

# **LOS MUNICIPIOS CUBANOS Y SUS POTENCIALIDADES PARA EL DESARROLLO LOCAL.**

*Ada Guzón Camporredondo*

El nacimiento del siglo XXI se produce en un mundo cada vez más interdependiente e interconectado, pero cuya distribución de riquezas y alcance de oportunidades para el desarrollo se concentra en un grupo también cada vez más reducido de países y personas. Este proceso, devenido de desconstrucción del orden “tradicional” y sin que fuera sustituido por otro que reivindique el derecho a la vida plena y justa de los habitantes comunes de los países excluidos, incrementa para esa mayoría sus niveles de incertidumbre y la incidencia incontrolada sobre sus vidas, directa e inmediata por encima de fronteras y latitudes.

De cara a esta realidad, la alternativa de sobrevivencia pasa por el diseño de la inserción predeterminada por estrategias nacionales que deberían tender a la integración en bloques regionales, aunque en las condiciones actuales no se logren concretar otros intentos que los que se generen en los centros de poder para su propia perpetuación.

En la otra cara de la moneda, la escala local se ha dibujado como el espacio de posible transformación, el “refugio mágico” al cual la transferencia de poder y autoridad convierten en la barca salvadora que pondrá a los municipios en el camino del desarrollo económico y social por obra y gracia de las políticas neoliberales.

Sin otra pretensión que contextualizar, las municipalidades hoy día, al menos en los llamados (para tranquilizar conciencias) “países en vías de desarrollo”, se debaten entre el ser o el no ser, con una mayor probabilidad de esto último, desprotegidas y recelosas entre sí por debajo de un Estado Central que poco decide en un juego de enanos pri-

mitivos contra gigantes de última generación, siempre salvo honrosas excepciones. Menos mal...

En sentido general, se exhiben insuficientes preparación y visión con “luz larga” que los coloque en el centro de un proceso de desarrollo viable. Por otra parte, el alcance real del control municipal coloca fuera sectores vitales, al mismo tiempo que se hace poco uso de la promoción de sinergias y mecanismos de integración territorial. Igualmente, la falta de sistematicidad en la gestión para el desarrollo a través de la formulación e implementación de estrategias locales y la excesiva operatividad, además de la dependencia de actividades no productivas, convierten los municipios actuales en zonas altamente vulnerables.

Ante esta situación, cabe preguntarse: ¿Podrían los municipios en esta parte del mundo desempeñarse eficientemente en un rol de gestores de **desarrollo real** y constituirse en la escala ideal para enfrentar la pobreza? Ello implicaría que tuvieran, como mínimo:

- capacidad técnica e información que les permita decidir bien y oportunamente,
- adecuado alcance en su gestión,
- autoridad para articular actores y acciones en una estrategia de desarrollo local,
- respaldo popular activo, expresado en participación de la población en la auto-transformación.

Pero para esto sería necesario un proceso de **fortalecimiento municipal** dentro del cual la **capacitación adecuada**, que posibilite la apropiación del conocimiento que requiere **saber hacer** y no replicar fórmulas importadas constituye componente esencial. Cada municipio es diferente, cada asentamiento es diverso, cada barrio es distinto, cada persona es desigual... Preparar para la diversidad de soluciones sería la esencia de la capacitación precisa, que debería revertirse en la incorporación de nuevos **estilos y métodos** de trabajo.

“El desafío que tiene ante sí la humanidad es adoptar nuevas formas de pensar, actuar y organizarse en sociedad; en resumen, nuevas formas de vivir. El desafío consiste también en promover vías de desarrollo diferentes, informadas por el reconocimiento de cómo los factores culturales modelan la manera como las sociedades conciben sus propios futuros y eligen los medios para alcanzarlos<sup>1</sup>”. Y en esas formas de desarrollo tendrían un importante papel los municipios, como escala de construcción del desarrollo local “allí donde hay un contacto más íntimo entre el Estado y la sociedad<sup>2</sup>”.

En el siglo XVIII, en medio del proceso de unir a los cubanos que promovió y que desencadenó la Guerra de Independencia contra España, José Martí escribió: “Pero del municipio no se ha de decir mal, porque por un municipio, por el de Mósteles, volvió España a la fuerza y el decoro que depuso siglos atrás, y por los municipios, en las más de las colonias, entró en la libertad la América. Ésa es la raíz y ésa es la sal, de la libertad: el municipio. Él templea y ejercita los caracteres, él habitúa al hombre al estudio de la cosa pública, y a la participación en ella, y a aquel empleo diario de la autoridad por donde se aquilata el temple individual, y se salvan de sí propios los pueblos”<sup>3</sup>.

En Cuba, con una trayectoria particular, es posible hablar de desarrollos locales, aún cuando se pueda pensar que los niveles de centralidad que se han exhibido no lo permiten.

Los municipios aparecen en Cuba desde la etapa colonial. Tan temprano como en 1607 se expide la Real Cédula que divide al país en dos mitades con gobiernos independientes (Habana y Santiago de Cuba), a su vez subdivididas en distritos regidos por delegados militares del gobernador respectivo.

---

<sup>1</sup> Pérez de Cuellar, Javier. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. “Nuestra Diversidad Creativa”. Del Prólogo del Presidente. Versión resumida, ediciones UNESCO. París, septiembre 1996.

<sup>2</sup> Revello, María del Rosario. La experiencia de descentralización y participación en la ciudad de Montevideo. UIM, serie Síntesis No. 7, mayo 2000.

<sup>3</sup> Martí, José. Un libro del norte sobre las instituciones españolas en los estados que fueron de México. Artículo publicado en “El Partido Liberal”, México, 1891. Obras Completas volumen 7, Nuestra América.

El “[...] régimen municipal de las ciudades indias fue en sus líneas generales un fiel trasplante del viejo municipio castellano de la Edad Media. [Pero]...estas mismas instituciones municipales, caducas en la metrópoli, cobraron savia joven en un mundo con características sociales y económicas tan distintas, y jugaron un papel importantísimo en la vida pública de los nuevos territorios descubiertos [...]”<sup>4</sup>. Las primeras siete villas fueron la génesis de los futuros municipios cubanos, constituyéndose en ellas los Cabildos o Consejos Municipales.

En 1827 se divide la Isla en tres departamentos (Oriental, Central y Occidental) y 25 ayuntamientos. En 1878, mediante Real Decreto, el país queda conformado por seis provincias<sup>5</sup>.

Ya con la pseudorrepública, en 1908 es aprobada la Ley Orgánica de los Municipios, que registraba los principales enunciados de la Constitución en cuanto a estructuras y poderes locales.

La Constitución de 1940 definió al municipio como “la sociedad local organizada políticamente por autorización del poder legislativo en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad sobre una base de capacidad económica para satisfacer los gastos del gobierno propio, y con personalidad jurídica a todos los efectos legales”<sup>6</sup>.

Ésta pretendía priorizar la necesidad de revitalizar la actividad municipal, además de diversificarla, definiendo la mayor autonomía en esa escala, lo cual no condicionó como resultado un cambio relevante ni significó que se gestasen procesos de desarrollo en la misma. En 1951 existen en Cuba 126 municipios, que no reproducen la intención expresada en la letra de la Constitución, y la situación de constricción de estos gobiernos en cuanto a la gestión pública se agudiza a partir del golpe de estado de 1952.

---

<sup>4</sup> Capdequí, JM Ots: “El Estado español de la Indias”. s/d

<sup>5</sup> Mateo, Alfredo: “Historia de la División Político Administrativa (1607/1976)”. Editorial Arte y Literatura, Habana, 1977.

<sup>6</sup> Constitución de la República de Cuba, La Habana, 1940.

Con esta división se arriba al triunfo revolucionario en 1959, resultando incapaz de servir de marco organizativo territorial a las nuevas condiciones creadas por la incorporación de todo el país al diseño del proceso de desarrollo que se quería impulsar, donde aparecían la necesidad definida de disminuir las desproporciones territoriales, la modificación del régimen de tenencia y explotación de la tierra y la reorganización de la agricultura. La voluntad de transformación se concentró en dos direcciones: los asentamientos vinculados a la producción agropecuaria y las ciudades, en esta última persiguiendo reducir al mínimo posible el predominio de La Habana como capital del país.

Una de las principales deficiencias que presentaría la estructura heredada se refería a las exiguas funciones que la Constitución asignaba a las provincias y a la excesiva autonomía de los municipios. Los cambios sucesivos responderían a la necesidad de organizar y dirigir territorialmente el país.

La Ley 37 del 29 de enero de 1959 crea gobiernos municipales integrados por tres comisionados que ostentan la personalidad jurídica del municipio con todas las atribuciones y funciones hasta ese momento conferida a alcaldes y concejales, lo cual se deroga el 27 de febrero del mismo año al quedar el gobierno municipal a cargo de un solo comisionado.

En 1961 se crean las Juntas de Coordinación, Ejecución e Inspección (JUCEI), originadas en Oriente y extendidas en el país como una nueva forma de expresión del Poder Revolucionario para “ordenar y resolver los problemas del gobierno local y establecer una relación más estrecha, orgánica y diaria entre el pueblo y su poder”<sup>7</sup>.

Las transformaciones ocurridas en el país después de 1959 incrementaron el papel y la autoridad de la instancia provincial, que hasta esa fecha “había tenido un carácter más simbólico que real”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Castro, Raúl: Discurso en acto de creación de la JUCEI de La Habana, 1961.

<sup>8</sup> Rassi, Reynold: “Cuba: Nueva División Político Administrativa”. La Habana, Editorial ORBE, 1981.

Por esas transformaciones también se introduce en 1963 el “[...] nivel regional como intermedio entre provincias y municipios [...]” con el interés de mejorar el sistema organizativo y de dirección de las actividades económicas, fundamentalmente la agricultura. Pero resultó al final una estructura inoperante entre otras cosas por un excesivo alejamiento entre los niveles central y de base, así como el elevado número de cuadros, funcionarios y empleados de la administración que requería, además de sus problemas de funcionamiento, eficiencia y efectividad real.

En 1969, por la necesidad de “uniformar y sistematizar las unidades político administrativas en que se ha dividido la Nación [...]”<sup>9</sup> para la ejecución del Censo de Población y Viviendas que se realizaría en 1970, se ofrece como dato oficial la existencia de 6 provincias, 45 regiones, 312 municipios y 31 seccionales, estos últimos fundamentalmente en Habana Metropolitana. La División Político Administrativa vigente en 1970 sufrió modificaciones en 1972, las cuales se registran cuando la entonces Junta Central de Planificación publica los cambios oficiales que contemplan, entre otros, el surgimiento en la provincia de una nueva unidad territorial intermedia entre provincia y región: el territorio. En total, “aparecen 47 divisiones de nivel municipal más, para alcanzar el número de 407”<sup>10</sup>.

Como conclusión de todos estos cambios, persiguiendo la estructura adecuada para la promoción del desarrollo equilibrado del país y la racionalidad económica, se elabora una nueva división político administrativa que se basó en las características físico-geográficas, la distribución de la población, la regionalización económica del país y las perspectivas de desarrollo de los diferentes territorios, resultado de lo cual se implantan en 1976 provincias más pequeñas (**14, más un municipio especial**), municipios más grandes (**169, que incluyen los 15 de Ciudad de La Habana**) y se suprime la instancia intermedia.

---

<sup>9</sup> División Político Administrativa de la República de Cuba (Clave numérica). JUCEPLAN, La Habana, 1969.

<sup>10</sup> Análisis de la División Político Administrativa. 1970. Área y Población. IPF, La Habana, 1973.

El proceso inversionista priorizado en los centros de región permitió la disposición de ciudades capaces de encabezar las nuevas provincia. Con esta nueva división se incrementaron las facultades y funciones de las mismas, al instituirse los Órganos del Poder Popular, pero también se pretendió fortalecer la importancia económica y, con ella, la autoridad de los municipios, que iban a administrar unidades atendidas hasta entonces por los Organismos Centrales del Estado, además de facilitarles la planificación y administración de la actividad económica y social, acorde con el Sistema de Dirección de la Economía que requería “una relación adecuada entre la centralización y descentralización de las decisiones, un alto nivel de participación de las masas [...] y un alto grado de eficiencia y organización en cuanto a la gestión económica<sup>11</sup>”. Los nuevos centros municipales comenzaron a fortalecerse con inversiones administrativas y de infraestructura social.

La creación de los Órganos Locales del Poder Popular significó la intención de “la descentralización en todas sus instancias del aparato estatal, la concentración de la mayoría absoluta de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias inferiores del aparato estatal, es decir de las instancias municipales [...]”<sup>12</sup>.

Esto representó el comienzo de un camino en el marco de “un complejo proyecto de modernización, descentralización y democratización del sistema político y estatal que se ha denominado **proceso de institucionalización** [...] el sistema político cubano fue dotado de nuevos mecanismos de participación y legitimación que tendrían en los municipios uno de sus pivotes más relevantes”<sup>13</sup>. La elección democrática y directa de los delegados de base en sus circunscripciones elevaba el nivel representatividad real de la población en las Asambleas Municipales, que quedaban conformadas por estos.

En el Capítulo XII, Art. 103, de la Constitución de la República vigente, al tratar sobre los Órganos Locales del Poder Popular se señala que “las Asambleas del Poder Popu-

---

<sup>11</sup> Rassi, Reynold: “Cuba: Nueva División Político Administrativa”. La Habana, Editorial ORBE, 1981.

<sup>12</sup> Discurso de Raúl Castro, Matanzas, 1974.

<sup>13</sup> Dilla, González y Vincentelli: “Participación popular y desarrollo en los municipios cubanos”. CEA, La Habana, 1993.

lar constituidas en las demarcaciones [...] son los órganos superiores locales del Poder del Estado y en consecuencia, están investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la ley, ejercen gobierno”<sup>14</sup>.

A esta Asamblea se subordina la administración municipal, constituida por su órgano de administración, al cual dirige, y las entidades de subordinación local. Este órgano se denomina Consejo de la Administración Municipal y se define como el órgano de dirección superior local dentro de la administración municipal, tiene carácter colegiado y su función principal es la de dirigir las entidades económicas de producción y servicios de subordinación municipal. Lo designa la Asamblea Municipal, de la que sus Presidente y Vicepresidente lo encabezan, y sus miembros responden individualmente de sus actos ante su Presidente y colectivamente ante la Asamblea Municipal.

En 1983 se crea una comisión encargada de proponer medidas para perfeccionar la división político- administrativa (DPA), como consideración de la cual resultó la confirmación del desarrollo socioeconómico ascendente en la escala provincial, incorporándose los territorios más atrasados del país. Pero también se reconoció que un grupo de municipios continuaba “careciendo del suficiente potencial económico y social para asentar en ellos una administración económica y administrativa que les permita resolver con un nivel aceptable de autonomía los problemas eminentemente locales”<sup>15</sup>.

Igualmente se expresaba la necesidad de establecer facilidades organizativas, administrativas y de servicios para los habitantes de aquellos asentamientos que dejaron de ser cabeceras municipales históricas (26), además de la conveniencia de que existiera en ellos una autoridad subordinada al municipio que por su naturaleza se debía denominar Consejo Popular.

---

<sup>14</sup> Ley de Reforma Constitucional. La Habana, 1992.

<sup>15</sup> López, Roberto; Álvarez, Concepción; Franco, Xiomara: “El perfeccionamiento de la División Político Administrativa en Cuba: Los Consejos Populares”. La Habana, 1987.



Éste podría integralmente fiscalizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios e impulsar la solución de los problemas eminentemente propios de la localidad. La experiencia había demostrado que cuando un lugar perdía su condición político-administrativa, se observaba posteriormente el debilitamiento de su desarrollo económico y social. Por otra parte, la delimitación de los territorios como resultado de conformar unidades económicas en sí mismas había traído como consecuencia en muchos casos la ruptura de redes de identidad.

Todo lo anterior se ratificó en la Resolución sobre el perfeccionamiento de la DPA del III Congreso del Partido Comunista de Cuba. De inmediato se aprueban las Bases para la creación de los Consejos Populares, realizándose las primeras experiencias puntuales.

El funcionamiento de los Órganos Locales dentro del contexto de una economía centralizada y planificada desde la garantía que representaba la inserción de Cuba en un sistema económico socialista internacional se caracterizó, entre otros aspectos, por la estabilidad de su desempeño (con un alto nivel de dependencia de las instancias superiores) y la efectividad de acciones diseñadas como parte de programas nacionales que solucionaban las necesidades básicas de la población, replicadas en los diferentes territorios en aras de la equidad, aunque casi siempre de carácter sectorial. Todo ello limitó por innecesario las prácticas autotransformativas en las localidades.

La entrada del país en la crisis económica a principios de los 90 y su reinserción en un mundo neoliberal, al desaparecer las relaciones sobre las que se sostenía el fundamental intercambio económico y comercial, condujo a una mayor centralización en la búsqueda de un desarrollo emergente que la detuviera y que consecuentemente revirtiera la situación, transformando las prioridades del desarrollo económico y concentrándose en determinados sectores.

En 1992, la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó la Ley de Reforma Constitucional, que introdujo modificaciones a la Constitución de la República a tenor de las nuevas circunstancias.

El mayor impacto de esta crisis, cuando la posibilidad de asignación de recursos desde el nivel central se redujo al mínimo imposible, se localizó en la escala local, en la que no existían “estrategias de desarrollo local donde se identificaran las prioridades [...] [además de evidenciarse una] debilidad en la preparación de los cuadros caracterizada por el desconocimiento en cuanto a qué deben exigirle a funcionarios y técnicos y cómo controlar su efectividad”<sup>16</sup>.

A esa escala se manifestó de manera más dramática la disminución del nivel de vida de la población, asunto que atañe directamente a la instancia municipal del Poder Popular.

Es en este momento que se extienden a todo el país los Consejos Populares. Finalmente, en el año 2000, esta nueva estructura queda respaldada por la Ley 91, que dispone que “es un órgano del Poder Popular, local, de carácter representativo [...] apoya a la Asamblea Municipal del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores en su área de acción”.<sup>17</sup>

Actualmente, con la creación de los Consejos Populares y el surgimiento de movimientos comunitarios en diversas ciudades del país, se está transformando la conciencia ciudadana según la cual el Estado debía satisfacer todas sus necesidades.

La nueva realidad, aún cuando se alcancen indicadores macroeconómicos favorables, exige el despliegue de **potencialidades existentes**, principalmente en recursos humanos, para una gestión eficiente y eficaz, lo cual requiere **estilos y métodos que integren y articulen** las decisiones institucionales parceladas y verticales en función de las

---

<sup>16</sup> Intervención de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente ante los Presidentes Provinciales del Poder Popular. La Habana, 1997.

<sup>17</sup> Ley No. 91 de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 6, julio, 2000.

necesidades reales de los diferentes territorios, incorporando cada vez con mayor fuerza a todos los sujetos implicados en un proceso horizontal de desarrollo particularmente diseñado.

La implantación de la Dirección por Objetivos a mediados de los 90 en el sistema del Poder Popular constituyó la intención de integrar acciones en las diferentes instancias. Los objetivos “identificados a través de un proceso de unificación de los diagnósticos sectoriales y tomando en consideración los planteamientos de los electores deben constituir la columna vertebral de las acciones”<sup>18</sup>, pero en la práctica “la identificación de responsables y participantes tiende a ser insuficiente”<sup>19</sup>, los niveles de coordinación que se requieren están por debajo de los necesarios y desde el municipio se percibe más como una orientación de las instancias superiores que como una verdadera herramienta de trabajo.

Hoy día, en la escala municipal existe un grupo de barreras<sup>20</sup> que obstaculizan su gestión e integración, entre las principales:

- Realización de diagnósticos en paralelo y sin relación orgánica como base de los objetivos.
- Desarticulación de los procesos de planeamiento.
- Diseño vertical de los sistemas estadísticos.
- Exceso y fragmentación de estructuras de coordinación
- Sistemas de estimulación verticales.
- Insuficiente definición de las relaciones empresa - comunidad.
- Acciones directas de los organismos superiores sobre el municipio.

De cara al contexto actual, se ha evidenciado la necesidad de que se conciban métodos y estilos adecuados, producidos “in situ” a través del diseño colectivo de un **proyecto**

---

<sup>18</sup> Taller Nacional de Trabajo Comunitario Integrado. Relatoría, La Habana, 1998.

<sup>19</sup> Barreras al Trabajo Comunitario Integrado, Municipio Los Palacios, Equipo Técnico del Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado. La Habana, 1997.

<sup>20</sup> Ibid.

**común de desarrollo** (entendido este último como “valorización, extensión y aprovechamiento de todas las posibilidades internas guardando la armonía del conjunto”<sup>21</sup>) que pudiera servir de hilo conductor para imbricar los **tiempos reales** de que se dispone (mandatos de dos años y medio dentro del sistema del Poder Popular, después del cual cambia en un buen porcentaje la composición de las Asambleas Municipales), y las necesarias actualizaciones al comienzo de cada uno de esos tiempos, para lo cual harían falta al menos los siguientes elementos integradores:

- Conducción articuladora en la escala local de procesos y redes.
- Conocimiento de potenciales y restricciones del territorio.
- Capacidad de gobierno, en tanto capacidad de formulación y no sólo gestión de políticas.
- Necesidad de medición sistemática de resultados.
- Conciencia del rol prioritario de la capacitación.
- Aprovechamiento de canales de participación que garanticen recursos humanos, abundantes en Cuba por su sistema educacional, comprometidos en el proyecto común.
- Disponibilidad efectiva de recursos materiales y financieros, propios o gestionados.

Esto quedaría complementado con apropiados sistemas de gestión (referida a la actividad de coordinación tanto de la toma de decisiones como de la ejecución de acciones, y que en este caso tiene como unidad básica al municipio) que incluyan la medición de los procesos y la de los impactos. Igualmente, la aplicación como estrategia de la movilización priorizada de los potenciales viables de actividades productivas, para crear / incrementar recursos que se reinviertan en otras actividades productivas y no productivas.

---

<sup>21</sup> CEPAL: Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (Un breve glosario). Folleto sin editar, 1994.

El aprovechamiento de la experiencia participativa local acumulada en el proceso cubano será punto de partida para activar las potencialidades de las comunidades en los desarrollos municipales de cara a las actuales circunstancias, propiciando las capacidades de autogestión y planificación desde la base. Esto lleva a un nuevo tipo de participación, donde los ciudadanos asuman la parte de responsabilidad que les toca en la solución de sus problemas.

Las municipalidades cubanas presentan un grupo de potencialidades que favorecen los desarrollos locales, entre las cuales se destacan la suficiencia de la **institucionalidad** en esa escala y sus niveles de representatividad, la cultura de **participación** y las **redes sociales** a partir de estructuras que han demostrado capacidad movilizativa, la generalizada existencia de **recursos humanos** con nivel de instrucción adecuado, la conexión viable con **centros de investigación y universidades** como portadores de innovación tecnológica, la implementación de **programas nacionales** que garantizaron la infraestructura básica con que se cuenta hoy día en esos territorios y la posible movilización de **reservas productivas locales** capaces de generar empleos y recursos para reinvertir.

Esto coloca a los municipios en una posición de **ventaja** que debe ser aprovechada.

Igualmente, podría mantener e incluso robustecer los vínculos con el Estado como centro del desarrollo nacional, del cual la diversidad local es parte indisoluble, y garantía de provisión de proporciones territoriales adecuadas a la equidad y justicia social del sistema por el que se ha apostado.

Pero esto será directamente proporcional a la **capacidad de formulación e implementación de políticas** en esa escala, debiéndose perfeccionar y construir también mecanismos que aseguren la eficacia en la coordinación y colaboración entre todos los actores- sujetos de la transformación, diversos y a veces contradictorios y que incluye nuevas figuras determinantes en el contexto.

Será, por lo tanto, un importante propósito el **fortalecimiento de la gestión local** y, por lo tanto, de las relaciones horizontales, que deberá adoptar **métodos y estilos** que vigoricen y potencien el funcionamiento proactivo de esa escala local en el contexto cubano actual. Así, se articularían y propiciarían mayores espacios de integración, participación y negociación de esos sujetos, tanto económicos como sociales, a pesar de estructuras administrativas demasiado rígidas por su nivel de centralización.

Para todo lo anterior la **capacitación** es un aspecto básico, e igualmente los **niveles adecuados de información**, comenzándose a solucionar esto último con el diseño de un sistema territorial que responda a las necesidades particulares del municipio.

Los métodos que se pueden utilizar como punto de arranque son diversos en la transformación necesaria. Lo importante es conocer la pertinencia de pertrechar a los gobiernos municipales con **herramientas** que les permitan organizar e integrar la información de partida y “trazar un camino” por el que la ejecución de los proyectos llevará paulatinamente, por escalones, en un proceso que para nada es unidireccional y que en cada lugar tendrá sus particularidades. Los métodos no son fines, sino medios que no conducen a destino cierto si no se sabe hacia donde se quiere caminar.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Asamblea Nacional del Poder Popular: “Apuntes para el Trabajo Comunitario”. Comisión de Órganos Locales. La Habana, 2000.

Asamblea Nacional del Poder Popular: “Apuntes sobre las responsabilidades y la labor de los delegados a las Asambleas Municipales”. Comisión de Órganos Locales. La Habana, 1999.

Asamblea Nacional del Poder Popular: Comisión de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la. Audiencia Pública Nacional “Cultura Comunitaria: por un desarrollo integral de nuestra democracia socialista. Plataforma de debate”. Inédito. La Habana, 2000

Castillo, Federico; Zafra, Manuel y Villalba, Francisca: “El municipalismo en América Latina; Desafíos y propuestas de la presente década”. UIM, serie Síntesis No. 16, diciembre 2001.

Castro Raúl: Discurso en acto de creación de la JUCEI de La Habana. 1961.

Castro Raúl: Discurso de clausura del seminario impartido a los delegados del poder Popular electos al iniciarse la experiencia en Matanzas, agosto de 1974.

Censo de Población de 1907, 1919, 1931, 1943, 1970 y 1981.

Constitución de la República de Cuba, La Habana, 1940.

Díaz, David: “Los talleres de Transformación de Barrio en Ciudad de la Habana”. Ponencia, 2000.

Dilla, González y Vincentelli: “Participación popular y desarrollo en los municipios cubanos”. CEA, La Habana, 1993.

Directorio CERCA de Sitios en Internet sobre Desarrollo Local. Fundación Interamericana. Programa de desarrollo local.: Sitio en Internet sobre Desarrollo Local. [www.siscom.or.cr/inv\\_sit1.htm](http://www.siscom.or.cr/inv_sit1.htm)

División Político Administrativa de la República de Cuba (Clave numérica). JUCEPLAN, La Habana, 1969.

Fernández, Olga: “Cuba: participación popular y sociedad” Ediciones CEA. Cuba, 1996.

Girardi. Glulio: “Desarrollo Local Sostenible, Poder Local alternativo y refundación”. Material digitalizado, entregado personalmente al Equipo en el año 2001.

Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado: “Barreras al Trabajo Comunitario Integrado, Municipio Los Palacios”. Equipo Técnico. La Habana, 1997.

Grupo Ministerial para el Trabajo Comunitario Integrado. Informe de Balance. La Habana, 1997.

Grupo Ministerial para el Trabajo Comunitario Integrado. Misión, Objetivos y Tareas. PROPUESTA. La Habana, 1996



Grupo Técnico del Grupo Ministerial para el Trabajo Comunitario Integrado. “Diagnóstico Inicial de las Comunidades en el País. Resumen”. 17 de marzo de 1997.

Informe de Relatoría del Taller Nacional de Trabajo Comunitario Integrado. La Habana, 21 de marzo de 1998. Inédito.

IPF: Análisis de la División Político Administrativa. 1970, Área y Población. La Habana, 1973.

JUCEPLAN: División Político Administrativa de la República de Cuba (Clave numérica). La Habana, 1969.

Ley 91 de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria No. 6, julio 2000.

Ley de Reforma Constitucional, La Habana, 1992.

Linares, Cecilia y otros: “Participación: ¿Solución o problema? Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, 1993.

López Roberto; Álvarez, Concepción; Franco, Xiomara: “El perfeccionamiento de la División Político Administrativa en Cuba: Los Consejos Populares”. La Habana, 1987.

Martí, José: “Un libro del norte sobre las instituciones españolas en los estados que fueron de México”. Artículo publicado en “El Partido Liberal”, México, 1891. CD “Obras Completas de José Martí”, volumen 7, Nuestra América. Centro de Estudios Martianos, 2001.

Mateo, Alfredo: “Historia de la División Político Administrativa (1607/1976”. Editorial Arte y Literatura. La Habana, 1977.

ONE. Cuba en cifra, 2003.

ONE: Censo de Población y Viviendas, 2002.

Rassi, Reynold: “Cuba: Nueva División Político Administrativa”. La Habana, Editorial ORBE, 1981.

Rosales del Toro, Ulises: “El Barrio: Un problema de atención urgente”. Folleto, Imprenta de las Oficinas Auxiliares de la Asamblea Nacional del Poder Popular, La Habana, 1995

Secretaría de la Asamblea Provincial del Poder Popular: “Material de Consulta para los delegados a las Asambleas Municipales del Poder Popular”. La Habana, 2000.

Simeón, Rosa Elena: Intervención de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente ante los Presidentes Provinciales del Poder Popular. La Habana, 1997.

Taller Nacional de Trabajo Comunitario Integrado. Relatoría, La Habana, 1998.

Uriarte, M y Marilyn F.: “Involucrando a la comunidad en la planificación: un manual para técnicos”. Parque Metropolitano de La Habana y The Canadian Urban Institute, 1998.

Uriarte, Mirem: “Sobre el Parque Metropolitano de La Habana”. Informe Investigativo.