? ¡No nos hagan eso, por favor! ¡Aquí no hay más cultura que nosotros! La cultura que nosotros pusimos con el corazón.” Y la gente respondía asombrada: “Pero, ¿eso lo hicieron ustedes también?”

485. El Grupo y la gente del Grupo lo hizo todo. Y la gente de la microbrigada realizó el proceso constructivo de lo que era la pared en el medio. El espectáculo era muy lindo: el grupo de teatro iba actuando mientras la gente de la microbrigada comenzaba a construir una pared que tenía puesta de antemano una frase que era como un rompecabezas que decía: “Con todos y

---

<sup>54</sup>. Más conocido por Veleta.



para el bien de todos,” pero la pared estaba sucia, no se veía el letrero. Al final, ya cuando está llegando la medianoche —porque es una actividad que dura de nueve y media a doce de la noche— dos microbrigadistas hacen como si estuvieran pintando, pero lo que estaban era quitando el producto, para que apareciera aquel letrero que decía “Con todos y para el bien de todos.” Esta era una frase importante para nosotros, porque la gala fue precisamente en el centenario de la caída de José Martí, que coincidía con el V aniversario de la microbrigada. Cuando aparece la frase suenan los voladores, aquel fue un momento que no se puede describir, había que estar allí para sentirlo: la gente gritando, aplaudiendo.

486. Fue una cosa muy linda. Y todo eso fue obra de nosotros, de la comunidad. Estábamos trabajando con algo nuestro, muy nuestro y, sin embargo, la gente lo identificaba como algo que venía de afuera; los artistas eran todos de aquí, pero la gente decía que había sido un esfuerzo de Cultura, por eso te repito: a veces falta divulgación de lo que hacemos.

## 17. EL PROBLEMA DE LOS RECURSOS PROPIOS

**487. Papito:** Existe un serio problema: el Grupo Comunitario no tiene fondos para poder estimular todas las actividades que hacemos. El consejo popular de cultura tampoco. Los grupos son aficionados, son estudiantes y sería conveniente poder estimularlos. Dígame usted, si no llega a ser por los donativos, por ejemplo, de Humbertico y de Contino, ¿qué haríamos?

**488. Gladys:** No hubiera podido seguir con el grupo folklórico, porque la Escuela de Arte que nos prestaba los trajes, los usa también.

*—¿No han pensado en alguna solución?*

**489. Luis:** Mira, creo que debemos reconocer que este es un tema que nos causa miedo: hablar de dinero es hablar de un tabú, de una cosa difícil para nosotros, porque ¿quién lo va a manejar?, ¿cómo lo va a manejar?, ¿no se va a enriquecer?, ¿no irá a desviar este recurso, que es un recurso de la propia comunidad?, ¿nos lo autorizarán?, porque, en definitiva, la autogestión de la comunidad como comunidad no está establecida en ningún decreto, es decir, nosotros debemos depender de los municipios. Los municipios nos hacen, desde el punto de vista económico, la gestión y ellos mismos nos mantienen. Para poder hacer nosotros la autogestión necesitamos de una cultura económica que no tenemos y por eso, estamos llenos de miedo, llenos de temores, llenos de ansiedades.

*—Sin embargo, el club Entre Amigos cobraba sus pesitos y buscaba recursos.*

**490. Luis:** Hablaste de ese club, pero ese es un grupo pequeño. Los clubes, están legalizados: puedes formar tu club y tener tus fondos, incluso, eso se fiscaliza desde el punto de vista

nacional, están inscritos en la asociación de clubes, pero no es igual a nivel barrial. Eso sería incluir a toda la comunidad en un gran club, en un club comunitario, donde todo el que vaya a participar en nuestras actividades esté asociado. Habría que manejar esa idea, analizarla, pero también habría que ver quiénes y cómo se van a manejar todos esos fondos, dónde se van a depositar.

491. El problema que más nos golpea es, precisamente ese: no tenemos recursos y, hasta ahora, no tenemos de donde sacarlos. Hay que pensar en esto. Ahora, es una idea que hay que pensar y, quizás, un club sería lo que nos salvaría en estos momentos.

492. Mira, yo estoy al frente de la Asociación de Médicos de la Familia del Municipio de Santa Clara, nosotros tenemos un fondo importante entre los médicos —somos más de seiscientos y cada uno cotiza diez pesos al año, es decir, son seis mil pesos o más que entran en nuestras manos y tenemos que manejarlos para diferentes actividades—, pero mantenemos la transparencia, incluso, nos hicieron una auditoría y salimos bien.

## **18. COMO REPERCUTE EL GRUPO EN EL TRABAJO DE LA ESCUELA**

### 1) LA ESCUELA SIGUE LAS ACTIVIDADES DE LOS NIÑOS

**493. Manuela:** Papito habló de la comparsa con niños de la escuela que son del barrio, pero en aquel momento la escuela no formaba parte de esa actividad. Nosotros sabíamos que los niños estaban en esa actividad, pero no la veíamos como una cosa nuestra, sino como una cosa de Papito: era algo propio de la micro, de la actividad cultural que ellos estaban programando. No nos sentíamos responsables. Ahora nos sentimos responsables de cada una de las cosas que funcionan en la escuela vinculadas con la micro. Nosotros sabemos que el taller literario es los martes, qué niños van, dónde los dan, quién los atiende, qué resultados tienen.

494. Tenemos niños que están en actividades deportivas con el combinado Osvaldo Socarrás, que trabaja con la escuela y con la micro: sabemos qué niños tenemos allí, qué hacen, quiénes son los profesores, qué resultados tienen, a qué eventos van. Eso es parte también del trabajo nuestro, ya no es una cosa aislada ni como escuela, ni como cultura, ni como micro.

495. O sea, con el Grupo Profiláctico es cuando de verdad la escuela se transforma en el centro de la comunidad, que es la aspiración mayor a la que nosotros queremos llegar. Nosotros en estos momentos estamos satisfechos. Creo que eso se ha logrado.

## 2) DAR Y RECIBIR

**496. Manuela:** Como en el Grupo intervienen todos los factores, nosotros vamos allí no sólo a dar, sino a ver qué nos dan también. Analizamos tanto qué puede brindar la escuela, como qué puede brindar el médico de la familia, qué puede brindar el compañero de cultura.

## 19. EL GRUPO Y LA DELEGADA

### 1) DELEGADO Y PROFESIONALIZACION

*—El Grupo se reúne de día y en horario de trabajo, tú puedes asistir porque tienes un trabajo que te lo permite, ¿no es así? ¿Crees tú que el delegado debe estar dedicado completamente a este trabajo con sus electores?*

**497. Doris:** Yo no creo que el delegado deba tener el tiempo libre para esta tarea. Es cierto que si el delegado está en la casa la gente llega constantemente a verlo, pero yo no creo que el delegado, para cumplir con sus funciones, tenga necesidad de esto; el presidente del consejo sí, porque ese sí tiene que estar metido en todas las reuniones e informar al delegado de lo que hay. Aquí, el presidente trabaja con nueve delegados. El asiste a las reuniones y nos informa y nos dice a qué reuniones debemos asistir. Ahí sí tengo que estar.

*—Pero, ¿tú tienes tiempo para asistir a alguna comisión de trabajo?, porque tú, que has trabajado tan ligada a la construcción de viviendas, debes tener mucho que aportar en este sentido y quizá para eso sí necesitas tener más tiempo...*

**498. Doris:** En eso tiene toda la razón, aunque aquí yo siempre estoy informada de lo que está pasando.

### 2) EL GRUPO APOYA MAS QUE LOS FACTORES

**499. Doris:** El Grupo me apoya mucho, apoya el trabajo de toda la circunscripción.

500. Usted conoce que cuando viene el período de rendición de cuentas, se hace un levantamiento del sistema<sup>55</sup> y se le da a conocer el cronograma de las rendiciones de cuentas a la compañera del Partido que viene por el municipio, que es la que dirige la situación. Para eso se cita al coordinador de cada una de las zonas: se cita a la FMC, a los CDR, al Partido —al núcleo zonal—, a un miembro de la Asociación de Combatientes, a un miembro de la juventud; a toda esa masa de personas y ahí se les da a conocer todo...

---

<sup>55</sup>. Sistema Único de Vigilancia y Protección de la Circunscripción, que tiene como objetivo la prevención de delitos.

—*¿Cuál es la diferencia que tú sientes entre el Grupo Comunitario y esta reunión de factores?*

**501. Doris:** Yo siento más calor, más apoyo, del Grupo Profiláctico, porque el grupo de factores luego de la reunión se disgrega, y cada cual con sus tareas, pero en esas tareas tengo que estar yo, porque si no salen; si yo no voy a la cuadra y ayudo, las cosas no salen. A veces tengo rendición de cuentas hoy y a las seis, seis y media de la tarde no hay nada arreglado.

—*¿Y en qué te apoya el Grupo en relación con estas rendiciones de cuenta?*

**502. Doris:** En eso no apoya en nada, apoya en las actividades con los niños, y en otras actividades.

—*Porque conozco casos en que el delegado se apoya en los abuelos y en los pioneros para citar a la gente...*

**503. Doris:** Eso sería muy bueno, porque los abuelos aquí mismo son muy activos. Lo que se deja en manos de los abuelos, eso sí no se cae, y lo que se deja en las manos de los niños, jeso se cae mucho menos todavía!

—*Luis ¿cómo se explica que el Grupo no haya apoyado a la delegada en sus rendiciones de cuentas?*

**504. Luis:** Es difícil ayudar cuando una persona no se deja ayudar. Por ejemplo, en esa reunión que ella señala nosotros le habíamos propuesto ayuda, pero ella nos decía que ya lo tenía todo previsto, incluso, que ya tenía las normativas de cómo se iban a hacer las nuevas rendiciones de cuentas. No queríamos interferir, porque realmente eran normativas que no conocíamos. ¿Qué pasó?, cuando llegamos allí estaban las sillas dispuestas, no como nosotros habíamos pensado que debían estarlo para estimular que la gente participara: en forma de herradura, en forma de círculo, sino como se hace tradicionalmente en una asamblea.

505. Posteriormente, Doris empezó a leer un informe que era una arenga revolucionaria escrita por ella y leída con una actitud muy prepotente: “Este es un barrio de revolucionarios, de comunistas; la gente tiene que apoyar!”. Casi al finalizar, ya cerca del horario de la novela, preguntó si alguien tenía algo que plantear. Se paró una compañera y habló sobre el problema de la fosa que pasaba frente a su casa. Fue lo único que se habló allí. Todo el mundo en silencio. Alguien dijo: “Que se apuren que está al empezar la novela”. La motivación no se logró.

506. Como esa le fallaron otras, hubo reuniones que tuvo que posponer tres y cuatro veces, porque la gente no iba a la reunión, porque la forma de hacer la asamblea no fue la correcta,

no se utilizaron los mecanismos del barrio, no se utilizó lo que estaba previsto dentro de la barriada.

507. Sin embargo, en las reuniones que nosotros hicimos para el diagnóstico de salud con participación de la comunidad, la gente participó y habló todo lo que quiso y se plantearon problemas que, si se viene a ver, son problemas de resolución por parte de la delegada, sin embargo, se plantearon allí.

3) SE ACEPTA LO QUE SE CONSIDERA UN ABSURDO: TEXTO LEIDO POR NIÑOS

—*A propósito de niños, he asistido a muchas rendiciones de cuentas en que los niños leen un saludo, pero se nota de inmediato que nos son ellos los que han escrito ese texto. ¿Han hecho ustedes aquí un esfuerzo para que sean los propios niños los que preparen sus intervenciones?*

**508. Papito:** No, aquí en las actividades casi siempre el texto lo preparan los maestros.

—*¿Tú crees que es correcto eso?*

**509. Papito:** No me he puesto a pensar en eso. Ahora que me lo dice, tal vez en el taller literario resulten algunas actividades en las que los niños puedan leer sus versos, sus cosas...

**510. Doris:** Yo tengo un texto guardado de un niño, ese fue hecho por él. Me trajo un marcador de regalo y quiso leer una cosa que traía escrita. Eran cosas tan bonitas que se veía que lo que el decía era algo espontáneo, de un niño, nada de rebuscado ni mucho menos. Eso se veía perfectamente bien. Era un niño de sexto grado. Eso me llamó mucho la atención. Ahora, en lo que se refiere a la rendición de cuentas, como se trata de un texto mucho más fuerte, con cosas que un niño de esa edad no domina, considero debe ser preparado por el maestro o el del CDR de la cuadra.

—*¿Tú estás entonces de acuerdo en que se le haga decir al niño algo que él no domina?*

**511. Doris:** ¡Nadie puede estar de acuerdo con eso!, porque el niño debe decir lo espontáneo.

—*¿Y qué has hecho tú para impedir que se haga algo que estimes incorrecto?*

**512. Doris:** Yo no he hecho nada. Si yo le digo que me he metido en eso, le miento.

—*Y tú, Luis, ¿qué piensas de eso?*

**513. Luis:** Eso es negativo. Nosotros no promovemos eso jamás; usamos de los niños la espontaneidad. Incluso, en “Una carta para la micro”, la carta que se premia es la de Yelena Contreras, precisamente, porque ella fue la más espontánea de todos en decir lo que sentía sobre la microbrigada social.

514. Además, hacer eso es seguir con el mismo paternalismo, es seguir asignándoles cosas y seguir enseñando a esos niños que ellos tienen que esperar a que las cosas vengan desde arriba, que ellos no pueden tener iniciativas.

515. En la última reunión del Grupo, cuando invitamos a los pioneros, les preguntábamos si tenían algo que decir y ellos nos respondían: “No, yo no sé”. “Yo no tengo nada que decir”. “¿Qué voy a decir?” Nosotros les dijimos: “Ustedes vienen aquí a hablar en nombre de los pioneros, deben decir lo que los pioneros sienten y lo que los pioneros dicen”; entonces uno miró de reojo a la directora de la escuela como pidiendo autorización para decir algo. Eso es muy sintomático.

## 20. EL PRESIDENTE DEL CONSEJO POPULAR SE APOYA EN EL GRUPO

### 1) PAPEL DEL CONSEJO POPULAR

#### a) Área que abarca el consejo

—Entiendo que aquí el Grupo surgió antes que el consejo, ¿qué pasa con la relación consejo—Grupo? ¿Cómo ves como presidente del consejo este trabajo?, pero antes ¿podrías decirme cuál es el área de tu consejo?

**516. Gerardo:** Nuestro consejo está compuesto por nueve circunscripciones y tiene una población de 16 mil 968 habitantes. Tenemos 4 mil 696 viviendas y nuestro principal logro aquí es la construcción de viviendas con el apoyo de diferentes empresas que vienen trabajando, al igual que con la microbrigada social de El Condado, con el Polígono Los Sirios y el Barrio Los Sirios, que está también encaminado a construir su microbrigada social y que viene desarrollando un trabajo tan meritorio como tienen los compañeros aquí.

517. Nosotros, como consejo popular, como gobierno, apoyamos a estos colectivos. Todos los días tenemos contacto con el jefe de la microbrigada, con los factores del barrio, con el médico. Participamos en las reuniones de trabajo de ese grupo; sabemos la situación que tienen, cuándo tienen problemas de materiales de la construcción y de inmediato lo planteamos a la Asamblea y al compañero del Consejo de Administración, al presidente y ellos, enseguida se dan a la tarea de resolver la situación que presentan los compañeros...

#### b) División del barrio en dos consejos populares

**518. Gerardo:** El Consejo Popular hasta 1995 no estaba dividido, sino que teníamos alrededor de cuarenta mil habitantes.

—¿Y por qué lo dividieron?

**519. Gerardo:** Se hacía un tanto necesario. El trabajo en la comunidad en todo sentido era muy difícil. Casi todo lo que es conflictivo estaba para la parte de acá, todo lo gastronómico y todos los servicios estaban del otro lado. Queríamos que más o menos quedara equilibrado eso y se logró...

*—Cuando tú dices: el barrio ¿te refieres a El Condado?*

**520. Gerardo:** Cuando yo digo el barrio me refiero a El Condado en su conjunto...

*—¿Antes que se dividiera en dos consejos?*

**521. Gerardo:** Antes que se dividiera. Eso es lo que tiene alrededor de cuarenta mil habitantes.

*—Cuéntame, ¿y es lógico dividir un barrio en dos o más consejos?*

**522. Gerardo:** Yo inicialmente estaba en contra, pero después nos dimos cuenta de que era importante hacer la división. Y cuando se hizo y se sacó a los dos compañeros nuevos, nosotros retomamos unas palabras del comandante en jefe —cuando vino la división político—administrativa— donde él decía que en realidad no nos dividíamos, sino que nos multiplicábamos. Pensé que si nosotros manteníamos las mismas relaciones, si ambos consejos populares trabajábamos unidos, podíamos lograr los objetivos que siempre nos habíamos trazado: transformar el barrio.

*—Y después de la experiencia ¿consideras que se puede lograr?*

**523. Gerardo:** Aún llevamos muy poco tiempo, considero que el trabajo se puede mejorar. Es un trabajo de muchos años, no es una cosa cuyos resultados se pueden ver de inmediato. Es un trabajo arduo, constante y sistemático.

*c) Consejo popular se incorpora al Grupo después de iniciada la experiencia*

*—¿Qué papel tuvo el consejo en esta experiencia?*

**524. Gerardo:** Cuando se constituye el consejo popular ya aquí había un trabajo iniciado... Esto nos posibilita a nosotros poder hacer un estudio y trasladar esto a otros lugares, desde luego, buscando los líderes, creando las condiciones. No pudimos lograrlo en todos los lugares, porque era bastante difícil lograr cohesionar a la gente; además, son intereses diferentes y no existe lo que existe aquí, aquí hay una motivación muy importante que es la construcción de la vivienda.

## 21. SIN RECURSOS, PERO CON UN EQUIPO BIEN COHESIONADO

—Eso te iba a preguntar yo, porque he oído decir que la vivienda es secundaria respecto a lo social, pero por otro lado Humberto explicaba que para que la gente empiece a confiar se requiere un mínimo de condiciones materiales...

**525. Gerardo:** Exactamente.

—¿Y qué pasa donde no hay esos elementos materiales, porque esa es la situación de la mayor parte de los consejos populares del país?

**526. Gerardo:** Se han logrado algunos resultados. Por ejemplo, este trabajo del adolescente es muy importante; este trabajo del médico con la comunidad y de las organizaciones políticas en apoyo y en función de esta cosa, es muy importante, pero todo eso sólo marcha si se logra fundir a todas estas personalidades, donde no lo hemos logrado no se puede hacer el trabajo. Este trabajo tiene que ser muy cohesionado: que participe la escuela, el médico, que participen todos los centros que estén enclavados en ese lugar. ¡Eso es muy importante!

### 1) ES CLAVE DETECTAR LOS LIDERES

**527. Gerardo:** En esto es clave determinar cuáles son los líderes... Esas son las personas en las que nosotros nos apoyamos para realizar el trabajo y para movilizar a las masas. ¡Eso es fundamental! Sin eso no se puede llevar adelante el trabajo.

### 2) ACTIVIDADES DEPORTIVO—RECREATIVAS, LAS MENOS COSTOSAS

—Una de las actividades que se puede hacer sin recursos es la actividad deportiva...

**528. Gerardo:** Efectivamente. Aquí nosotros hemos montado lo que hemos llamado “el módulo recreativo”. Se moviliza a todas las fuerzas culturales, deportivas, a los círculos de los abuelos, de adolescentes, a todo el mundo, en función de esa actividad; incluso nosotros pudimos dar aquí carnavales donde participaron los abuelos con disfraces y con una cantidad de iniciativas extraordinaria.

529. Papito nos ha ayudado mucho, porque lo que se hace en esta localidad se lleva a otras localidades. Así se conoce por allá qué cosa es lo que se está haciendo en la microbrigada social, y lo que estaba pasando allá se trae aquí. Se hace un intercambio tanto deportivo como cultural. ¡Es maravilloso ver estas cosas!



### 3) PROFESIONALIZACION DEL DELEGADO

—Dime, la delegada, ¿está dedicando todo el tiempo al trabajo comunitario?

**530. Gerardo:** Ella es microbrigadista, es decir que está en función del trabajo de la microbrigada, pero también en función del trabajo de la comunidad. Prácticamente está profesionalizada aquí.

—Y en cuanto a esta idea de llegar quizás a una profesionalización de los delegados, después de la experiencia práctica, ¿qué te parece a ti?

**531. Gerardo:** Yo creo que en muchos lugares sí es necesaria la profesionalización. Cuando se lleva adelante un proyecto de esta envergadura considero que sí es importante que el delegado tenga tiempo suficiente para poder desarrollarlo y conducirlo perfectamente. Pienso que en otros lugares, en dependencia de las características de las condiciones de los pobladores, de sus costumbres, habría que sentarse a analizar más detenidamente. Pero en estos lugares, en los barrios donde existen grandes concentraciones de población, se hace indispensable una atención mucho más sistemática y el delegado tiene que dedicarle mucho tiempo al trabajo.

## 22. LA POLITICA DE CUADROS

### 1) TRASLADO ANTES DE CONSOLIDARSE LA EXPERIENCIA

—Ahora Luis, pasando a otro tema, nosotros llegamos a El Condado y diez cuadras más allá la gente no conocía al médico de la familia, no conocían al famoso Luis —que es internacionalmente conocido, como diría Papito (ríe)— y resulta que este médico, antes de cumplir cinco años como médico de la familia en el área de la microbrigada social, ha sido promovido al cargo de jefe del Grupo Básico de Trabajo dentro del barrio y tiene que chequear el trabajo de nueve médicos que están alrededor de su consultorio, tanto desde el punto de vista de asistencia médica, como administrativo, investigativo y docente. No sé cómo tú ves eso, ¿tú crees que consolida el trabajo que estabas haciendo, o sientes que te sacan cuando todavía no se ha consolidado ese trabajo y, por lo tanto, ha debilitado un poco al Grupo? A mí me interesa mucho este tema, porque siento, quizá en forma equivocada, que aquí, apenas los cuadros despuntan y sin que haya madurado suficientemente su experiencia, son promovidos a niveles superiores, como fue el caso del propio Humberto, que de presidente del Municipio de Santa Clara fue promovido a presidente de la Provincia...

**532. Luis:** Te voy a dar mi opinión al respecto. Cuando se hace la proposición para que yo pase al Grupo Básico de Trabajo yo no quería, acepto el cargo únicamente porque era un

compromiso con la dirección del Policlínico. Ellos sí me daban la posibilidad de hacer todas las actividades comunitarias sin limitaciones.

## 2) NUEVA TAREA ALEJA AL MEDICO DE UNA RELACION MAS CERCANA CON LAS PERSONAS

**533. Luis:** Pero, no cabe duda que esta responsabilidad me aleja un poco del trabajo de la consulta, que tan importante es, porque las personas de la comunidad vienen donde estoy yo y me ven como el médico, como el compañero, como el que está allí, no sólo para resolver los problemas médicos, sino los problemas psicológicos que tienen y con esta nueva responsabilidad pierdo un poco la compenetración con la comunidad.

534. Además, como sabes, yo mantengo la vivienda dentro de la comunidad y eso puede llegar a ser un estorbo: la gente habla con el médico de la familia por el día un problema, pero en la noche ese médico pierde la continuidad, porque el que está allí no es el mismo que lo vio por el día, sino otro con el cual tiene que empezar nuevamente a identificarse. Yo lo veo como una limitante, para mí es una limitante.

## 3) LA EXPERIENCIA NO ESTA CONSOLIDADA

**535. Luis:** Por otra parte, como tú decías, esta experiencia no está consolidada todavía, yo creo que estamos a un quince o un veinte por ciento del inicio de esta experiencia, porque esta experiencia no empieza cuando lo estamos recibiendo todo, empieza cuando dejamos de recibirlo todo. Mañana, quizás, termine la microbrigada y todo el barrio esté totalmente urbanizado y digamos: “Bueno, ¿qué vamos a hacer ahora para continuar?”. Creo que el parlamento del viejo en la obra de teatro queda muy claro: “Algún día ya no van a hacer falta las casas, las calles; pero siempre va a hacer falta el hombre, y con ese es con quien hay que trabajar”.

536. Yo creo que yo no debí haber pasado a jefe del Grupo Básico de Trabajo<sup>56</sup>.

537. Y sobre el traslado de Humberto te diré que su apoyo nos hace mucha falta.

---

<sup>56</sup>. Al terminar este trabajo, se había decidido reintegrar a Luis a su anterior función.

#### 4) EL NUEVO MEDICO DE LA FAMILIA: EL DESAFIO DE IGUALAR A LUIS

*—Julio, tú llegas aquí después de que hay todo este trabajo iniciado por Luis, ¿qué impresión tienes cuando llegas?, ¿tú conocías este trabajo?, ¿qué habías hecho antes?, ¿cuándo empiezas a ser médico de la familia?*

**538. Julio:** Yo en el 93 empiezo a desempeñar la función de médico de la familia en un consultorio en el Municipio de Ranchuelo, en un área rural al lado de un complejo industrial —un central azucarero—. Tuve posibilidades de desarrollar mis actividades como médico de la familia desde recién graduado, y así fui adquiriendo determinados conocimientos y me fui perfeccionando. Cuando termino mi servicio social regreso para Santa Clara, donde resido, y me ubico a trabajar en el Policlínico XX Aniversario. Trabajé en un consultorio cercano al de esta comunidad. Había oído hablar de que el trabajo de Luis era muy bueno, que estaba realizando una magnífica labor, que Luis tenía una integración directa con la comunidad. Cuando Luis ocupó el cargo de jefe zonal decidieron trasladarme aquí para ocupar su cargo. Me di a la tarea de tratar de llevar a cabo lo que estaba haciendo Luis, de igualarlo y de quizás, algún día, mejorarlo. Sabía que iba a ser una tarea difícil.

*—¿Cuál fue tu primera impresión cuando asistes a la reunión del Grupo?*

**539. Julio:** Yo nunca había estado en un lugar donde se conversara de los problemas que tiene la comunidad enfocándolo desde todos los puntos de vista: desde el punto de vista económico, social, cultural, de la salud. Todos los integrantes hablaron, todos expusieron sus criterios, discutieron sobre las necesidades y los logros que se habían obtenido en la comunidad. Para mí fue maravilloso, ¡fue asombroso! Nunca había visto un lugar donde todas las personas pudieran manifestarse sobre el mismo problema y entre todos ver la solución, dar una respuesta adecuada, buscar alternativas de cómo tratar de resolver los problemas que realmente tiene la población.

### 23. METODO Y ESTILO DE TRABAJO

#### 1) EL CORRECTO DIAGNOSTICO: CLAVE PARA EL EXITO DEL TRABAJO SOCIAL

##### *a) Partir de las necesidades sentidas por la gente*

*—Luis, yo oí decir a Humberto que más que hacer un diagnóstico de los problemas ustedes diagnosticaron las necesidades, tú puedes decirme qué diferencia hay entre problema y necesidad, y por qué les parece importante hacer esta distinción...*

**540. Luis:** ¿Qué pasa?, en un barrio puede haber muchos problemas o lo que nosotros llamamos “necesidades reales” de la comunidad, pero no necesariamente esos son problemas

percibidos por la gente como problemas. A aquellos que la gente percibe como tales los llamamos “necesidades sentidas.” Tenemos que trabajar primero con las necesidades sentidas, para que la gente entienda que las otras también son necesidades.

541. Cuando se forma el Grupo fue con la idea de ver las necesidades del barrio desde nuestra óptica.

—*¿Desde la óptica del Grupo?*

**542. Luis:** Sí, pensábamos en el Grupo como grupo: yo la veía desde el punto de vista médico; el arquitecto, desde el punto de vista constructivo; la delegada, desde el punto de vista de las quejas del Poder Popular y los problemas sociales que había; el policía, desde su óptica; Papito, desde la parte de cultura. La idea era tener una visión interdisciplinaria —como te explicaba Julio—.

543. Yo recuerdo que en las primeras reuniones discutimos sobre lo que nosotros pensábamos que debía ser el barrio: caímos en el error de planificar al barrio. Y eso ocurrió porque no partimos del diagnóstico de las necesidades del propio barrio.

544. En mi caso, por ejemplo, en julio de 1991 hago un diagnóstico de la situación de salud partiendo de las necesidades reales. Este fue mi tema de especialista. Nos ayuda en esto la Dra. Norma Pérez, una siquiatria infantil que empezó por aquí y que hoy es importantísima dentro de la provincia en el trabajo comunitario. Como resultado de ese diagnóstico pensamos que lo primero que había que hacer era tratar psicológicamente al barrio: traer siquiatrias, sicólogos. Pensábamos que tratando a la gente íbamos a resolver los problemas...

—*¿Cuáles problemas...?*

**545. Luis:** Los problemas que ya habíamos ido identificando. Por ejemplo, cuando estudiamos las familias vimos que el ciento por ciento de ellas no funcionaba porque había tutelaje e imposición dentro de los métodos educativos, es decir, los padres cuidaban demasiado a sus hijos para que no hicieran nada malo o imponían sus criterios; había también mucha agresividad en la familia...

546. También había un gran matriarcalismo. Increíblemente en nuestra zona en más del ochenta y tres por ciento de los casos quienes determinaban en la familia eran las mujeres. Ellas estaban sobrecargadas, lo hacían todo. Cuando empezamos a ver la distribución de tareas domésticas: quién lava, quién friega, quién cocina, constatamos que todo eso lo hacían las mujeres, el resto de la familia no hacía nada.

—*¿Lo hacían todo y también mandaban?*

**547. Luis:** Lo hacían todo y, además, mandaban, tomaban determinaciones, incluso lo que se hacía con el dinero en la casa era responsabilidad de ellas. Esas madres eran activas en relación con sus hijos, pero no eran afectivas, porque no daban cariño. Y cuando les preguntábamos: “¿Cómo tú le das cariño a tu hijo?” Nos decían: “Bueno, yo le compro ropa, zapatos, trato que no le falta la comida”. Los padres, a su vez, eran pasivos, pero tampoco eran afectivos. Había una carencia de afectos muy grande en la comunidad.

548. Una niña nos refería que su mamá decía que los muñequitos debían empezar a las cuatro de la tarde y terminar a las diez de la noche para sentarlos frente al televisor y que la dejaran tranquila. Varios niños me decían: “Yo me siento mejor en la escuela, que con mi familia.”

549. Todo esto nos llevó a pensar que, como éste era un problema psicológico, si trabajábamos con la familia lo resolveríamos. Y empezamos a “psicologizar” a la población y no era eso lo que la gente quería.

*—¿Quisiera que ustedes me contaran qué encontraron cuando corrigieron el método de diagnóstico?*

**550. Luis:** Al hacer el diagnóstico de las necesidades sentidas surge el problema de la vivienda como central. ¡Claro!, estaba iniciándose la microbrigada y el problema de la vivienda era fundamental: viviendas, calles, aceras, acueducto, alcantarillado... La gente pedía cosas desde el punto de vista material. Ahora, como necesidad real estaba la alta disfuncionalidad familiar que existía.

*b) Concursos infantiles para afinar el diagnóstico*

*—Acabamos de presenciar una cosa muy interesante en la escuela<sup>57</sup> y yo sentí, de alguna manera, que el trabajo con los niños es un trabajo que tiene una gran dimensión, que va mucho más allá de los niños. Ya Papito decía que a través de los niños se llegaba al barrio. ¿Ustedes sienten que pueden transformar culturalmente el barrio a partir de ellos? ¿Cuándo se les ocurre la idea de trabajar con los niños?*

**551. Luis:** Yo soy un convencido de que los niños son fundamentales en nuestro trabajo. La escuela estaba ahí y teníamos que buscar más interrelación con los niños. ¿Qué hacer entonces? Surge la idea de los concursos de dibujo. Ese año hicimos dos: “Yo quiero un abuelo así”, en saludo al primer aniversario del círculo de abuelos; y “Así veo mi barrio”, en saludo al segundo aniversario de la microbrigada.

---

<sup>57</sup>. El MEPLA estuvo presente en una actividad que el médico desarrolló con un grupo de niños en la escuela.

552. Se premiaron los dibujos, pero lo que nos interesaba no eran los premios, sino el valor diagnóstico de los dibujos. Hay un dibujo muy representativo donde se ve toda la agresividad del barrio: gente con botellas, uno halándole el pelo a otro, tratando de acuchillarse. Hay otro donde se ve a los niños jugando dentro del proceso constructivo.

553. Como resultado de eso se decidió proyectar espacios recreativos, lugares donde los niños puedan tener esparcimiento. Ahí surgió la idea del Multipropósito del que hemos hablado. En eso juega un papel fundamental la mano de Erenio.

554. Con aquel diagnóstico más la idea que se tenía, ya la cosa iba fluyendo mucho mejor.

555. Posteriormente se hizo otro trabajo de diagnóstico en la escuela: “Lo que ven mis ojos” y “Una carta para la micro”, que fue en saludo al V Aniversario de la microbrigada, el año 95.

—*¿Estas ideas eran del Grupo?*

**556. Luis:** Del Grupo, pero era la escuela la que las ponía en práctica como parte del trabajo del Grupo.

557. Para hacer los dibujos no le dábamos nada a los niños: los niños buscaban sus propios recursos. Incluso tres dibujos que se premiaron son a lápiz, ninguno de los tres tiene colores, porque realmente no pedimos hojas especiales ni colores.

—*¿Esta es una crítica implícita a los concursos que habitualmente se hacen?*

**558. Luis:** Sí, porque en muchas actividades se pide a los niños recursos con los que los padres no cuentan y con ello, de hecho, se discrimina a los niños que tienen menos recursos.

559. En estos últimos dibujos ya se veía a los niños jugando en las zonas que nosotros tenemos en el área recreativo—cultural. ¡Hay que ver la diferencia entre unos y otros! En todos estos dibujos aparece el bloque de la microbrigada, una idea brillante de Erenio que nos identifica<sup>58</sup>. Ese bloque es un verdadero monumento a la microbrigada, perpetúa su imagen. ¡Lo mismo lo dibujan en el área recreativa donde él está realmente, que en una casa; está donde quiera.

560. Yo les contaba que el problema familiar era uno de los problemas más agudos que encontramos, ahora quiero referirme al trabajo con los niños que ustedes vieron en la

---

<sup>58</sup>. Frente al edificio destinado a la recreación, Erenio construyó un gran símil del bloque de cemento que se usa en la construcción de las viviendas, y éste ha pasado a ser un símbolo del barrio.

escuela<sup>59</sup>. Estamos haciendo un diagnóstico para saber qué es lo que nos está pasando en la familia, porque todavía no logramos concretar la familia que nosotros queremos. Y creemos que la mejor manera de entrar en la exploración es con los niños: cómo ellos ven a sus familias.

561. Hoy los viste trabajar en una actividad que no es tan emotiva como lo que pasó el otro día. Entonces ellos dramatizaron cómo ven a su familia. ¡Hay que verlos actuar! ¿Qué pasó? Empezamos con una técnica donde los niños dibujaban a un marciano que llegaba a la tierra y quería conocer qué cosa era la familia. Ellos dibujaron en grupo al marciano y finalmente les preguntamos qué era la familia para ellos. Y ellos empezaron a hablar del ideal, de lo que debe ser la familia: lo lindo, lo bueno, el amor, la comprensión, amistad, la compenetración, es ayudarse unos a otros: esa es la familia. Pusimos toda aquella lluvia de ideas en una pizarra. Pero como era tan lindo lo que ellos nos decían de la familia, dijimos: “Vamos a dramatizar a una familia cubana, a un matrimonio y dos hijos que llegan a las seis de la tarde a su casa cuando hay apagón...”<sup>60</sup> ¿Y qué pasó? Lo que dramatizaron no tenía nada que ver con el amor, la comprensión, la ayuda mutua, sino: el padre a no hacer nada, los hijos a no querer bañarse; la madre peleando agobiada...

562. Luego de la dramatización yo les dije: “El marciano no entiende, ahora sí se quedó perdido, porque le dijeron que la familia era una cosa y ustedes representan otra. ¿Qué nos pasa entonces que no tenemos la familia que queremos?” Entonces ellos empezaron un proceso de reflexión sobre sus mismas familias; salieron cosas muy interesantes: familias con serios problemas de comunicación donde le gritan a los niños, los maltratan físicamente, no se comunican como es preciso con ellos...

563. Recuerdo que una mamá nos decía que ella quería que un siquiatra viera a su niño —un niño de tres años—, porque su niño le caía atrás para darle golpes con un palo. E inmediatamente nos dice: “Y eso que yo le doy golpes a matarlo”. Es decir, ella le estaba pegando y esperaba de esa agresividad cariño. Cosas como éstas pasaban.

---

<sup>59</sup>. A los niños se les entregaban diez frases que daban cuenta de actitudes incorrectas; ellos debían hacer otras corrigiendo dicha actitud. Por ejemplo, la primera oración decía: “¡Cállate!” y los niños cambiaron esa frase por: “Haría usted el favor de no interrumpirme” o “Sea usted tan amable de dejar de hablar.”

<sup>60</sup>. Corte de electricidad debido a la falta de petróleo. Cuba es un país que no tiene energía hidráulica.

## 24. METODO UTILIZADO

*—Ustedes insisten mucho en la importancia del diagnóstico. A mí me parece que el problema del diagnóstico es fundamental: ¿cómo lo hacen?, ¿usan alguna metodología para evitar que el diagnóstico sea algo subjetivo del Grupo?*

**564. Luis:** La metodología que en estos momentos estamos utilizando es lo que nosotros llamamos identificación de problemas, definición de prioridades, confección de un plan de acción y evaluación de ese plan.

### 1) DETECTAR LAS NECESIDADES SENTIDAS

**565. Luis:** Nosotros detectamos las necesidades con una representación de la población, es decir, no convocamos a toda la población, sino a una representación de ella: un grupo grande, de más de treinta o cuarenta personas, que representan a cada CDR, a cada lugar de la comunidad. Una vez reunidos, a través de una lluvia de ideas, conocemos las necesidades sentidas de las personas —las reales ya se determinaron científicamente—. Después las dividimos en las que son de resolución administrativa y las que son de resolución educativa, para aplicar el método de Hanlon, y determinar el orden de prioridades —las tres primeras necesidades— con las cuales vamos a trabajar.

*—¿Tú puedes explicar en forma sencilla, para el que no sepa, en qué consiste el método de Hanlon?*

### 2) DEFINIR PRIORIDADES

**566. Luis:** Yo les decía: “Bueno, ya tenemos los problemas del barrio, ya sabemos cuáles vamos a resolver administrativamente y cuáles educativamente; ahora vamos a determinar cuáles son los que vamos a resolver primero y cuáles vamos a resolver después, tanto desde el punto de vista administrativo como del punto de vista educativo, porque hay cosas dentro de lo administrativo a las que ustedes saben que quizás no podamos llegarles. Eso nos lo va decir única y exclusivamente el método que vamos a aplicar para determinar las prioridades. A cada necesidad le vamos a dar una determinada cantidad de puntos. Vamos a coger el primer ejemplo: lo primero que aparece aquí es la escuela de padres, que está dentro de lo educativo: los padres quieren reiniciar el trabajo con la familia, pero en la comunidad, no en la escuela; con los problemas de la comunidad y con los problemas que enfrentan en sus casas. Bueno, vamos a ponerle los puntos, utilizar la variable A: magnitud del problema: ¿esto afecta a qué cantidad de personas?, ¿a menos del cincuenta por ciento, a más del cincuenta por ciento?”. Alguien me dijo: “Vamos a darle siete puntos de diez”, otros me decían: “No, vamos a darle ocho”; y una compañera muy acertada se paró y nos dijo: “Yo creo que esto debe tener diez



puntos, porque este es un problema muy serio, si nosotros logramos educar a nuestras familias, logramos educar a la comunidad”. Entonces, todo el mundo estuvo de acuerdo con ella. Finalmente, por consenso, se llegó a que se le debía dar diez puntos.

567. Luego pasamos a valorar el problema y puntuarlo con la variable B: intensidad del problema. Todos estuvieron de acuerdo en que era un problema grave y serio, por tanto le dieron el máximo de puntos.

568. Cuando pasamos a la variable C, o sea, a decir si era fácil o difícil de resolver, la gente nos decía que era muy difícil. Ahí la escala va de 0.5 hasta 1.5, con un intermedio en uno. No iba a ser muy fácil cambiar la mente de los padres, pero si se trabajaba bien, quizás, pudiera resolverse. Es decir, no queríamos estar ni en 0.5, que era muy difícil, ni en 1.5 que era fácil de alcanzar, sino en 1 que estaba en un punto intermedio.

569. Cuando íbamos a la variable D —la de la pertinencia— que mide si se puede resolver o no resolver ese problema, se le pregunta a la gente si hay recursos para resolver objetivamente el problema, si es legal hacer esto —intervenir en la familia para cambiar sus costumbres— y, finalmente, si se aceptará.

570. Esta fue una de las cosas que más puntos obtuvo dentro de los problemas que se detectaron en la barriada: obtuvo veinte puntos. El máximo es treinta. La gente entendió qué era lo que queríamos. Claro, teníamos el método puesto arriba, veíamos cómo íbamos a aplicarlo y nos íbamos guiando; yo actuaba como coordinador para dar las claves, nunca di puntos, siempre di claves y llamaba a la reflexión: vamos a reflexionar sobre esto, vamos a analizar.

571. Se formaron grandes discusiones. Por ejemplo, querían que el alcoholismo quedara como resolución administrativa, o sea, había que dejar de vender bebidas para que la gente no tomara, y yo en ese momento no presioné, pero cuando llegamos a analizar el hábito de fumar, que se había planteado como un problema dentro de la barriada —tenemos más de un treinta por ciento de fumadores mayores de quince años—, les dije que había que ponerlo como de resolución administrativa. Me dijeron que no, que eso era educativo, que la gente fumaba porque quería. Les dije que yo no lo entendía así y planteé que había que decirle al gobierno que no vendiera más cigarrillos. Todo el mundo protestó, porque había muchos fumadores en el Grupo. Entonces les dije: “Si el hábito del alcoholismo hay que resolverlo administrativamente, de la misma manera hay que resolver el hábito de fumar”. Entonces dijeron: “No, no, vamos a quitar el alcoholismo de lo administrativo”.

*—¿Tú crees, entonces que tener una metodología para el diagnóstico es importante?*

**572. Luis:** Yo creo que eso es fundamental: tener una metodología para llegar a un diagnóstico de necesidades y, además, para establecer prioridades.

### 3) CONFECCIONAR UN PLAN DE ACCION

**573. Luis:** Una vez determinadas las prioridades la misma población determina realmente lo que vamos a hacer, ella es la que hace el plan de acción.

### 4) EVALUAR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

—*¿Ustedes hacen balances después de cada actividad?*

**574. Luis:** Después de todas las actividades se hace un balance, es decir, se termina la peña y nos quedamos todos los que estábamos trabajando en la peña y vemos qué pasó, porque de eso hay que rendirle cuentas al Grupo en la reunión mensual: se hizo una peña y fue con estas características, nos faltó esto, no vino la merienda que se debió haber dado a los niños, o los ejercicios y actividades que se hicieron no fueron los correctos, o los compañeros que tenían que apoyarnos en el plan de la calle fallaron. Lo mismo pasa en la escuela cuando se hace alguna actividad, o en el consultorio, es decir, hay una rendición de cuentas al Grupo sobre las distintas actividades realizadas en la comunidad.

## 25. REUNION MENSUAL Y SUBGRUPOS PARA TEMAS ESPECIFICOS

—*¿Cómo planifican ustedes el trabajo en el Grupo?*

**575. Luis:** Nosotros nos reunimos una vez al mes y en esa reunión programamos todo lo que pensamos hacer: eventos, actividades. Y nos reunimos sólo una vez al mes para evitar el reunionismo, que al final no conduce a nada.

—*¿Les basta a ustedes con una sola reunión al mes? Saborit, delegado de La Lisa, a quien tú conoces, afirma que la dinámica del barrio exige una especie de comando permanente...*

**576. Luis:** Lo que pasa es que nosotros trabajamos las eventualidades de forma diferente: existen subgrupos dentro del Grupo que trabajan eventualidades, por ejemplo, si en educación surge una eventualidad, se consulta entre Dunia, Manuela, la directora de la escuela y el médico; cuando surge una eventualidad en cultura están Gladys, Papito y Dunia; cuando eso ocurre en el consultorio está el equipo de salud y, además, se puede incorporar a él la escuela.

577. Además, trabajamos en grupos de programas, es decir, hay personas que específicamente atienden un programa, por ejemplo, estamos trabajando mucho ahora la divulgación, hay que hacer un programa para la divulgación y hay quienes están responsabilizados con esto.

578. La eventualidad la trabajamos diariamente, pero no es el eje fundamental de nuestra actividad. Esta tiene que estar planificada, tenemos que prever qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer, porque si trabajamos la eventualidad nada más, se nos cae. Además, al mes siguiente evaluamos lo que pasó, los errores que tuvimos, cómo funcionó y analizamos si hay que cambiar la idea o si debemos repetirla.

## 26. QUE LA GENTE SE SIENTA PROTAGONISTA

*—Ustedes hablan de los líderes formales e informales, creo que eso es importante, pero lo que a mí me preocupa es cuánto los vecinos se sienten participando activamente, porque conozco experiencias en América Latina en que el equipo que dirige el trabajo comunitario está tan por arriba de la comunidad, que termina haciendo él las cosas y los vecinos son simples observadores. ¿No han pensado ustedes de que aquí pueda ocurrir que el Grupo con esa chispa que tiene pueda despegarse de la comunidad? Es cierto que son alrededor de veintisiete personas, pero ¿cuántos son los vecinos? ¿Cómo evitar que se produzca el problema al que Fidel se refirió en el 70: que la vanguardia de los trabajadores se despegue de los trabajadores de base? Mi preocupación, entonces, es cómo este Grupo logra que la comunidad entera empiece a participar y que surjan iniciativas de la propia comunidad, no sólo de ustedes acá en estas reuniones<sup>61</sup>: no de los dirigentes jóvenes, por ejemplo, que están acá, sino que los propios jóvenes, motivados, por supuesto, por los que están acá, es decir, que las ideas y las soluciones salgan de la gente, que la gente se sienta protagonista...*

**579. Manuela:** Eso sí se logra. En nuestro caso las prioridades de la escuela para este primero de abril, fueron determinadas en este local con la participación de padres, de maestros, de niños —los niños incluso dando sus opiniones—. En una reunión valoramos qué se había propuesto la escuela desde agosto —en que comenzamos— hasta diciembre y qué habíamos logrado, y eso lo hicimos con la participación de ellos. Yo, como directora, no dije qué se había hecho. O sea, todo el mundo planteó qué habíamos hecho, qué no habíamos hecho y qué nos faltaba por hacer. Y de ahí salieron cosas que nosotros no habíamos proyectado como dirección. Por ejemplo, hasta ahora nosotros estamos trabajando en la preparación de un grupo de compañeros para que éstos nos puedan sustituir si tuviésemos que irnos<sup>62</sup>; pero no habíamos pensado que podía ser conveniente que esos compañeros nos sustituyesen estando todavía nosotros aquí; o sea, yo pasar al aula del maestro y el maestro ser el director por un

---

<sup>61</sup>. Se refiere a las reuniones del Grupo.

<sup>62</sup>. A esto se le llama “reserva real.”

mes, por un tiempo determinado. Eso salió de allí por propuesta de los propios maestros que son miembros de la comunidad.

—*¿Y se puso en práctica?*

**580. Manuela:** Se va a poner en práctica en el mes de febrero.

581. Y salieron algunas cosas que nos faltan por resolver en la escuela, como es la iluminación. Eso lo plantearon los padres, porque tenemos problemas con la iluminación artificial; las aulas son oscuras.

582. Los niños participaron y, cuando se planteó el problema de la asistencia de los profesores, un niño dijo: “Yo entiendo que mi maestra es la mejor, porque ella nunca falta y como ella nunca falta nosotros tampoco.” Y lo bueno es que estas cosas que surgen en esta asamblea, después las conversan en la casa.

583. El Grupo, como puede verse, no está trabajando solo, sino que está al nivel de la comunidad...

#### 1) EVITAR EL PATERNALISMO: QUE LA GENTE RESUELVAN POR SI MISMA LOS PROBLEMAS

**584. Luis:** Yo creo que para que la gente llegue a tener un papel protagónico el Grupo tiene que evitar caer en el paternalismo en el que hemos estado viviendo, es decir, yo te voy a apadrinar y yo te voy a tratar de resolver los problemas; tú no vas a resolver los problemas, yo voy a tratar de hacerlo. Ese no es el objetivo. La persona tiene que aprender a resolver los problemas por sí misma.

585. Me parece que deberíamos tener siempre presente la máxima de Tagore: “Si a un hombre hambriento le damos un pez saciaremos el hambre de un día, pero si le damos una caña de pescar, saciaremos su hambre de toda la vida.”

586. El paternalismo ha llevado a la gente a actuar por un guión: ya todo lo que tiene que hacer está pautado de antemano. Hay que conducir a la gente a que entienda que debe romper con ese guión.

#### 2) NO ASIGNAR UNA TAREA, SINO QUE LA GENTE LA ASUMA COMO SUYA

**587. Luis:** Por otra parte, nosotros insistimos mucho en que la gente tiene que dejar de ser objeto del trabajo para ser sujeto del mismo y para ser consecuentes con ello debemos dar la tarea para que la gente la asuma como suya. Hay diferencia entre lo asignado y lo asumido: yo

asigno algo, pero la persona puede que lo asuma o no: a veces cumple la tarea, pero no la asume como problema de ella, porque además no le interesa, porque no siente amor hacia ella. La palabra para todo esto es: amor.

### 3) LA PARTICIPACION DE LA POBLACION: UN PROCESO MUY LENTO

**588. Luis:** Me preguntabas cómo la población ha respondido. Hoy, al cabo de seis años, no hemos todavía logrado que la población asuma cien por ciento todo esto. Tenemos un poco de tutelaje sobre la población. Esta espera por nosotros para determinar lo que va a hacer en un momento determinado, porque todavía, desgraciadamente, estamos asignando las cosas y nos cuesta que la gente asuma; aunque cada vez que damos la posibilidad de hacer una actividad, la gente la asume, la hace suya y la lleva adelante.

589. La gente va asumiendo esto, pero es un proceso muy lento; mucho más difícil de construir que una vivienda.

590. Yo siempre digo: demoler una vivienda vieja y levantar sobre ella un edificio demora meses. Demoler una idea vieja y montar sobre ella una idea nueva es a...n más difícil. Sobre todo porque las ideas viejas se imponen mucho sobre las nuevas y la gente a veces quiere ir con un pie en el caballo viejo y otro en el caballo nuevo, y así no se puede, porque nos caemos cuando los dos caballos no coinciden. Tenemos que coger de eso viejo que nos hace falta, pero pasarlo para el caballo nuevo. Y esto cuesta mucho trabajo; es muy difícil, porque es trabajar la mente, es trabajar las ideas, las costumbres, los hábitos, rescatar los valores de esos hábitos; recuperar lo viejo que sirve pero, a la vez, irnos quedando con lo nuevo.

## QUINTO CAPÍTULO: REFLEXIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL

### 1. LOS RECURSOS Y LA NUEVA SITUACION ECONOMICA

—Nosotros hemos estudiado una interesante experiencia en La Habana, en que el propio barrio ha buscado cómo recaudar fondos para emplearlos en el desarrollo de iniciativas barriales. Conocemos, sin embargo, que existen iniciativas de buscar recursos propios que han sido bloqueadas por las propias direcciones municipales. Ahora que estamos en otro período, que estamos en el período de las múltiples iniciativas económicas, que se presenta el problema de los cuentapropistas, de cómo ganarlos para el proyecto en lugar de tenerlos como enemigos, ¿no crees tú que habría que pensar en buscar nuevas alternativas en cuanto al problema de los recursos.

**591. Humberto:** Ya hoy, Marta, hay una situación completamente distinta. Nosotros hemos aprobado en diciembre un programa de desarrollo del trabajo comunitario en la provincia y cada municipio ha aprobado en su asamblea un programa de trabajo con las comunidades. Estamos revisando, incluso, la propia dirección de las comunidades.

#### 1) HEMOS AMORDAZADO COMUNIDADES

**592. Humberto:** Está claro que nosotros tenemos algunas comunidades a las que hemos amordazado con ambas manos, siendo inconsecuentes con el pensamiento de Fidel sobre el trabajo comunitario desarrollado desde el mismo triunfo de la revolución. Dijimos: “Todo debe venir desde el municipio; todo tiene que garantizarlo el municipio.” Después, cuando surgen los consejos populares, hubo la falsa interpretación por algunos de que todo tenía que salir del consejo popular. Llegó un momento en que incluso casi neutralizamos la participación del delegado y neutralizar al delegado es neutralizar la iniciativa del barrio, la iniciativa de la comunidad.

593. Hoy hay mucha más claridad y eso se expresa en nuestro propio programa, que propicia todas las alternativas que brinda el socialismo para el desarrollo comunitario. Hoy, nosotros tenemos tres direcciones fundamentales de acción. Hay un programa de reanimación de los bateyes. ¿Quién monta ese programa?, lo propone la comunidad; ¿con quién?, no con el delegado del MINAZ de la provincia, ni con el presidente del Poder Popular en la provincia, sino con el director del central allí; ¿qué hace el municipio?, impulsar aquello, controlar, fiscalizar, respaldar el proyecto y apoyar lo que se escape de la capacidad que tenga la comunidad para resolverlo. Y lo que se escapa de la posibilidad del municipio, éste lo propone a la provincia y la

provincia lo puede evaluar. Otra dirección son las comunidades agrícolas y las comunidades pesqueras con un concepto similar. Y un escalón más complicado, el barrio.

## 2) LUZ VERDE A LA INICIATIVA DE LA COMUNIDAD

**594. Humberto:** Hemos dado luz verde a la iniciativa de la comunidad; hemos dado luz verde a la participación, sin establecer una receta común. En otros tiempos, Marta, que la comunidad pesquera de Caharatas comprara un bombillo para la comunidad era un delito: era prácticamente considerado como un desvío de recursos. Ahora no es así. Aquí se ha dicho: lo que hace falta es inscribirlo en el plan; que tenga un respaldo completo: estos cuatro bombillos son para resolver la iluminación del parque de la comunidad pesquera de Caharatas.

595. Y, a su vez, es importante que a esto se sume también la iniciativa del particular. Tenemos que asumir al cuentapropista como un trabajador y es un trabajador, pero también debemos exigir por la disciplina y el pago oportuno de los impuestos.

596. Y quiero aclarar que nosotros trabajamos por fortalecer el servicio estatal; no hemos renunciado a eso, al contrario, ya es así en las soluciones dadas a los servicios de gastronomía, y servicios personales, entre otros.

597. Ahora, en esta suma de voluntades y, sobre todo, en esta suma y multiplicación para resolver problemas, estamos en un buen momento. No hay ninguna justificación para dejar de hacer algo en favor de la comunidad.

## 3) CONFIAR EN LA GENTE ES DECISIVO

*—¿Para ti la confianza en la gente es lo básico?*

**598. Humberto:** Es fundamental, es decisiva, en eso nos ha educado la revolución. Sin confianza en la gente no se puede hacer nada. Yo creo que para lo que estamos trabajando, para lo que estamos luchando, es para hacer una sociedad cada vez más humana y donde la prosperidad y el desarrollo vayan sobre todo avalados por el trabajo, y esto sólo es posible cuando logramos la participación de la gente y cuando la gente confía, y la única manera de que la gente confíe en su dirigente, es que el dirigente confíe en la gente. Y eso hay que demostrárselo en la práctica y no sólo con palabras.

## 2. FORTALECIENDO EL PAPEL DEL DELEGADO Y DANDO MAYOR PROTAGONISMO A LA COMUNIDAD

**599. Humberto:** Estamos en un proceso en el cual estamos fortaleciendo el papel del delegado, elevando su reconocimiento social, incluso evaluando su papel no como administrador, sino como representante del pueblo, como defensor del pueblo. De la misma manera, le estamos dando un protagonismo mayor a la comunidad nuevamente. Estamos ubicando a la comunidad en el lugar donde tiene que estar.

600. Al municipio le estamos dando todo el poder posible, estamos descentralizando en el municipio todo lo que sea posible para que el municipio se sienta con capacidad suficiente de cumplir el principio constitucional, de satisfacer las necesidades locales de la población, de tener capacidad de cooperación, que se vea que ese es el gobierno verdaderamente en el municipio y no sólo el gobierno para atender la recogida de basura, sino el gobierno en el sentido de representación de toda la gente que está ahí, de todas las instituciones; es el que establece y guía la disciplina social, el que establece los valores de urbanidad.

601. El gobierno en un territorio es el máximo órgano de poder del territorio, no para que en el Municipio de Sagua, el presidente del municipio le vaya a definir el plan a la empresa pesquera, para eso hay un ministerio. No se trata de eso, sus funciones van en otro sentido: ese municipio, esa asamblea y ese presidente deben tener capacidad para controlarle el plan a la Pesca, para exigirle su cumplimiento, para exigirle participación e integración a la comunidad y al municipio.

602. La idea es que la provincia coordine, controle, fiscalice... En estos momentos la provincia está en mejores condiciones de poder controlar el trabajo del municipio.

## 3. LA TRANSFORMACION CULTURAL: UNA OBRA LENTA

**603. Humberto:** Ahora, yo creo que no podemos decir que esta es una obra acabada ni mucho menos. Es una obra está por empezar.

*—O más bien que ha empezado, ¿no?, pero falta un largo camino por recorrer. Pienso que tú compartes lo que dice Aristóbulo Istúriz, ex alcalde de Caracas: que la transformación cultural de la gente es un proceso larguísimo.*

**604. Humberto:** ¡De generaciones! Hoy ¿qué podemos decir?: que hay mejores condiciones que ayer para trabajar en este proyecto, pero esto no quiere decir que haya concluido el trabajo. Me parece que desde todos los puntos de vista ahí quedan muchísimas cosas por explorar, por aprender.



605. Yo he leído muchísimo, leí incluso lo que se ha escrito de la experiencia del barrio de La Lisa y he visto que todo el mundo tiene decenas de opiniones de cómo hacer el trabajo social. Si has profundizado, te das cuenta que siempre hay algo más que aprender.

#### **4. DARLE PARTICIPACION A LA GENTE: UN RETO PERMANENTE**

**606. Humberto:** Todos nuestros centros están volcados hoy hacia la comunidad y la gente tiene miles de pareceres. Creo que eso no es malo. Creo que en esto no habrá jamás una sola receta: tú puedes tener una opinión, yo puedo tener la mía; tú puedes arribar a tu objetivo y yo puedo arribar a los míos y, al final, logramos ambos lo que aspiramos, quizás tú con un poquito menos de tiempo y yo con un poquito más de tiempo. Pero de lo que se trata es que se sienta la necesidad de que hay que trabajar con la gente, que hay que darle participación a la gente. Ese es un reto permanente de nuestro sistema.

607. La delegada jugó un protagonismo muy directo en los inicios, luego fueron saltando otros líderes como Tony; Papito; el policía; el ejecutor de la obra, Francisco, que estuvo por espacio de algunos años; Aníbal, entonces miembro del comité ejecutivo del poder popular municipal, que estuvo también muy vinculado al trabajo allí y el propio médico, pero yo creo que en esta obra, que es una obra social, todos somos protagonistas y la gente reclama su protagonismo. Todo el mundo quiere su espacio en esta batalla.

#### **5. LA PARTICIPACION NO ES ALGO ESPONTANEO, PARA RECOGER HAY QUE DAR**

—Humberto, para finalizar este trabajo quisiera contar con algunas reflexiones tuyas sobre esta experiencia.

**608. Humberto:** Mira Marta, yo no creo que esa sea una obra perfecta, no creo que sea un modelo, no creo que sea tampoco una receta aplicable a todo el mundo. Creo que quizás incluso hasta hayan proyectos más completos que éste —no lo dudo—, pero de lo que sí estoy seguro es que aquí, al cabo de seis años, ese mismo lugar, esa misma gente, con todos sus defectos, con todas sus virtudes, lograron una transformación, se van cultivando valores; los sueños se van volviendo realidad. Por ejemplo, en ese lugar los niños no asedian a los turistas, en ese lugar ha ido el cuerpo diplomático entero y no ha habido un niño, uno solo, que haya hecho eso. Tú te das cuenta, entonces, que se van cultivando valores.

609. Como mensaje, como experiencia viva, yo quisiera transmitir que este es un trabajo lento, de hormiga y que no sólo camina con el trabajo espontáneo de la población. Para recoger hay que dar siempre. Cuando no puedes dar recursos materiales tienes que dar confianza, tienes que dar participación, tienes que intercambiar con la gente, tienes que darle luz verde a la

comunidad. Yo suelo decir: “Si usted no cultiva la flor, ésta no nace y no se desarrolla sola, hay que regarla todos los días•”