

*Entrevistador:*

**¿Qué edad tienes?**

*Entrevistada:*

**Once años.**

*Entrevistador:*

**¿Cómo fuiste elegida para cuidar un Colegio Electoral?**

*Entrevistada:*

**Por disciplina y promoción que tengo en el estudio.**

*Entrevistador:*

**¿Cuál es tu función durante la votación?**

*Entrevistada:*

**Cuidar las urnas y la puerta.**

*Entrevistador:*

**¿Y de qué cuidarías? ¿Cuál es el cuidado que tendrías que tener en esta puerta del Colegio Electoral?**

*Entrevistada:*

**Cuidar que los electores pasen a votar.**

*Entrevistador:*

**Bueno. Ahora, me puedes decir algo sobre este letrero que veo aquí enfrente que dice: "A decidir y a gobernar con el Poder Popular", ¿qué significado tiene para ti esto?**

*Entrevistada:*

**Que todos los cubanos debemos decidir y gobernar con el Poder Popular.**

*Entrevistador:*

**¿Y qué es el Poder Popular?**

*Entrevistada:*

**El Poder Popular es el Poder del pueblo.**

Carollee Bengelsdorf  
**Cuba, el poder popular:  
una gran escuela  
de gobierno**

---

Ningún Estado puede ser más democrático que un Estado socialista. Si un Estado socialista no es democrático, fracasará. Si hubiéramos de usar métodos capitalistas para resolver nuestros problemas, ¿qué clase de hombre comunista, qué clase de hombre con una conciencia superior estaríamos creando? No podemos ser socialistas con métodos capitalistas. Si el socialismo no surge de las masas, fracasará, porque debe servir a las masas y sólo puede resolver nuestros problemas con el apoyo de las masas. Sin las masas, el socialismo perdería la batalla y se volvería burocrático» Tendría que adoptar métodos capitalistas y retroceder en el campo ideológico. Ninguna sociedad puede ser más democrática que una sociedad socialista.

Fidel Castro, 3 de septiembre de 1970

El 10 de octubre de 1976, menos de un mes antes de las elecciones en Estados Unidos, la República de Cuba celebrará su primera elección nacional desde que la Revolución tomó el poder en 1959. Y las diferencias entre estas dos elecciones, diferencias inherentes a todos los aspectos tanto de forma como de contenido, reflejan, muy fundamentalmente, la enorme diferencia en el modo como se concibe y define la democracia en cada uno de los dos países.

Para el pueblo cubano, la elección de octubre representa la culminación de una fase del proceso que se ha venido desarrollando desde 1970: la restructuración de las viejas instituciones y la creación de otras nuevas, apropiadas para el estadio actual del desarrollo de la Revolución.<sup>1</sup> El fracaso, en 1970, del intento por realizar una cosecha de azúcar de 10 millones de toneladas condujo a un análisis profundo y crítico, por parte de los dirigentes, del curso que la Revolución había seguido hasta ese momento, un análisis que examinaba cuidadosamente los logros y los errores del periodo precedente. La cosecha había representado el clímax del periodo de 1966 a 1970, un periodo en que la directiva cubana había sostenido la idea de que el socialismo y el comunismo se podían alcanzar simultáneamente, que el "hombre nuevo", mediante el esfuerzo revolucionario, podía resolver los problemas del subdesarrollo que eran la herencia colonial de Cuba; podía crear la

---

<sup>1</sup> Para una explicación más detallada de estos temas, véase Bengelsdorf y Locker, "Perfect Identification of Government and Community", en *Cuba Review*, v. IV, n. 4, diciembre de 1974, y Terry Karl, "Work Incentives in Cuba", in *Latin American Perspectives*, v. II, n. 4, 1975.

abundancia material en que debe basarse el comunismo y, al mismo tiempo, mediante ese mismo esfuerzo —monumental—, forjarse a sí mismo como un "hombre nuevo comunista". Las instituciones que operaron en ese periodo de cuatro años se relacionaban directamente con esta idea: por ejemplo, fue en estos años que el Movimiento de Obreros Avanzados adquirió ascendencia en los centros de trabajo, hasta casi remplazar a los sindicatos. La suposición era que en el periodo en que el comunismo se estaba forjando no podía haber conflicto, o diferencia de intereses, entre los trabajadores, la administración fabril y el gobierno; por tanto, se consideraba a los sindicatos como innecesarios.

La cosecha de 1970 sirvió a la directiva cubana como prueba crítica o medida de la creencia en que el socialismo y el comunismo podían alcanzarse simultáneamente. Su fracaso condujo a una revisión y, al final, al abandono de esta idea. La directiva concluyó que no era posible fundir las etapas del desarrollo histórico de la transición al comunismo que la teoría marxista describía. Y Cuba, en 1970, llevaba una década de construcción del socialismo. Es crucial que el lector tenga en cuenta que esta nueva evaluación no representaba de ninguna manera el abandono de las metas, a saber, la creación de una sociedad comunista habitada por un "hombre nuevo comunista". Simplemente trazaba una vía diferente y, según los dirigentes cubanos, mucho más realista, para alcanzar esas metas. Carlos Rafael Rodríguez dijo en una entrevista, a fines de 1975:

En agosto de 1970, se realizó una reunión, una reunión histórica, en que Fidel y los miembros del Buró Político y el Secretariado (del Partido) oyeron las opiniones de los dirigentes del Partido en todas las provincias y de los dirigentes nacionales y locales de las organizaciones de masas. Ése fue el principio del estudio sistemático de los procesos institucionales que están apareciendo ahora.<sup>2</sup>

A esta reunión siguió una serie de encuentros con las organizaciones de masas y en los centros de trabajo, donde se realizó el proceso de crítica y análisis. Con estas reuniones, los cubanos empezaron a estructurar las instituciones políticas apropiadas y necesarias para la construcción del socialismo: en pocas palabras, comenzaron a reorganizar sistemáticamente el Estado cubano.

Había instituciones políticas de participación desde antes de 1970, pero se centraban sobre todo en el nivel de la instrumentación. Aunque es verdad que ninguna decisión importante se

---

<sup>2</sup> Citado en *Center for Cuban Studies Newsletter*, v. 3, n. 2-3. marzo-junio de 1976, p. 5.

tomaba sin que la directiva la explicara antes en enormes concentraciones de masas, y las afirmara un coro de cientos de miles de voces, no había componente estructural para esta participación masiva en la toma de decisiones. El entusiasmo incuestionablemente grande con que el pueblo respondía, a través de las organizaciones de masas como los Comités de Defensa de la Revolución (los CDR) o la Federación de Mujeres Cubanas (la FMC), a las movilizaciones de trabajo voluntario, o a las misiones de vacunación o limpieza, o las campañas más importantes, como el exitoso esfuerzo por erradicar el analfabetismo en 1961 y la cosecha de 1970 misma, atestigua el grado extremadamente alto de participación. Estas organizaciones de masas servían como canales para atraer al pueblo hacia el proceso revolucionario; las reuniones de los CDR servían como foros democráticos de participación. Raúl Castro capta bien el contenido emocional de un pueblo que se convierte en el sujeto. en el dueño del control, y no en el objeto de su propia historia.

Los trabajadores, los obreros, los campesinos y en general] los hombres sencillos del pueblo que durante siglos han estado marginados, desconocidos e ignorados sin acceso a la cultura y a la información, con el socialismo se incorporan paso a paso a la vida social, adquieren gradualmente conciencia de su papel y de su responsabilidad en el desarrollo de la sociedad. Poco a poco fueron perdiendo e] temor a intervenir en las reuniones, y quién no recuerda aquí cualquier asamblea en algún apartado rincón de nuestros campos o montañas, donde nuestros campesinos nunca habían visto de cerca un micrófono, lo tocaban con temor, sentían que producía ruido, y con voz vacilante empezaban a exponer sus ideas. Eso se fue convirtiendo en una práctica diaria.<sup>3</sup>

Es claro, sin embargo, que había debilidades propias de los canales de expresión popular existentes: la institucionalización significaba, muy fundamentalmente, crear canales claros de participación popular, participación que fuera allá del carácter instrumental, a un compromiso estructurado con el proceso mismo de la toma de decisiones.

El proceso de institucionalización implicó, desde 1970, una reorganización y expansión de las funciones de las organizaciones de masas, empezando por los sindicatos; el desarrollo de estructuras legales nuevas y nuevos códigos legislativos mediante su discusión y aprobación colectivas en las reuniones de esas organizaciones de masas; la reorganización y reducción cuantitativa del ejército; una reestructuración y expansión del Partido Comunista Cubano, que

---

<sup>3</sup> Raúl Castro, "Ceremonia de proclamación de la Constitución" La Habana, 24 de febrero de 1976, citado en *Granma*, revista semanal, 7 de marzo de 1976, p. 3.

culminó en el Primer Congreso del Partido, celebrado en diciembre de 1975, y el paso a una nueva Constitución, discutida y modificada, de nuevo, en reuniones de todas las organizaciones de masas y convertida en ley mediante un referéndum nacional. Fue en el contexto de este proceso de institucionalización que Raúl Castro anunció, en enero de 1974, un experimento que iba a realizarse en la provincia de Matanzas a partir de junio de ese mismo año, un experimento de Poder Popular, de creación de un nuevo "aparato de Estado" una nueva forma de gobierno. Este experimento, que hoy ya lleva dos años de desarrollo, es un antecedente directo de las elecciones que han de celebrarse el 10 de octubre de 1976.

La revolución cubana siempre ha partido de un experimento antes de la adopción nacional de un proyecto. Cada programa importante de la Revolución se ha realizado primero en pequeña escala en un área seleccionada del país, de modo que en la práctica, de la experiencia a la realización misma, los cubanos pudieran probar los mecanismos que habían creado antes de aplicarlos en mayor escala. Así se hizo, por ejemplo, con los jurados populares en los sesenta y con las escuelas en el campo en los setenta. Y el Poder Popular fue también este tipo de experimento, realizado no para decidir si se aplicaría nacionalmente o no, sino cómo. Las lecciones aprendidas en Matanzas, durante los dos años de poder popular en esa provincia, las fuerzas y los errores visibles en esa operación, los recursos adicionales que se crearon para ayudar a su funcionamiento, proporcionaron una información crucial para el proceso de preparación para instituirlo nacionalmente.

#### LOS MEDIOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN: MATANZAS 1974

La estructura básica del Poder Popular tal como se instituyó en Matanzas refleja su fundamental descentralización de las dependencias del gobierno. Hasta ese momento, la estructura gubernamental cubana había estado, por una serie de razones diversas, altamente centralizada.<sup>4</sup> El Poder Popular significaba que las asambleas habían de elegirse al nivel municipal, al regional y al provincial. Cada municipalidad se dividió en distritos electorales —o circunscripciones, como los llamaban los cubanos— según su población. En cada una de las circunscripciones de cada municipalidad se elegiría un delegado a una asamblea municipal. Los delegados elegidos para la asamblea municipal tenían entonces la responsabilidad de elegir a su vez a los miembros de las asambleas de nivel regional y provincial.

---

<sup>4</sup> A este respecto véase especialmente Raúl Castro, "Discurso en la sesión de clausura del Seminario para delegados del Poder Popular en Matanzas", *Granma*, revista semanal, 22 de agosto de 1974.

Al mismo tiempo que esta dramática descentralización del aparato de gobierno, se realizó una correspondiente y profunda descentralización de la toma de decisiones misma. Como explicó Fidel inmediatamente después de las elecciones en Matanzas, el criterio básico para la toma de decisiones había de ser radicalmente alterado: "todas las unidades de producción y servicios que trabajan para la comunidad, es decir, para la localidad, deben pasar a la localidad".<sup>5</sup>

Lo que esto significaba en términos concretos era que el control sobre la administración y el personal de las escuelas, centros culturales, estaciones de radio, actividades deportivas, librerías, salas de cine, restaurantes, hoteles, talleres de reparación, panaderías, talleres automotrices, líneas de autobuses: en total, unas 5597 unidades de producción y servicio, habían de transferirse a los nuevos órganos del Poder Popular.<sup>6</sup> Y lógicamente, dada la intención del sistema —que el control sobre los medios lo ejercieran aquellos más directamente afectados por ellos—, la mayoría de las transferencias había que hacerlas al nivel municipal. Unas 4 971 del total debían quedar bajo la administración de las asambleas municipales.<sup>7</sup>

Esta descentralización no significó que las escuelas de diferentes municipalidades enseñarían materias diferentes, o que los hospitales seguirían procedimientos médicos distintos. Lo que se tenía que descentralizar era la administración de estas unidades; las líneas generales para su operación seguirían siendo uniformes en toda la provincia. La mayoría de las unidades quedaron bajo lo que se denominó "el sistema de doble subordinación".<sup>8</sup> Por ejemplo, la educación en una municipalidad está subordinada al Ministerio Nacional de Educación en todos los aspectos que se aplican a toda la nación: es decir, plan de estudios, libros de texto empleados, sistema de evaluación. Las asambleas del Poder Popular municipal deben supervisar la implementación de éstos; sin embargo, tienen bajo su entera responsabilidad las operaciones diarias, la supervisión de todo el personal desde los maestros hasta los mozos, las reparaciones, etcétera.

## EL PROPÓSITO DE LA PARTICIPACIÓN. EL PROCESO ELECTORAL EN MATANZAS

---

<sup>5</sup> Fidel Castro, 26 de julio de 1974, en Matanzas, *Granma*, revista semanal, 4 de agosto de 1974.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Raúl Castro, "Discurso en la sesión de clausura...", cit., p. 4.

<sup>8</sup> Véase Marta Harnecker (ed.), *Cuba, ¿dictadura o democracia?*, Siglo XXI, México, 1975, p. 166, y Lourdes Casal, "On Popular Power", en *Latin American Perspectives*, v. 11, n. 4, pp. 78-88.

Pero la descentralización no era un fin en sí misma. Era más bien un método, un medio para alcanzar el propósito fundamental para el que se había instituido el Poder Popular. El Poder Popular tiene como propósito, sobre todo, el más alto grado posible de participación del pueblo en las estructuras gubernamentales. Pretende lograr que la intervención de la masa del pueblo sea crítica en todos los niveles del proceso gubernativo. Esto comienza por la formación misma de las propias estructuras de gobierno. Así, vemos esta finalidad incorporada en cada etapa del proceso electoral que tuvo lugar en Matanzas. Y una exploración de estas etapas muestra las diferencias entre el sistema que se está consolidando en Cuba y el sistema existente en Estados Unidos, a la luz de un agudo contraste.

Como se mencionó antes, el nivel básico del Poder Popular es la asamblea municipal; las elecciones para formar una asamblea municipal son esencialmente equivalentes a la elección en una ciudad de Estados Unidos. Pero a diferencia de lo que ocurre en la elección en una ciudad de EU, los candidatos a los puestos municipales no son nominados en Matanzas por un partido político ni por su propia iniciativa. El propósito central del Poder Popular es, como ya hemos dicho, encargar al pueblo de la búsqueda de soluciones a los problemas que directamente le afectan: se sigue lógicamente de este propósito que la gente misma debe nominar a los candidatos para delegados a la Asamblea. Y, en Matanzas, estos candidatos se seleccionaron en las juntas de vecinos, en las organizaciones de masas que agrupan a los vecinos: los CDR en las áreas urbanas y las organizaciones de base de las ANAP en las áreas rurales; en pocas palabras en grupos de gentes que se conocen bien, y por tanto conocen bien la historia, las relaciones y las capacidades de la mujer o el hombre nominado como candidato en su distrito electoral.

Siguió luego un periodo de unas seis semanas, antes de la elección misma, durante el cual los residentes de cada distrito electoral se familiarizaron con los candidatos. Sin embargo, no hubo campañas del tipo a que están acostumbrados los ciudadanos de los Estados Unidos: no hubo discursos, ni debates, ni anuncios por televisión, ni organizaciones para la campaña, ni se requirieron grandes fondos ni, en realidad, ninguna clase de fondos, ni compromisos secretos con intereses especiales que parecen una parte tan inevitable de las elecciones en EU. En cambio, los retratos y biografías de cada uno de los candidatos se fijaron en los lugares en que se realizaban la mayoría de las discusiones entre los vecinos: por lo general la tienda de abarrotes y la peluquería. Esto refleja una diferencia fundamental en la comprensión misma del papel de un funcionario elegido en Cuba y en EU. Un concepto central para el Poder Popular es que la tarea del delegado o delegada es representar a su distrito electoral y no la de ser su ciudadano más importante o su dirigente. El delegado sirve de canal en dos sentidos,

entre la gente de un distrito electoral y la Asamblea, representando a esas gentes colectivamente en la Asamblea, y a la vez, a la Asamblea frente a la gente. No tiene sentido, por tanto, que un delegado en potencia haga promesas sobre lo que hará como individuo por esa comunidad, si lo eligen. Las opiniones e intereses personales del delegado no son un criterio de selección: lo que los electores pesan en cambio es la experiencia y capacidad del candidato para realizar las tareas que le corresponderán. Si esto es así, no se requiere ninguna campaña; lo que la población necesita saber es qué clase de persona es el candidato y, como siempre en Cuba, esto se mide por el desempeño y las actitudes que ha tenido en el pasado.

Una vez que el delegado ha sido elegido, asume sus nuevos deberes *además* de su trabajo habitual. Esto se sigue también de la idea de que el deber del delegado es representar al pueblo, sus necesidades y sus problemas. Si los delegados ya no hicieran su trabajo normal, ya no vivieran en las vecindades que representan, se separarían personalmente de sus necesidades y problemas; su relación con ellos cambiaría necesariamente ya que dejarían de compartirlos.<sup>9</sup> De nuevo, esto contrasta fuertemente con el sistema estadounidense, donde los elegidos no sólo se convierten en funcionarios profesionales, sino que además dejan prácticamente de residir en la comunidad que representan. En Matanzas, sólo existen profesionales en el nivel de los comités ejecutivos: se decidió que era imposible para una sola persona atender las demandas de su trabajo regular y, además, los problemas de la supervisión diaria de las direcciones municipal, regional o provincial. Por ello, se buscó una solución intermedia que permitiera la dirección necesaria y al mismo tiempo no separara a la directiva ejecutiva de la gente que representaba. Tres miembros del comité ejecutivo: el presidente, el vicepresidente y el secretario, fueron designados profesionales; los otros dos miembros continuarían su trabajo normal.<sup>10</sup>

## EL PODER POPULAR EN LA PRÁCTICA: MATANZAS 1974-1976

La estructura electoral, tanto en su versión teórica como en su elaboración práctica en Matanzas era, sin embargo, según las palabras de Raúl Castro, sólo la "etapa preparatoria":

---

<sup>9</sup> Este modo de operación también ha sido ensayado y luego aplicado en otro lugar. En el sistema legal, por ejemplo, la idea de jueces no profesionales era central en los tribunales populares de vecinos y, más tarde, en 1973, se incorporó a la estructura judicial en todos sus niveles.

<sup>10</sup> La única excepción a esa práctica se dio en la ciudad de Matanzas misma: todo el comité ejecutivo es allí profesional.

La parte más importante y difícil de esta experiencia se inicia ahora. Todo lo anterior sólo tiene un verdadero significado, en la medida en que está vinculado, como un paso indispensable, para desarrollar esta otra parte, que es la relativa al funcionamiento y las actividades prácticas de los órganos de Poder Popular en esta provincia.<sup>11</sup>

Fidel había dado de un modo general los lineamientos de lo que el Poder Popular significaría en la práctica, en algunos discursos desde la época de la crítica a la Revolución, desde el 26 de julio de 1970. Tanto Fidel como Raúl desarrollaron y explicitaron esos lineamientos en sus discusiones sobre el Poder Popular durante 1974. Al mismo tiempo, lo que quedó claro en esas pláticas era que el trabajo de definición más importante quedaba por hacer; que definiciones y significados más precisos sólo se podrían desarrollar mediante la experiencia. Éste era, por cierto, precisamente el sentido de los dos años de Poder Popular en Matanzas, precisamente la razón del experimento, y precisamente el motivo por el que se le consideraba un experimento.

La primera área de trabajo importante que enfrentaron los responsables, una vez realizado el proceso electoral en Matanzas, era la mecánica de la descentralización. La mayor parte del trabajo del Poder Popular durante los últimos meses de 1974 estuvo dedicado a la transferencia de 5597 unidades de producción y servicios a los órganos de Poder Popular: el trabajo de organizar esas unidades y de asignárselas a diferentes niveles del Poder Popular. Este trabajo comenzó con los departamentos administrativos, que ya tenían un aparato elaborado, y siguió con los departamentos que no existían antes, como los nuevos departamentos de almacenaje y abastecimiento. Al mismo tiempo, las asambleas municipales empezaron a funcionar, y se celebró una asamblea de nivel provincial a fines de 1974. En realidad, sin embargo, las asambleas emprendieron su verdadero trabajo una vez realizadas las divisiones administrativas, a principios de 1975.<sup>12</sup> Y aquí debe empezar la evaluación de los logros del experimento de Matanzas en sus propósitos fundamentales.

La participación directa del pueblo en las estructuras gubernamentales, propugnada por el Poder Popular, significa que la incorporación del pueblo y el control por el pueblo deben ser lo más importante no sólo en la formación, sino en la operación de estas estructuras. Y tales incorporación y control no pueden ser esporádicos o periódicos; deben ser, como lo expresó

---

<sup>11</sup> Raúl Castro, op. cit.

<sup>12</sup> Citado en "Cómo participan las masas en el ejercicio del Poder Popular", en *Bohemia*, 349, 5 de diciembre de 1975.

un funcionario, "constantes y permanentes".<sup>13</sup> "Vemos esto", explicó Fidel en 1974, "como una gran escuela de gobierno, porque todo el mundo tendrá que participar en la organización, dirección y control de todas estas actividades".<sup>14</sup>

Los canales de este "control constante y permanente" consistían principalmente en la relación que se desarrolló en Matanzas entre los delegados y la gente. Estos canales estructurales eran múltiples:

—Cada semana, los delegados debían reservar "días de despacho" u "horas de consulta", en que los representados pudieran ir a discutir problemas y quejas con el delegado.

—Durante cada trimestre, el delegado debía reunirse con cada CDR de la municipalidad, para discutir las acciones tomadas por la asamblea correspondiente, los problemas y las posibles soluciones. Cada tres meses también, el delegado debía participar en una asamblea de "rendición de cuentas" del distrito electoral completo al que él o ella representase. Aquí también, las acciones de la asamblea municipal en relación con problemas discutidos en la anterior rendición de cuentas debían reportarse, y los problemas, quejas y sugerencias debían expresarse.

—Finalmente, el delegado podía ser destituido, como Fidel lo expresó, "a cualquier hora del día o de la noche", por quienes lo habían elegido.

La experiencia de Matanzas nos da cierta evidencia de la naturaleza y efectividad de esos canales en la práctica.

Laureano, un delegado a la Asamblea de Cárdenas, interrogado por la chilena Marta Harnecker, quien dirigió un equipo de investigación sobre el modo de operar de las estructuras del Poder Popular en Matanzas, nos describe el funcionamiento de las horas de consulta semanales:

P: ¿A dónde citan a la gente?

R: Al lugar que el delegado designe. En este caso, yo recibo en mi casa.

P: ¿Más o menos cuánta gente va y qué cosas plantean?

R: Van entre cuatro y seis personas cada vez. Yo recibo el viernes de las 8 de la noche en adelante, hasta que termina. Los temas son variados, desde problemas de mi circunscripción hasta problemas que se presentan en otros lugares ya que todos saben que

---

<sup>13</sup>Isidoro Malmierca, en *Órganos de los CDR*, abril de 1976.

<sup>14</sup>Citado en Jones y Mankiewicz, *With Fidel*. Ballantine, Nueva York, 1975.

formo parte también de la dirección regional. Hay una cosa característica de todos los que han ido. Nadie ha ido exigiendo que le resuelvan las cosas, lo que piden fundamentalmente es orientación. Se plantean problemas de educación, de jardines infantiles, de vivienda... porque es mucha la demanda que hay en este aspecto.

P: ¿Los recibe en público o en privado?

R: Ahí no más, mientras atiendo a unos, otros esperan en la misma salita. Ahora, la verdad es que no respetan mucho lo del día de atención. Donde me ven me paran, o llegan a la casa a cualquier hora.

P: ¿Cuáles son los problemas que le plantean?

R: El de la vivienda, reparación de cosas... Algún problema de la escuela...<sup>15</sup>

Ésta parece haber sido la naturaleza de los problemas planteados, no sólo en el nivel individual con el delegado, sino también en las asambleas trimestrales de "rendición de cuentas". Son problemas que surgen en la vida diaria, magnificados por el subdesarrollo. Parecen, en cierto nivel, pequeños e insignificantes, desde una perspectiva nacional, donde cuestiones de tal magnitud como los planes económicos quinquenales han de decidirse. A ese nivel, ¿qué debe hacerse, por ejemplo, con el problema de que las unidades de distribución dejen la leche en la banqueta de una pequeña población rural de Matanzas, donde está expuesta a las travesuras de cualquier perro que pase?<sup>16</sup> Y, sin embargo, a otro nivel, al nivel de la gente que vive en esa pequeña población rural, es un problema crucial. Y es precisamente obligación del Poder Popular en el nivel municipal ver qué puede hacerse y resolver directamente ese problema.

Un informe sobre una asamblea de "rendición de cuentas", esta vez en la Circunscripción 13, en Varadero, muestra lo mismo. El delegado, al informar cómo se ha ocupado la asamblea municipal de los problemas planteados por sus electores en la precedente "rendición de cuentas", habla del asunto, entonces discutido, de las deficiencias del transporte entre Cárdenas y Varadero. Explica a la reunión que el problema es complejo, y que necesita más detalles y ejemplos concretos. Una vez concluido su informe general, que dura una hora, la asamblea vuelve sobre ese punto:

Un elector explica que "los choferes de la ruta Cárdenas-Varadero se detienen en el café El Tropical para tomar algo, y eso les toma 20 minutos". El delegado pregunta si esto

---

<sup>15</sup> Marta Harnecker, op. cit., pp. 179-80.

<sup>16</sup> Ibid., p. 217.

sucede a menudo y la respuesta es "sí, todos los días". Un trabajador del Complejo Turístico pide que se recuerde que los choferes también son trabajadores y que es justo que se detengan a tomar un refresco o un café, y que no tienen dónde hacerlo ni en Cárdenas ni en Varadero. (El vicepresidente de la asamblea municipal<sup>17</sup> pide la palabra para aclarar que esta situación ya se ha planteado antes, pero que nada se ha resuelto; "normalmente se quedan dos o tres minutos en el café pero a veces se han quedado mucho más tiempo", concluye.) La asamblea acuerda unánimemente enviar a la Dirección de Transporte la sugerencia de que se creen condiciones para que los choferes de la ruta Varadero-Cárdenas tengan una cafetería.<sup>18</sup>

También puede verse lo ocurrido en una reunión de rendición de cuentas en otra circunscripción de Varadero:

Una mujer de las que más han participado en los comentarios, se levanta ahora y dice muy resuelta: "Yo quiero plantear algo. ¿Saben ustedes qué día pasa el carro de la basura? Porque lo que es por mi casa hace tres meses que no pasa. Llega hasta la esquina de Tito y da media vuelta y se va." Alguien le grita: "No te saluda...", y la carcajada es general.

"Nosotros la ponemos frente a la casa de Pastrana", continúa impasible la mujer, "y a veces pasan tres días y ahí sigue. Llegan sólo hasta donde Tito. Ven las latas, las miran y se van, yo me pregunto, ¿es que las latas de nosotros no les gustan?"

"Vamos a hablar con ellos para que indiquen dónde deben ser colocados los tarros para que sea recogida la basura."<sup>19</sup>

Los índices de participación municipal dan mayores indicaciones sobre la efectividad de esas asambleas de "rendición de cuentas": el secretario del comité ejecutivo de la asamblea de Jovellanos estima que entre 400 y 500 de los 700 miembros votantes de la circunscripción asisten regularmente a esas asambleas:

El mejor termómetro que tenemos para calibrar nuestra gestión es el pueblo. En las asambleas es donde nos comunican sus quejas, nos dicen nuestras deficiencias. Por eso buscamos que en estas asambleas haya bastante participación, que la gente no vaya allí

---

<sup>17</sup> Cada miembro del comité ejecutivo asiste en rotación a una asamblea de rendición de cuentas distinta.

<sup>18</sup> Citado en Bohemia, n. 13, 28 de marzo de 1975, p. 63.

<sup>19</sup> M. Harnecker, op. cit., p. 229.

como simple espectador sino como actor, es decir, que vayan ahí a criticar o a plantear cosas.<sup>20</sup>

La última forma de control estructural que tiene el pueblo es la destitución de un delegado o delegada, y la elección de otro(a) en su lugar. A diferencia de Estados Unidos, donde la destitución de un delegado sólo ocurre, salvo en circunstancias altamente particulares, en el momento de la elección, en Cuba, según la Constitución de los Órganos de Poder Popular, puede ocurrir en cualquier momento. Y se ha ejercido en Matanzas. El principio que se sigue es que el derecho a destituir pertenece a quienes han elegido, y puede ejercerse por un simple voto mayoritario. Por tanto, en Matanzas, los electores de cualquier circunscripción pueden retirar al delegado que han elegido para la asamblea municipal, lo mismo que los miembros de ésta pueden retirar a los que han elegido para la asamblea provincial.

¿Bajo qué circunstancias se puede destituir a un delegado? Un miembro del comité ejecutivo de la Asamblea de Cárdenas dio un ejemplo:

En la circunscripción Máximo Gómez, el delegado empezó a presentar una mala actitud en el trabajo. No iba a las asambleas, no cumplía las tareas que se le daban. Planteó que se iba a mudar (si un delegado se traslada de, domicilio a otra circunscripción lo más habitual es que deje de ser delegado). Pero resultó que no era cierto. Él no fue honesto. Simplemente dejó de asistir a las asambleas. No atendía los problemas de la población. Esa circunscripción no tenía a quién recurrir, a quién llevarle sus inquietudes. Y esto se prolongó por algunos meses hasta que fue necesario reunir a la población y explicarle. .. Nosotros como comité ejecutivo tomamos la iniciativa pero como en cada circunscripción existen organismos de masas como los CDR, la Federación de Mujeres, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, en los cuales los delegados se apoyan porque ellos solos no pueden citar al pueblo, fue a través de estas organizaciones que se informó a la población de la situación que había y se citó a una reunión. Se reunieron y acordaron revocar al delegado —porque tiene que ser la mayoría de la población la que lo revoque— e hicieron un nuevo proceso electoral.<sup>21</sup>

A principios de diciembre de 1975, 32 delegados habían sido remplazados:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ibid., pp. 188-89.

<sup>21</sup> Ibid., pp. 190-91.

<sup>22</sup> Citado en *Bohemia*, n. 49, 5 de diciembre de 1975, p. 41.

No todos los delegados remplazados habían sido destituidos. En algunos casos, debido a una enfermedad o a la necesidad de trabajar en otro lugar o de haberse mudado, el puesto de un delegado se cubre con una nueva elección. Esto sucedió, por ejemplo, cuando el Comité Central del Partido Comunista requirió en enero de 1976 que José Arañaburo, presidente del Comité Ejecutivo de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Matanzas, fuera relevado en sus deberes para que pudiera unirse a la Comisión Nacional para la Constitución de los Órganos de Poder Popular. (Esta comisión está encargada de supervisar el establecimiento del Poder Popular en toda la nación, se consideraba que la presencia de Arañaburo en ella proporcionaría información directa y esencial sobre la experiencia de Matanzas.) La asamblea provincial votó aprobatoriamente relevar a Arañaburo y sustituirlo por Antonio Rodríguez Maurell.<sup>23</sup>

#### MATANZAS EN LA PRÁCTICA: LOS PROBLEMAS DE LA INEFICIENCIA Y LA BUROCRACIA

Se consideraba que la participación del pueblo en la administración de las dependencias que más lo afectan sería la solución a problemas muy relacionados con las estructuras centralizadas de gobierno existentes en los sesenta, problemas que, en diversos grados de intensidad, habían colmado a estas estructuras. El experimento de Matanzas da algunas indicaciones sobre las posibilidades de solucionar la ineficiencia de la administración: la dificultad para hacer que las tareas se llevaran a cabo, las dualidades de control que llevaban a una duplicación de esfuerzos, tanto dentro de las estructuras de gobierno como entre esas estructuras y las organizaciones de masas.

La primera evidencia del efecto que el Poder Popular podía tener en un aumento de la eficacia de la administración se presentó en el proceso mismo de organización y realización de la transferencia de unidades de los cuerpos administrativos centralizados a los nuevos órganos del Poder Popular. Mayor eficacia y regularización fueron el resultado de la racionalización de diversos departamentos administrativos. Por ejemplo, el abastecimiento de comestibles, antes del Poder Popular, correspondía en algunos casos al INIT, en otros al CONAL. Bajo el Poder Popular todas las unidades relacionadas con las provisiones alimenticias se unificaron bajo los departamentos de Gastronomía, en los diferentes niveles.

---

<sup>23</sup> *Bohemia*, n. 7, 3 de febrero de 1976, p. 62.

Así, ya no había dilema sobre a dónde debían ir los problemas relacionados con los servicios de abastecimiento.

Cada uno de los niveles del Poder Popular en Matanzas organizó, de acuerdo con las necesidades de su jurisdicción, estos departamentos administrativos especializados para supervisar todas las actividades transferidas a las nuevas estructuras de gobierno: el departamento gastronómico arriba mencionado, por ejemplo, administra los restaurantes, clubes, cafeterías, etcétera; el departamento comercial administra las empresas comerciales locales; el departamento de industrias locales y servicios administra las panaderías locales, las peluquerías y salones de belleza, las lavanderías, tintorerías, relojerías, funerarias, cementerios, etcétera. Estos departamentos administrativos emplean los especialistas, técnicos y administradores que puedan requerir. Un miembro del comité ejecutivo de la asamblea del nivel correspondiente trabaja con cada uno de los departamentos administrativos ligados a esa asamblea: cada miembro del comité ejecutivo es responsable de varios de ellos.

Estos departamentos proporcionan los medios necesarios con los que las estructuras del Poder Popular pueden realizar la tarea de administrar todas las unidades industriales, comerciales, educativas y de servicio de su jurisdicción. En la mayoría de los casos, los departamentos funcionan bajo el principio de "doble subordinación" arriba descrito. En algunos casos, las unidades administrativas dependen exclusivamente de la asamblea del Poder Popular. Esto significa que, aunque siguen las líneas directivas de los ministerios centrales, cada departamento administrativo está subordinado a la asamblea del Poder Popular que lo ha formado. Esta asamblea puede, por tanto, supervisar y coordinar su trabajo. Al examinar el modo como se resolvió un problema, el lector podrá darse cuenta clara del potencial de mayor eficacia que este control y esta coordinación ofrecen. Adolfo, un miembro de la asamblea de Jovellanos, relató este ejemplo al equipo de Marta Harnecker:

Aquí existía una terminal de ómnibus que era demasiado pequeña, y el pueblo se había quejado siempre de que no había una terminal como correspondía. En realidad, todavía no se ha logrado solucionar plenamente esto pero, producto de toda esa presión se tomaron algunas medidas para reconstruir una parte de la terminal que estaba en desuso. Antes, la terminal se reducía a 6 u 8 metros, y la guagua había que cogerla fuera; ahora tiene más de 20 metros, la gente puede esperar sentada. Además, se hizo un andén para que la gente

pueda tomar la guagua adentro. Fue un trabajo de la brigada de construcción con el apoyo del Poder Popular, los fines de semana, de trabajo voluntario de la población.<sup>24</sup>

El delegado llevó el problema a la asamblea municipal del Poder Popular de Jovellanos. La asamblea estuvo de acuerdo en que era necesario ampliar la estación, y apeló a dos departamentos administrativos bajo su autoridad, a los que el asunto concernía, transporte y construcción, para que planearan el trabajo. La asamblea autorizó el otorgamiento de los materiales necesarios y consiguió, mediante las organizaciones de masas de su jurisdicción territorial, la mano de obra para llevarlos a cabo. Así, ahora los residentes de un área pueden exponer un problema y existen los canales para resolverlo al mismo nivel. Como explica Adolfo:

Si hay cosas urgentes priorizamos el uso del cemento y de las máquinas que antes estaban distribuidas en distintos organismos y las concentramos allí donde hay más emergencia.<sup>25</sup>

O, como lo expresaba un trabajador de una fábrica en Matanzas: "Ahora todo es más fácil."<sup>26</sup>

Cierta medida del grado de eficacia alcanzado hasta ahora en la administración de Matanzas, está en el hecho de que José Arañaburo pudo informar a principios de 1976 que en los primeros nueve meses de 1975, el plan técnico-económico de casi todas las áreas administrativas se había cumplido: esto a pesar de la novedad y de la naturaleza tentativa de la estructura administrativa de Matanzas.<sup>27</sup>

El problema del uso ineficaz de los recursos en las viejas estructuras centralizadas de gobierno se extendía también a los recursos humanos. La ineficacia estaba inextricablemente unida a otro problema: la burocracia. El "exceso de centralización" había producido como secuela ciertos "malos hábitos y prácticas".<sup>28</sup> "Los procedimientos administrativos", advertía Fidel en 1970, "corren el riesgo de convertirse en procedimientos burocráticos". Ciertamente, el problema de la burocracia había sido señalado a intervalos durante los sesenta, y se le había atacado de diversas maneras: en campañas realizadas en el interior de varias dependencias administrativas, hasta películas populares tan imaginativas como *La muerte de un burócrata*,

---

<sup>24</sup> M. Harnecker, op. cit., p. 184.

<sup>25</sup> Ibid., p. 184.

<sup>26</sup> Ibid., p. 76.

<sup>27</sup> José Arañaburo, en *Bohemia*, n. 49, 5 de diciembre de 1975.

<sup>28</sup> Raúl Castro, op. cit.

hecha en 1965. Pero estaba claro para la directiva cubana que tales métodos no eran sino medidas de remiendo. Sólo con el advenimiento del Poder Popular esa directiva comienza a afirmar la posibilidad de "erradicar el centralismo burocrático que aún prevalece en muchos sectores de nuestro aparato de Estado".<sup>29</sup> Y la prueba proporcionada por el experimento de Matanzas a este respecto, aunque no es concluyente, parece corroborar la creencia de los cubanos.

Hubo, antes que nada, una reducción del personal administrativo. Por ejemplo: en el establecimiento y la organización de los departamentos administrativos antes descritos: La existencia de un departamento administrativo dado en cualquier municipalidad o región de Matanzas depende de que sea necesario. Así, el número y el tipo de departamentos a menudo varían de una municipalidad a otra, o de la municipalidad a la región. Por ejemplo, en una municipalidad que tiene muchas empresas comerciales locales y muchos restaurantes, habrá tanto un departamento comercial como uno gastronómico; en otra, con menor número de tales empresas, un solo departamento que comprenda tanto las instalaciones comerciales locales como las alimenticias sustituirá a los dos.<sup>30</sup> Este tipo de flexibilidad permitió una racionalización de los recursos humanos, y una reducción del personal innecesario. Durante el experimento de Matanzas, el personal administrativo se redujo en un 23%,<sup>31</sup> lo que proporcionó mano de obra adicional a una economía y una sociedad entorpecidas por falta de fuerza, de trabajo. Con base en esto, los funcionarios predicen que el Poder Popular, una vez constituido nacionalmente, tendrá por resultado una reducción total de un 20 a un 25 por ciento del personal administrativo.<sup>32</sup>

Además, la nueva organización permitió el remplazo del viejo personal que se juzgaba había adquirido los "malos hábitos y prácticas" que se asocian con los burócratas. En este contexto, algunos miembros de la Asamblea Regional de Cárdenas informaron sobre los problemas del servicio de comestibles:

Cuando recibimos ese servicio, había muchos problemas. Presenta en general una serie de fallas en cuanto a la atención al público, las colas innecesarias, lentitud, poco cuidado en el servicio, etcétera. Daban muy mala atención, tenían una serie de deficiencias, las que deben ser solucionadas. Hemos sustituido a varios directores administrativos por deficiencias en sus trabajos. Y algo más significativo. En la última asamblea regional, del

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Véase M. Harnecker, op. cit., p. 168.

<sup>31</sup> Arañaburo, op. cit.

<sup>32</sup> *Bohemia*, 9 de abril de 1976, p58.

24 de mayo, no se le hicieron críticas severas a este servicio, y sí a transporte. Eso quiere decir que la gente ha percibido un cambio, porque antes las críticas siempre se concentraban en gastronomía.<sup>33</sup>

La presión del pueblo por un lado, expresada a sus delegados y canalizada a través de ellos a las asambleas, y, por el otro, la constante supervisión y el control de los departamentos administrativos por esas asambleas, parecerían militar contra las posibilidades de crecimiento burocrático.

Y dentro de las propias asambleas del Poder Popular, el hecho de que los delegados continuaran su trabajo habitual parecería, en principio, hacer de las asambleas terrenos inefectivos donde pudiera desarrollarse una nueva forma de burocracia.

## MATANZAS EN LA PRÁCTICA: LOS PROBLEMAS

¿Cuáles fueron las áreas más importantes en que surgieron problemas en Matanzas? Los delegados hablan más frecuentemente que de cualquier otro viejo enemigo: el subdesarrollo. El experimento del Poder Popular en Matanzas y la estructura del Poder Popular nacional deben partir de esta realidad. Porque, a pesar de los avances económicos que ha hecho la Revolución, el subdesarrollo sigue siendo un hecho, y aquí toma la forma de la falta de ciertos recursos materiales necesarios para resolver los problemas que se están planteando, problemas relacionados con la habitación, con la escasez de la distribución. Se preguntó a los delegados cómo se sentían respecto de su responsabilidad, desde el momento que sabían que no les sería posible resolver gran número de los problemas que se les presentarían, no porque no quisieran, sino porque esos problemas eran resultado del subdesarrollo. En Cárdenas, un miembro del comité ejecutivo de la asamblea municipal respondió con el siguiente ejemplo:

En estos días ha estado lloviendo mucho y sabemos que hay peligro de derrumbes y estamos pensando que en cualquier momento nos pueden llamar para avisarnos que se les derrumbó la casa y no contamos con los elementos materiales necesarios para resolver esto. Sin embargo, se da aquí una cosa muy singular: es muy poca la gente que viene aquí a pedir vivienda, a pedir materiales de construcción. Vienen algunos. Y cuando uno les dice: "Mira, no te voy a dar una solución pero te voy a dar una explicación. Y mira, esto

---

<sup>33</sup> M. Harnecker, op. cit., pp. 168-69.

es así y así. Tu caso no tiene solución. Yo no te voy a decir que vengas la semana que viene, que lo voy a anotar y a lo mejor se resuelve, que vamos á ver y que mejor más adelante. Porque lo que tengo que decirte es qué es justo lo que tú quieres, pero que por ahora no tiene solución." Entonces la persona me dice: "La verdad es que a mí no me han resuelto el problema pero la verdad es que a mí nunca me habían hablado así. Tengo que esperar." Y uno sufre con eso, pero en realidad no puede decir otra cosa.<sup>\*34</sup>

Otros problemas surgieron en Matanzas; sobre todo, según la directiva de la provincia, se habló de falta de experiencia tanto por parte de la directiva como del pueblo, y de una falta de lineamientos estructurales que sólo se podían desarrollar en la práctica. La "Resolución sobre los Órganos de Poder Popular" presentada en el Primer Congreso del Partido resume estos problemas, y así establece el contexto en que el experimento de Matanzas habría de ser evaluado por quienes se encargaran de implementarlo a nivel nacional.

Además de los problemas del subdesarrollo, la inexperiencia y la ausencia de líneas estructurales ya establecidas, la "Resolución" señalaba el "aislamiento" de la experiencia, y el hecho de que tienen que surgir dificultades cuando una sola provincia está intentando funcionar según un modelo descentralizado mientras que la toma de decisiones en el resto del país, y particularmente a nivel nacional, seguía estando altamente centralizada. Señalaba los problemas que se debían a la novedad de los mecanismos, a una cierta "falta de familiaridad", por parte tanto de los delegados como del pueblo, que les impedía "emplear en toda su amplitud [...] los derechos y los mecanismos establecidos para la participación masiva".<sup>35</sup> Es claro que algunos de estos problemas se resolverían automáticamente con el propio establecimiento del Poder Popular a nivel nacional. Pero algunos, evidentemente, no se podrían resolver así y habría que enfrentarlos a nivel nacional también.

## EL PODER POPULAR Y LA NUEVA DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La elección del 10 de octubre tendrá lugar dentro del marco de una gran revisión de la división político-administrativa de la isla. Desde el final de la Guerra de Diez Años con España, en 1877, Cuba ha estado dividida en seis provincias: Pinar del Río, La Habana,

---

\* En realidad, en este caso el problema se resolvió. El comité de trabajo económico, que consistía de 40 personas, había estado usando una casa detrás de la oficina, de la asamblea municipal, dado que la oficina era muy pequeña para ellos. Devolvieron esta casa a la municipalidad para que la ocupara la familia en cuestión.

<sup>34</sup> Ibid., p. 173.

<sup>35</sup> "Resolution on the Organs of People's Power", en *Cuban Studies Newsletter*, cit., p. 6.

Matanzas, Las Villas, Camagüey y Oriente. La manera irregular y arbitraria en que se llegó a esta división está registrada en los relatos de los historiadores: el gobierno español encargó a un ingeniero de ferrocarriles llamado Elduayen que fijara las seis provincias y, según esos relatos, el ingeniero tomó un lápiz y una regla y, con amplio gesto colonial, dibujó hábilmente cinco líneas del norte al sur. Y sin embargo, esta división debía persistir durante casi 100 años con sólo leves modificaciones. Lo inadecuado que era, dadas las transformaciones políticas, sociales y económicas que sufrió el país, se hizo cada vez más evidente: mientras en 1877 las provincias de Matanzas y Oriente tenían aproximadamente el mismo número de habitantes (en realidad, Matanzas era un poco mayor, con 17% de la población; en tanto que Oriente tenía el 16%), en 1968 Oriente tenía más de cinco veces el número de habitantes de Matanzas.

Con el triunfo de la Revolución en 1959, se hizo rápidamente claro que la división administrativa existente en la isla no servía a sus fines y que tendría que emprenderse una reestructuración. Pero en la rápida sucesión de acontecimientos y transformaciones durante esos primeros años, lo que ocurrió en realidad fue que las divisiones político-administrativas se multiplicaron: cada dependencia central estableció una división acorde con sus necesidades. Después, se hicieron ajustes sobre la marcha, también según era necesario; así, en los sesenta, se estableció un nuevo nivel de administración: el regional, una especie de medida de remiendo provisional. Cuba tenía entonces una estructura administrativa de cuatro estratos: nacional, provincial, regional y municipal. Y, paralelamente al desarrollo de las regiones, el número de municipalidades —el nivel básico de administración— creció de 123 en 1959, a 410 en abril de 1973.<sup>36</sup>

Al no existir ningún criterio nacional o uniforme que guiara la creación de las regiones y las municipalidades, se generalizó una situación de enormes diferencias entre las primeras y entre las segundas, diferencias en la extensión, la población, la complejidad económica. Había regiones, como la que comprende la ciudad de Holguín en Oriente, que, con 422 000 personas era casi tan grande como las provincias de Pinar del Río o Matanzas. Al mismo tiempo, había municipalidades con veinte veces más población que otras, y, en varios casos, con más habitantes que algunas regiones. Además, las municipalidades se caracterizaban por la falta de homogeneidad económica interna, tanto como por su gran diversidad en extensión y población, lo que las hacía poco funcionales. Precisamente, el papel de la administración municipal, básica, antes del Poder Popular era muy limitado. En el sistema considerablemente centralizado de toma de decisiones y administración que se había desarrollado en Cuba, la

---

<sup>36</sup> Isidoro Malmierca, *op. cit.*, p. 8.

mayoría de los cuerpos administrativos se encontraban en los niveles más altos de administración. Esto se refleja en la distribución de personal en los diferentes niveles. De los 250 000 empleados administrativos de los diversos niveles en todo el país, sólo el 16%, el porcentaje más pequeño, trabajaba en el nivel municipal.<sup>37</sup> Así pues, muchos ministros u organismos centrales carecían de representantes que se ocuparan de los problemas del nivel básico (municipal), lo que significaba que la gente tenía que acudir a niveles administrativos más altos para hallar solución a sus problemas.

En cambio, en el modelo de Poder Popular antes descrito, el papel del nivel administrativo municipal se halla radicalmente invertido. La municipalidad es el nivel fundamental del Poder Popular: es aquí donde la administración del mayor número de instituciones de variado carácter se concentrarán. Esto exigía "la organización más radical del sistema de administración de la sociedad".<sup>38</sup> Sin una división territorial uniformemente estructurada, era imposible imaginar cómo se podría extender a la nación el Poder Popular; en condiciones de diversidad económica y poblaciones ampliamente diferentes, sería difícil entender cómo cumplirían sus funciones las asambleas municipales, por ejemplo. Era evidente que tendría que haber una reestructuración profunda, que tomara en cuenta el presente y planeara las realidades demográficas, geográficas y económicas de todo el país.

En 1973, por tanto, se designó a una comisión que diseñara el nuevo esquema geográfico. La nueva división fue aprobada en el Primer Congreso del Partido. La isla estaría dividida en 14 provincias, del oeste al este: Pinar del Río, La Habana, la ciudad de La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago y Guantánamo. Al mismo tiempo que las provincias se volvían más pequeñas, las municipalidades crecían en extensión, de modo que su número total se redujo a 169. Y el nivel regional de administración se eliminaba totalmente.

La existencia del nivel regional había introducido otro estadio intermedio entre el pueblo y la directiva central. Con su eliminación en el nuevo plan, sólo existirían dos niveles de administración entre el país y la base: una conexión más directa entre la directiva nacional y los niveles básicos de administración se facilitaría. Y los cubanos buscan facilitar al máximo la participación del pueblo en la administración por todos los medios.

La eliminación del nivel regional y la reducción del número de municipalidades proporcionará, se cree, el marco para la esperada reducción del personal administrativo antes mencionada. Era precisamente en las estructuras regionales del viejo aparato de gobierno

---

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> "Resoluciones del Primer Congreso del Partido", *Granma*, revista semanal, 15 de febrero de 1976, p. 8.

donde se empleaba al mayor porcentaje de personal administrativo. Del total de 250000 mencionado arriba, casi el 38% se concentraba en el nivel regional.<sup>39</sup> Algunos subcomités de la comisión encargada de implementar la nueva división territorial y administrativa y, también, las nuevas estructuras gubernamental y económica, fueron designados para ayudar a planear la recolocación de trabajadores cuyos empleos quedarían eliminados como resultado de las nuevas estructuras.

## EL PODER POPULAR, LA NUEVA DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA Y LAS ORGANIZACIONES DE MASAS

La nueva división político-administrativa y los preparativos para consolidar nacionalmente el Poder Popular implicaron, también, la revisión de la estructura de las organizaciones de masas. Se habían establecido "comités de implantación" de la nueva división en el nivel provincial y en el municipal, en preparación de las elecciones que realizaría en octubre el Poder Popular. Estos comités trabajaron en coordinación con las organizaciones de masas durante la primera parte de 1976 para construir la estructura de las circunscripciones dentro de cada municipalidad que correspondieran tan claramente como fuera posible con la estructura de las organizaciones de masas. La relación entre las organizaciones de masas y el funcionamiento del Poder Popular es crucial. Como se explicó en la descripción del proceso electoral de Matanzas, son los miembros dentro de sus CDR o ANAP locales, organizaciones de base, quienes seleccionan a los candidatos para cada asamblea municipal. Y son las organizaciones de masas las que ayudan en Matanzas, a realizar las tareas de reparación, construcción, etcétera, que proponen las decisiones de las asambleas. Se consideraba que cuanto más estrecha fuera la correlación entre las diversas estructuras, más fácil sería esa relación.

Parece, a partir de los resultados publicados del trabajo de los comités en la antigua provincia de Oriente, que esa estrecha correlación estructural se ha logrado. Por ejemplo, en la nueva provincia de Santiago, que consiste básicamente en la ciudad de Santiago y sus alrededores, se establecieron 834 circunscripciones para una población votante de unos 483 933. En correspondencia con esto, los 5 980 CDR de manzana se organizaron en 789 CDR de zona (el siguiente nivel hacia arriba en la organización de los CDR); 4 271 delegaciones de la

---

<sup>39</sup> I. Malmierca, op. cit., pp. 10-11.

FMC se organizaron en 940 bloques de la FMC (el siguiente nivel en la organización de la FMC), y se formaron 473 organizaciones de base de la ANAP.<sup>40</sup>

## LAS ELECCIONES DE OCTUBRE Y LA ESTRUCTURA DEL PODER POPULAR NACIONAL

Así, el marco para las elecciones del 10 de octubre, en que se establecería la estructura del Poder Popular nacional, quedó listo. La elección se realizaría incorporando los mismos principios básicos y el modo de operación utilizados en Matanzas.

El patrón general de una descentralización sistemática de la toma de decisiones emerge claramente de la estructura delineada en la Constitución y en la Ley Electoral. Las asambleas se formarán a tres niveles: municipal, provincial y nacional. En cada nivel, como en Matanzas, estas asambleas se encargarán de todas las unidades de producción y servicios que operen a ese nivel. Las asambleas municipales por lo tanto tendrán, por ejemplo, la autoridad sobre la operación de las escuelas, hospitales y clínicas, tiendas, cines y transportes que funcionen dentro de los límites territoriales de cada municipalidad. Serán además responsables de elegir tres jueces legos y tres profesionales que servirán en los tribunales del pueblo de nivel municipal. Las catorce asambleas provinciales tendrán autoridad suprema sobre las unidades de producción y servicio que atraviesan los límites municipales, pero que operan dentro de las fronteras provinciales: por ejemplo, el transporte entre ciudades y el comercio interior en una provincia. Además, las asambleas provinciales elegirán a los jueces de los tribunales del pueblo de nivel provincial. Y finalmente, la Asamblea Nacional será responsable de las actividades que se realizan a nivel nacional: todas las industrias básicas, como el azúcar o la pesca, o el transporte que, como en el caso del sistema de ferrocarril, se extiende a toda la nación. Más tarde se la investirá con la autoridad para dictar leyes y discutir y aprobar las líneas generales de la política exterior y doméstica. Elegirá los jueces para el tribunal supremo del pueblo.

Habrá un diputado a la Asamblea Nacional por cada 20 000 o menos residentes de una municipalidad.<sup>41</sup>

Los delegados de las asambleas municipales y provinciales servirán durante un periodo de 2 años y medio; los diputados a la Asamblea Nacional se elegirán para un periodo de 5 años.

---

<sup>40</sup> *Granma* (edición diaria), 24 de junio de 1976, pp. 1-3.

<sup>41</sup> A este respecto, el comité ejecutivo de las asambleas provinciales también goza de elasticidad en cuanto al tamaño: puede consistir en de 7 a 21 miembros. "Ley Electoral", *Granma* (cotidiano), 22 de julio de 1976, p. 2.

En los casos en que los elegidos a las asambleas provincial o nacional son también delegados a nivel municipal, esos individuos cumplirán ambas tareas. Y en todos los niveles se ha mantenido el concepto crucial de que quienes son elegidos para servir como delegados continuarán en su trabajo habitual. Incluso a nivel nacional, la nueva Constitución Cubana establece que los diputados de la Asamblea Nacional "combinan sus actividades como tales con sus deberes y tareas cotidianas habituales". En las ocasiones en que su trabajo como diputados haga físicamente imposible que realicen su trabajo normal, "se les da licencia sin salario y reciben una paga diaria equivalente a su salario y a cualquier gasto adicional en que puedan incurrir en el ejercicio de sus deberes".<sup>42</sup>

Y esta Asamblea Nacional se reunirá en diciembre para elegir al Consejo de Estado, el cuerpo que asumirá las funciones de la Asamblea Nacional cuando ésta no esté en funciones. Después de consultar con el presidente del Consejo de Estado, que es también el jefe del gobierno, la Asamblea Nacional elegirá al Consejo de Ministros.

#### LAS ELECCIONES DEL OTOÑO DE 1976: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL CONCEPTO DE DEMOCRACIA

El "mundo occidental" se ha proclamado a sí mismo el "mundo libre", el "mundo democrático", poniéndose en contraste con el otro mundo, el socialista, que por tanto, por la simple implicación sobrentendida, no es libre, no es democrático. Su prensa y sus líderes proclaman que sólo en los países del mundo "occidental", "libre", es libre la persona individual de alcanzar su potencial, libre y protegida de la interferencia del Estado y de otros individuos. De nuevo se contrasta con el mundo socialista, donde se dice, implícita o explícitamente, esa protección no existe. Como escribió el Che Guevara en 1965, en *El socialismo y el hombre en Cuba*:

Es común escuchar de boca de los voceros capitalistas, como un argumento en la lucha ideológica contra el socialismo, la afirmación de que este sistema social o el periodo de construcción del socialismo al que estamos nosotros abocados, se caracteriza por la abolición del individuo en aras del Estado.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Constitución de la República de Cuba, Artículo 80.

<sup>43</sup> Ernesto Che Guevara, "El socialismo y el hombre en Cuba", *Obra revolucionaria*, Ed. Era, México, 1964, p. 627.

Los cubanos piensan, muy al contrario, que sólo en una sociedad socialista puede el individuo alcanzar su potencial. El Preámbulo a la nueva Constitución Cubana declara: "sólo bajo el socialismo y el comunismo, cuando es liberado el hombre de todas las formas de explotación —la esclavitud, la servidumbre, el capitalismo— puede alcanzarse la entera dignidad del ser humano". La misma Constitución establece por tanto el derecho de todos los pueblos a lo que los cubanos entienden como bases materiales de la igualdad y la libertad. Garantiza, en su primer capítulo:

- que todo hombre o mujer capaz de trabajar tiene la oportunidad de un empleo con el cual contribuir al bien de la sociedad y a la satisfacción de necesidades individuales,
- que ninguna persona incapacitada quedará sin un medio adecuado de subsistencia,
- que ninguna persona enferma carecerá de cuidados médicos,
- que ningún niño carecerá de instrucción escolar, alimento y vestido,
- que ningún joven quedará sin oportunidad de estudiar,
- que nadie carecerá de acceso al estudio, la cultura y el deporte, y además:
- que ninguna familia carecerá de un lugar confortable en que vivir.

Al asegurar así el empleo, la habitación, la educación, el alimento y la salud como derechos básicos, como los componentes concretos en que deben basarse la igualdad y la libertad, la Constitución Cubana rebasa en mucho las abstracciones que caracterizan a los documentos constitucionales de los países del "mundo occidental".

Como explicó Fidel a un grupo de periodistas norteamericanos en 1974, en respuesta a una pregunta sobre si los cubanos tenían el derecho a "hacerse millonarios": "No entendemos el concepto de libertad como ustedes lo entienden."<sup>44</sup> Como los cubanos lo entienden, lo que se llama libertad y democracia en Estados Unidos no es en absoluto una democracia: semejante democracia, ha dicho Fidel, "no es más que una mentira". La base de la democracia, en la concepción cubana, debe ser la igualdad total de los seres humanos. Esa igualdad, afirman, no puede existir mientras haya gente que vive del trabajo de otros, mientras haya propiedad privada: en pocas palabras, para los cubanos, la democracia es imposible, es una estafa, en los países capitalistas. "¿Qué es la libertad individual para un norteamericano?", preguntó Fidel al mismo grupo de periodistas estadounidenses:

---

<sup>44</sup> Jones y Mankiewicz, op. cit., p. 4.

Yo podría preguntarles qué significa la libertad individual para un hombre discriminado en EU. ¿Para un chicano, Un puertorriqueño? ¿A qué se encuentra entonces reducida la libertad individual? Libertad de votar, digamos, cada cuatro años por uno de los dos candidatos elegidos por los dos grandes partidos... En resumen, creo que hay dos concepciones diferentes de la libertad. Ustedes creen que la libertad puede existir en un sistema de clases, y nosotros creemos en un sistema donde todos son iguales, donde no hay pirámide, no hay millonarios, no hay multimillonarios, mientras algunos ni siquiera tienen un empleo. Me pregunto si pueden ustedes comparar la libertad de un millonario con la de un desempleado. Nosotros creemos que todo eso es falso, y creemos que sin igualdad no hay libertad, porque me tendrán que hablar de la libertad del pordiosero, de la prostituta, del explotado y del discriminado, del analfabeta. La libertad de escribir y de hablar para un hombre que no sabe leer ni escribir... Nosotros creemos que el hombre sólo puede ser libre en la igualdad.<sup>45</sup>

Precisamente, dicen los cubanos, esas desigualdades tienen que existir en la sociedad capitalista: las condiciones materiales para la verdadera libertad individual no pueden por definición existir en sociedades hechas de diferentes clases de personas, en sociedades donde hay propietarios y trabajadores. Y aún más: los cubanos afirman que en las sociedades divididas en clases, la participación activa de la mayoría de la gente es "por razones objetivas y subjetivas... imposible".<sup>46</sup>

Los cubanos dan a su sistema diversos nombres, que usan intercambiablemente. Algunos de ellos han sido tomados y, consciente o instintivamente, malinterpretados por los oponentes del socialismo. Así, el término "dictadura del proletariado" toma ominosas connotaciones en la prensa occidental. Se sigue lógicamente que en una "dictadura", toda elección será una farsa o "fachada", como un reportero de inclinaciones liberales etiquetó a las elecciones de Matanzas.<sup>47</sup> Pero, para los cubanos, como para otros marxistas antes que ellos, el término "dictadura del proletariado" es un sinónimo de democracia de los trabajadores, o del pueblo: es decir, una democracia de la mayoría abrumadora, que excluye del poder a —o ejerce una dictadura sobre— quienes originalmente mantuvieron a esa mayoría abrumadora privada de sus derechos de seres humanos. Fidel respondió a las preguntas de los periodistas mexicanos en 1975:

---

<sup>45</sup> Ibid., p. 82.

<sup>46</sup> Raúl Castro, "Ceremonia de proclamación de la Constitución", cit.

<sup>47</sup> Georgie Anne Geyer, en *The Chicago Daily News*.

Naturalmente que nosotros le llamamos a nuestro sistema una democracia, porque, en primer lugar, se apoya en todo el pueblo; en segundo lugar, brinda una participación al pueblo como jamás lo ha tenido ninguna otra sociedad humana; en tercer lugar, hay una incesante discusión y participación del pueblo con todas las medidas esenciales.<sup>48</sup>

Así pues, en otoño se celebrarán elecciones tanto en Estados Unidos como en Cuba, dos países que se autodesignan democráticos, y niegan vigorosamente el derecho del otro a ese título. La naturaleza de esas elecciones, su lugar y significado en el contexto de los dos sistemas, proporcionan, de un modo casi clásico, el fundamento sustancial y concreto del que pueden derivarse conclusiones sobre cuál punto de vista parece más justificado.

[Traducción: Paloma Villegas]

---

<sup>48</sup> "Conferencia de prensa con Echeverría y Fidel", *Granma*, 31 de agosto de 1975, p. 8.