

Dirigir en público y otros metabolismos políticos

Susana Acea
Marta Pérez Rolo
Daniel Rafuls
Rafael Hernández (moderador)

Rafael Hernández: Probablemente el principal problema de dirigir sea lograr hacerlo en el diálogo con los dirigidos. Discutir ese tema es el propósito de este panel: intentar responder a las preguntas sobre cómo se dirige o no se dirige en diálogo con el público, y cómo ese público tiene, o debe tener, un papel activo en enfrentar los problemas que le atañen.

La primera pregunta para este panel es, por tanto, en qué medida dirigir significa hacerlo en interacción, en qué medida el diálogo con los dirigidos es parte fundamental del ejercicio de dirección y de su efectividad.

Daniel Rafuls: Me gustaría reflexionar sobre la propia categoría de dirección. Aunque de alguna manera todos tenemos una noción de cómo se maneja, es importante recordar que los procesos de dirección consciente han estado vinculados, históricamente, a los seres humanos; pero también existen en el mundo animal. Mucho antes de la aparición del hombre, y también en los contextos actuales, para lograr determinados propósitos en función de la sobrevivencia, los animales tienen determinados niveles de organización, y funcionan con algún tipo de liderazgo, vamos a decir inconsciente.

Ya desde la propia aparición de la comunidad primitiva, el hombre también fue creando mecanismos para sobrevivir ante las inclemencias de la naturaleza, la búsqueda de la comida, para mejorar sus condiciones de vida, la confrontación con otros grupos humanos, o para pactar con ellos. Los liderazgos de esos grupos humanos se basaban en el más sabio, el más fuerte, la persona de mejores habilidades. Ese fenómeno apareció hace miles de años y es muy actual, y puede tener distintas maneras de manifestarse en las condiciones del capitalismo y del socialismo, en dependencia del tipo de grupo humano que se dirige.

Esto tiene que ver con varias categorías importantes: la relación mandar-dirigir, la relación funcionario-dirigente, funcionario-dirigente-liderazgo. Con la aparición del mundo socialista surge otra categoría —también en el caso de Cuba—: la vanguardia; o sea, cuatro categorías importantes que, de alguna manera, han estado presentes en la evolución de los seres humanos, ya vinculadas a empresas concretas, a corporaciones, o desde la propia conformación y funcionamiento de la familia, y son parte de la vida cotidiana de la gente.

Panel realizado en el Centro Cultural Cinematográfico ICAIC, el 27 de noviembre de 2014.

Creo que para dirigir solamente hace falta que uno se encargue de tomar decisiones en función de otro, que pueda orientar a la gente. Y pienso que dirigir es más una posibilidad que una capacidad. Quiero marcar esto por la siguiente razón: se puede dirigir bien o mal, revelar una respuesta coherente para dar solución a un problema social determinado, pero también tomar una decisión errada. Pero las condiciones que indican la persona llamada a orientar y tomar esa decisión la convierten en dirigente.

La categoría de *jefe* está más vinculada con mandar; y mandar se utiliza más en lo militar; un jefe es al mismo tiempo dirigente o puede mandar. Puede ser un jefe que consulta con su gente; o que manda para que la gente cumpla. En cualquier institución militar la idea de que las órdenes se cumplen y no se discuten es en cierto sentido explicable. Pero no es lo mismo en las condiciones de la vida civil, donde se puede ser un poco más flexible.

Hay otra categoría importante que se utiliza mucho y que creo que la gente confunde. Es la de *funcionario*. No es lo mismo dirigente que funcionario. Dirigente se supone que es la persona que tiene la responsabilidad de orientar a determinados sectores sociales, en distintos niveles. Funcionario, técnicamente, es la persona que, como su nombre lo indica, cumple determinadas funciones en relación con garantizar determinados objetivos; o sea, no manda, no dirige, aunque en determinadas coyunturas cumplan esa función.

Otra categoría importante es la de *liderazgo*. Desde mi punto de vista, sí hay gente que nace líder; pero el liderazgo se puede formar también. Hay gente que por el propio carisma, por razones biopsicológicas, o porque se expresan bien, o cuando conversan con los subordinados los miran a los ojos, o porque son honestos, resultan atractivas, y los ven como un líder. Ese tipo de contacto de un dirigente con un subordinado no es habitual. Cuba necesita mucho de ese tipo de gente.

Tiene que haber una relación de respeto entre el subordinado o dirigido y el dirigente, una relación mutua de respeto y de comprensión. Es lo que quería comentar.

Susana Acea:

Pocas veces en el ejercicio de dirección podemos hacer estas cosas, y estoy convencida de que esto nos hace muchísima falta, sobre todo a aquellos que estamos en la práctica diaria de la actividad de dirección.

Cuando nos referimos al concepto de dirigir inmediatamente nos viene a la cabeza que es una relación de influencia, alguien que influye sobre los demás, que realiza una acción cuyo objetivo, la meta que quiere, está predeterminado y de ahí depende la relación entre el que dirige y el que recibe la acción de dirección.

Para ejercer la dirección de todas formas hay una cuota de mando, porque en algún momento, bajo determinados escenarios, incluso hasta para la construcción del mismo sistema que usted está conduciendo, tiene que mandar, buscando la disciplina, buscando otras cosas, a las que más adelante pudiéramos referirnos. Pero lo más característico de todos los que ejercemos esa función es que interpretemos que cuando hablamos de dirigir estamos refiriéndonos a transformar estados de cosas. Y esa relación no puede ser solo directa, sino que tiene que haber un proceso de retroalimentación, del que viene, necesariamente, de manera casi espontánea pudiera decirse, si de ciencia se está hablando, un intercambio, una interacción con aquel que lo ayuda, que contribuye al funcionamiento de sistema para cumplir con calidad lo que nos hemos propuesto. Entonces, cuando hablamos de la dirección como ciencia implica que al margen de las regularidades, de las leyes, de categorías, de algunos conceptos, lleva implícito también que nosotros tengamos que crear mecanismos que aporten a la creación constante y permanente en el sistema, si no, es muy difícil conducirlo exitosamente, con todas las complejidades que se dan diariamente en el escenario donde usted tiene que dirigir. Por eso es importante hablar de la dirección como ciencia, pero también como arte, donde usted crea sistemas, mecanismos, maneras, modos, que aportan a la creación constante de eso que usted quiere enriquecer diariamente para lograr una finalidad.

A mi modo de ver, y quisiera enfatizar —y eso lo he aprendido un poco de la práctica, que pudiéramos compartir o no— que no se puede decir que el que más preparado está es el mejor dirigente; la propia práctica del Poder Popular lo ha demostrado. Yo vengo de la academia y no tengo por qué ser, ni soy, la que mejor dirige en el Poder Popular.

Ahora bien, tampoco la persona que solo es muy creativa tiene por qué obtener éxitos en la actividad de dirección.

Lo que casi siempre nos cuesta trabajo lograr a los que participamos en la práctica directiva es la capacidad para vincular la ciencia y el arte, para combinar lo que está establecido, regulado, sistematizado, aprobado, con aquello que aportamos diariamente a partir de mi creación y la de los que forman el sistema, y entonces eso le da un carácter más profesional al que realiza la acción de dirigir. Y por eso soy del criterio, y muchas veces lo comparto con mis colaboradores, de que esto es lo que a nosotros nos falta en ocasiones.

Además, soy muy defensora de la preparación, de tener una cultura directiva. Si usted no tiene esa cultura no puede entender los procesos y le es muy difícil conducir los complejos procesos que se dan hoy y los que van a venir mañana. Si usted solo tiene la conciencia, el concepto de lo vertical, tampoco puede conducir el sistema. ¿Entonces, cómo vincular la creatividad con la disciplina de respeto a las indicaciones, a lo orientado, con lo que está sistematizado, con lo que está aprobado, para no improvisar? Eso depende precisamente de la capacidad que usted tenga, que se la da la propia práctica, que no se lo da la escuela, ni un libro; sale de su retroalimentación constante con el sistema, porque ningún dirigente es un dios, y cada día puede ser menos dios, porque cada día la situación se torna más compleja en los sistemas de dirección. Incluso, hay mucha incertidumbre. Antes las cosas estaban más acabadas. Decías: «puedo tomar esta decisión porque regularmente la vida me ha demostrado que esa es la salida», «puedo resolver el problema social que tiene Centro Habana porque mis predecesores lo realizaban de esta manera». Hoy no es así, porque la incertidumbre está alrededor de los procesos económicos, políticos, ideológicos, la vida cívica de la población, la poca cultura ciudadana. Entonces a un presidente no le es posible, solo, resolver el asunto. ¿De qué mecanismos me apodero para poder transformar el estado de cosas y cumplir la función por la que estoy ahí? Ahí viene el papel del liderazgo al que se refería el profesor Rafuls.

Marta Pérez Rolo: Susana ha dicho una cosa muy importante: hay que ver la dirección como un proceso; o sea, no es una cosa aislada. En definitiva, dirigir es precisamente conseguir metas y objetivos, trazárselos y cumplirlos, pero nadie lo puede hacer solo, tiene que hacerlo con un grupo humano, y para eso tiene que influir en él. Dirigir siempre es influenciar, y se puede influenciar de acuerdo a la capacidad de liderazgo que tenga la persona.

Quiero referirme, muy brevemente, al tema de los modelos de formación, porque creo que nosotros tuvimos la suerte de tener uno diseñado en los primeros años de la Revolución por el Che; y no solamente para los dirigentes. Lo diseñó para todo el Ministerio de Industrias, desde el mínimo técnico para los obreros, hasta la Escuela de Administradores. Eso lo perdimos, y después cada cual fue por su rumbo haciendo lo que entendía en cada sector, y eso desbarató un poco ese enfoque de sistema que es tan necesario. Ahora se está retomando con la Escuela de cuadros del Estado y el gobierno, que tiene dos diplomados, uno de políticas públicas, de administración pública, y otro de gestión empresarial, que ya lo han pasado como cinco mil cuadros. Pero eso no basta. Hay que tener realmente una concepción sistémica para que eso no se quede en lo que las personas aprenden y después no practican, porque una de las cosas que ha pasado con el sistema de formación de dirigentes es que los conocimientos se aprenden, pero después ¿cómo se llevan a la práctica?

Por último, nada más decir que yo discrepo de algo que dijo el compañero Daniel. No creo que nadie nace líder, creo que hay que tener cuidado con eso, porque estaríamos diciendo que la humanidad se puede dividir entre los que nacen para dirigir y los que nacen para ser dirigidos, y creo que esa es una posición muy compleja. Las personas pueden tener o desarrollar en su personalidad, desde la infancia, características que ayudan a que sean líderes, pero discrepo de que alguien pueda realmente nacer líder. Está demostrado que el cociente intelectual es genético, pero el liderazgo no.

Rafael Hernández: Quiero que pasemos a la segunda pregunta. ¿Qué problemas afectan la capacidad de diálogo, la generación de una corriente de diálogo entre dirigentes y dirigidos?

Marta Pérez Rolo: Creo que hay un primer problema, que es la falta de coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, y eso afecta muchísimo a los dirigidos, porque usted puede tener un discurso, pero si ese discurso no se avala con la práctica, pierde credibilidad, lo cual es imprescindible para poder dirigir. Ese es un elemento que está presente en muchos de nuestros dirigentes en este momento; por supuesto, no estoy diciendo que en la totalidad ni mucho menos, pero creo que es un problema.

El otro es que hay que diferenciar entre líderes y administradores. Los dos son importantes, pero el líder es realmente el que impulsa, el que motiva, el que tiene la visión para llevar adelante a una persona, a un grupo humano. El administrador es el que planifica, organiza, controla. Hay que saber diferenciar unos de otros.

Otra cosa que me parece muy importante es que tiene que haber un cambio de concepción de la cultura, porque podemos seguir hablando de cursos, de formación, pero ¿qué es la cultura? Es el conjunto de costumbres, de normas, de lenguajes, de aspiraciones, de creencias, de valores. Si no se cambia la cultura de una organización cuando es necesario, no cambia nada. Pienso que ese es otro de los problemas que tenemos en este momento.

Creo que hay que buscar mecanismos de participación directa que ayuden en todo esto que se está hablando. ¿Qué mecanismos tenemos hoy, incluso en la Constitución de la República? Muy pocos. Están limitados. ¿Qué es participación? Es formar parte activa de algo.

Susana Acea: Tres problemas: primero, los escenarios. Los sistemas organizacionales nuestros, en mi opinión, no están preparados para que se produzca, como estilo de trabajo, el debate; o sea, no se desarrollan sobre la base del debate.

Segundo, las incongruencias entre los distintos niveles del sistema. Me estoy refiriendo a los locales, territoriales, a las provincias, etc. Ese modo de dirección, todavía excesivamente centralizado, no permite que se introduzca el debate como estilo.

Y la otra situación es, a mi modo de ver, la más peligrosa; es que un grupo de nosotros, los dirigentes, no sentimos que para dirigir necesariamente hay que involucrar a las personas. Este es el más peligroso.

Daniel Rafuls: Me parece que las características psicológicas del dirigente también influyen; o sea, creo que son elementos importantes; que sea una persona que converse con la gente, sencilla, que tenga determinadas maneras de preocuparse por el dirigido. La gente ve distanciada a un dirigente por el que vota para que la represente o que por alguna razón se le impone por ciertos mecanismos, y eso constituye una barrera psicológica. Eso tiene que ver con la capacidad para dirigir.

Segundo elemento importante, la cultura general y la cultura de diálogo que tenga ese dirigente. Si es muy bueno, muy preparado, si es asequible a los demás, se puede conversar con él, pero si no tiene cultura de diálogo, creo que eso lo aleja.

Otro tema importante es la preparación profesional específica de ese dirigente en el tema que está tratando. Creo que la política de cuadros es importante; es una categoría que se ha manejado mucho en el mundo socialista y en Cuba. La política de restablecimiento de las direcciones en los distintos centros de trabajo es importante.

Rafael Hernández: Bien, muchísimas gracias. Le vamos a dar ahora la palabra a los asistentes.

Nils Ponce Seoane: Geólogo. Lo que deseo plantear es una preocupación mía de muchos años. Para dirigir en público hay una cuestión elemental: que el dirigente o el líder debe ser conocido. Después de la Revolución he vivido y trabajado fundamentalmente en tres municipios: Diez de Octubre, San Miguel del Padrón y Plaza, y he notado que la mayoría de la población no conoce a sus dirigentes municipales, ni al presidente del Poder Popular, ni al vicepresidente, e incluso ni a los secretarios del Partido. ¿Entonces, cómo va a haber una interacción entre dirigentes y dirigidos, si no se conocen?

Lo mismo ocurre con los sindicatos. Antes de la Revolución todo el mundo conocía a Lázaro Peña, a Jesús Menéndez, a Aracelio Iglesias, a Agapito Figueroa, a José María Pérez, e incluso al del sindicato de la aristocracia obrera, que era Manuel Cofiño, el de los eléctricos. Quizás existía más información en los periódicos; ellos estaban más arriba de la bola, por así decirlo; pero ahora no se conoce a la mayoría, y lo mismo suele ocurrir con

nuestros ministros: lee el nombre pero no lo conoce. Quizás también haya un problema de interacción entre el dirigente y la prensa.

Enrique López Oliva: Profesor universitario y periodista. Tengo preguntas y un señalamiento. Me gustaría que hablaran del papel de la escuela. La escuela nuestra es bastante verticalista, y creo que ese es un problema que marca mucho. Si el alumno tiene una posición pasiva frente al maestro, entonces ¿cómo lo estamos educando?

También me gustaría que hablaran del papel de los medios de comunicación en esta relación.

Debemos tener en cuenta que hay distintos tipos de liderazgo: políticos, económicos, culturales, religiosos, y la religión, por regla general, se obvia en nuestra sociedad; se trata muy poco; en cambio, tenemos instituciones religiosas que están incidiendo grandemente en la vida social, cultural, y hasta económica del país. Me gustaría que reflexionaran sobre esos temas.

Yoss: Escritor por cuenta propia. Quisiera que incidieran sobre la diferencia entre los líderes naturales y los impuestos por un sistema, ya que los naturales tienen, de algún modo, que merecer constantemente la confianza de la gente a la que deben dirigir, mientras que los impuestos pueden estar completamente desconectados de la gente, pueden ser designados por gente que no conoce a los que van a dirigir, depuestos por los que no conocen a quiénes van a dirigir, y de hecho normalmente ocurre así.

Los líderes impuestos por un sistema, por una burocracia, de algún modo siempre son funcionarios y administradores. Recuerden cómo se parodiaba, en los años 70, la ley de conservación de la energía: «Los cuadros ni se crean ni se destruyen, solamente se trasladan», de un lugar donde han fracasado a otro donde fracasarán. Quisiera que tocaran esto. ¿Cómo se puede dirigir en un sistema de instituciones cuyo objetivo pasa a ser conservar al líder, y de ninguna manera que este responda a los que supuestamente debe dirigir?

Pedro Campos: Socialista democrático. Tengo cuatro preguntas o planteamientos. Quisiera, por favor, que el panel tratara algo relacionado con la dirección colectiva, porque casi todo lo que se ha tratado es de la dirección verticalista, de arriba a abajo. Igualmente, lo que sería la dirección democrática en una sociedad socializada plenamente desde el punto de vista político y económico. Y por último, una pregunta, ¿quién sería el mejor dirigente, el preparado impuesto o el elegido democráticamente por el grupo correspondiente?

Ovidio D'Angelo: La primera cuestión que plantearía es partir de un principio zapatista, o parodiar el principio zapatista. Creo que dirigir en público es dirigir obedeciendo, y eso plantea un parteaguas muy fuerte entre las posiciones autoritarias, que predominan muchas veces, y los populismos, que también predominan. Son temas que ha trabajado Susana en su tesis de doctorado.

Me parece que el concepto fundamental es qué cosa es participación popular; si es participar, si es tomar decisiones conjuntas, y quiénes participan. Muchas veces, incluso en el trabajo con comunidades, participan los actores, representantes, etc., de instituciones, pero no la población. Pienso que el tema está en el diálogo, pero no solo, sino en el nivel de protagonismo, de control, de la población acerca de lo que se hace y lo que se discute.

Aquí se decía que no se conoce a los dirigentes municipales, pero es que no se conoce ni lo que trata la Asamblea municipal, ni hay participación popular en ella, salvo los representantes, que otras veces, también se ha dicho, no son legítimos, son impuestos; o es el que no queda más remedio porque no había otro, porque eso es una candela, en fin. Hay un conjunto de situaciones que tienen que ver además, diría yo, con mecanismos que hay que restablecer.

Se habló de la Constitución también, los mecanismos de derecho y de garantía reales para participar, para llamar a contar a los dirigentes que tienen determinadas obligaciones con la población. Estamos hablando de un tema muy delicado abierto a un nivel de perfeccionamiento, que tiene que tener un nivel de profundidad desde la propia Constitución, desde el propio estilo y participación de lo que es un sistema democrático, socialista, al que aspiramos.

Mayra Espina: Las intervenciones de Pedro y Ovidio me facilitan ser muy concreta, porque mis preguntas van por ahí. Lo que hemos oído hasta ahora es muy interesante, pero está muy encuadrado en una visión de dirigir en un sistema vertical, que tiene un arriba y un abajo. De hecho, algunos de los panelistas han marcado bien eso: *bajar* a las bases, y muy pocas opciones reales de decisiones estratégicas es lo que a mí me parece que es en un sistema tan pautado. Y por lo tanto, empiezo a preguntarme: ¿para mejorar los procesos de dirección que dialogan y en los que hay participación, necesitan mejorar formación, cambiar cultura, o un cambio de lo que es verdaderamente dirigir, el real alcance de las decisiones y cómo se producen las decisiones?

Y les pregunto concretamente a los panelistas si es que para ellos la única manera de dirigir es en esos marcos verticales y centralizados, o podríamos pensar en la toma de decisiones más eficientes en un contexto de incertidumbre, como Susana señalaba, pensando mejor en dirigir en organizaciones horizontales, en red, donde hay verdaderas elecciones y donde el concepto de servidor público tiene un mayor peso.

Rafael Hernández: Vamos a entregarle de nuevo la palabra al panel. Quiero agregar la tercera pregunta, que es precisamente cómo garantizar que los dirigentes se desempeñen en un intercambio permanente con los dirigidos, cómo lograr que esto ocurra realmente, cómo lograr que no se quede en el plano de la exhortación o de los buenos deseos.

Daniel Rafuls: Me parecen muy prudentes todas las intervenciones que se hicieron. Efectivamente, la primera parte nuestra ha sido más bien informativa y valorativa desde el punto de vista teórico, algunas cosas desde el punto de vista práctico, pero no hemos tenido la oportunidad de exponer nuestros puntos de vista, que creo que coinciden mucho con la preocupación de la mayoría de los que hablaron, de que el proceso de dirección tiene que tener una contraparte real de participación de la gente, no solo en lo informativo, para tener a la ciudadanía actualizada de lo que se está haciendo, sino que la gente participe y dé sus propias opiniones.

Para garantizar que los dirigentes se desempeñen en un intercambio permanente con los dirigidos tienen que darse varios elementos. Primero, designar o elegir dirigentes que realmente tengan un mínimo de aceptación por los que van a ser dirigidos. Eso tiene que ver un poco con los comentarios que se estaban haciendo, tiene que ver con lo que decía Yoss sobre los líderes naturales y los impuestos. Creo que hay líderes naturales, efectivamente; cuando un ser humano nace tiene determinadas características muy propensas a que potencialmente pueda llegar a ser un líder. Puede morir teniendo esas potencialidades y nunca llegar a ser líder, pero la condición básica es que nazca con esas características. Hay líderes naturales positivos y negativos. Conocemos que hubo un Hitler, un Napoleón, un Gengis Khan.

Me refiero a esto porque me parece que es muy importante que los que van a ser dirigidos, en la medida de lo posible, tengan una garantía para hacer sus propias elecciones. Eso tiene que ver, en el caso nuestro, con limitaciones en el sistema del Poder Popular a la hora de presentar los candidatos. De eso se ha hablado mucho. A nivel de base se tiene entre dos y ocho candidatos, pero a niveles superiores las candidaturas son cerradas. Las personas están haciendo hace rato una demanda en ese sentido: que haya más representación, que la propia ciudadanía pueda decidirlo sobre la base de una preselección de personas afines al sistema, al proyecto social.

Otro elemento importante: hay que infundir en el dirigente la convicción de que él es el conductor principal del grupo, no el jefe militar. Hay ocasiones en que el directivo tiene que mandar, tomar una decisión que es inaplazable, pero creo que es excelente esa idea del zapatismo que se estaba exponiendo: mandar obedeciendo.

Hay estructuras, como el sistema del Poder Popular nuestro, en las que se realizan elecciones para nombrar representantes, y estos tienen que tomar decisiones, una parte importante de las cuales debe consultarse con la gente; claro, si la gente está pegada a la tierra buscando la información. En el nivel municipal, provincial, y en la Asamblea Nacional, los asuntos se discuten; pero si los representantes no tienen contacto directo con la población; si son electos, como alguien planteó, porque no había nadie más que

quisiera ser delegado del Poder Popular, ni dirigen a nadie, ni son líderes, ni hay quien los forme, aunque cursen todos los programas de preparación habidos y por haber.

Además, hay que garantizar más autonomía a los dirigentes para que tomen decisiones. Los dirigentes tienen que saber que corren riesgos de perder esa condición, ese privilegio que tienen, no por su salario porque los de nuestros dirigentes no son elevados. Estoy hablando de prebendas: carros y muchas cosas que el dirigente tiene. Y debe tener autonomía, ser capaz de tomar la decisión sabiendo que corre un riesgo.

Por último, los órganos superiores tampoco deben obligar, en este sistema vertical del que se está hablando lamentablemente, a directivos de base a que den respuestas inmediatas. Cuando nosotros trabajamos en Cuba en un problema urgente tras otro, con tanta celeridad, cuando no hay chance de hacer análisis ni discusiones con la gente, los directivos toman las decisiones e informan. Y la gente no se siente representada, no siente que han sido tomadas en cuenta sus propias valoraciones y sus criterios.

Susana Acea:

Yo llegué a presidenta del Poder Popular por la magia de la democracia cubana. Fui a mi asamblea para hacer mi propuesta para presidente y vicepresidente, y al final salí de vicepresidenta. Me faltaba poco para terminar el doctorado, y creí que el mundo se me caía arriba hasta que un día dije: «Bueno, no puedo seguir llorando, voy a enfrentar esto». Lo que quiero decir es que no siempre se puede pensar que uno está en determinado puesto porque quiere, pero después que lo asume, tiene que tratar de hacerlo lo mejor posible y echar rodilla en tierra, como dicen los peloteros de Industriales, para ganar el juego. A lo mejor se puede ganar con veinte carreras de diferencia, o por una, pero por lo menos ganar; y es complejo.

Yo empecé a pensar: «¿Cómo puedo hacer eso —me estoy refiriendo a cuando llegué a la función que realizo— si el poder lo tiene el pueblo y a mí nadie me conoce?». Y ahí es donde empieza la construcción consciente que debe tener el dirigente para poder alcanzar su meta y ser consecuente incluso con lo constitucional, porque, además, nadie piensa que para sacar al presidente de Plaza o de Centro Habana haya que reunir a los ciento cuarenta y siete mil habitantes de esos territorios; para eso están los grupos de representación. Recuerdo que lo primero que hice fue reunir segmentos de la población. Empecé por las escuelas, los muchachos que todavía no iban a las urnas; después, un grupo de jóvenes con muchas inquietudes, militantes o no; trabajadores por cuenta propia, artistas, creadores, y con esos grupos empecé a hacer reuniones y les dije: «Esto es para hacer gobierno, porque yo no sé hacerlo», y ya se pueden imaginar.

Primero uno tiene que estar preparado para la cultura del diálogo, porque tiene que escuchar cosas diferentes a las que lleva en su cabeza, y no es fácil reunirse con esa cantidad de personas, sobre todo con los artistas, que hoy son amigos míos, pero en aquel momento me dijeron lo que no se puede imaginar; pero me sirvió, y con ello he ido creciendo.

Las personas no saben, después que van a las urnas, qué cosa es gobierno, y dijimos: «Vamos entre todos a ver si aprendemos qué cosa es gobierno, porque yo no puedo, no tengo la verdad absoluta, y yo voy a empezar». Quiere decir que hay que crear, y ahí va surgiendo un liderazgo, se quiera o no. Por eso nunca me pongo brava cuando me dicen: «A él lo pusieron de director y se quiere hacer líder». No, es que él tiene que, responsablemente, ir construyendo escenarios y mecanismos para convertirse en líder, porque usted puede ser designado, como dijo un compañero, pero si no arrastra a las personas no puede lograr la función que le dieron, y para construirse como líder tiene que asumir un sacrificio extraordinario. Hay que recordar al Che, porque pasa por el proceso de la autolimitación permanente, pasa por una consagración que va más allá de sus problemas de salud, o de otra índole, y no ser demagogo, porque también esto del diálogo colinda a veces con la demagogia. Entonces, ¿qué estilo asumir para crear una cultura real del diálogo y que usted y los demás caminen con esa cultura?

Yo llevo mucho a los académicos al Poder Popular de Centro Habana, para que me ayuden en estos asuntos, que son complejos, y hacerlo sobre la base de los proyectos participativos y plurales. Eso va creando en la población una confianza, aun sin uno proponérselo. Es importante articular el saber, el poder y el hacer. Porque no todos están en contra de hacer cosas, hay gente que quiere hacer, pero no sabe, o no se le crea el

escenario. Hay que crear un escenario franco y sincero, no para oír intervenciones en diez, quince o veinte minutos, y cuando salimos todo se nos olvidó, sino el compromiso de buscar la solución de los problemas, o al menos alternativas, pero hay que hacerlo con sinceridad, abiertamente, y respetar las identidades individuales.

Hoy el país no es el mismo de hace veinte años; por tanto, no puedo influir en las personas de la misma manera en que lo hacía. Hay que buscarles resignificación a los valores; porque la manera que tiene una persona, no importa la edad, de demostrar su patriotismo, su concepto revolucionario, es diferente a la de hace diez años.

Ese conjunto de asuntos es lo que hace una conciencia en el ejercicio del poder, que cada vez tiene que ir redistribuyendo más de tal manera que no sea solo usted el que crea que las personas están participando. Entonces la participación se ve como un compromiso, un involucramiento sincero y consciente; asumirla desde los buenos días a la persona que ve, hasta la discusión de los problemas más serios del municipio; para lo bueno, para lo malo, para lo regular, para lo más complejo, lo menos complejo. Y me parece que entonces la gente puede entender las cosas.

Hay que saber explicar, a veces decimos: «Se hace porque lo dicen los de arriba», y ahí coincido entonces con la compañera que dijo que no solo es la cultura. En los Lineamientos está aprobado buscar la autonomía de las entidades. El problema del desarrollo local no siempre queda en la voluntad de un jefe a ese nivel. Hay poco entendimiento, porque no hay cultura, y esta tiene que ser integral para que el sistema avance. Usted puede tener mucha voluntad, pero con voluntad sola no se transforma un estado de cosas.

Y por eso comparto lo que han dicho, y además, hay muchísimas cosas que están alrededor de ese asunto, pero que con más personas involucradas podemos dar el salto; con acciones como estas que estamos haciendo aquí.

Marta Pérez Rolo:

Desde aquí podemos dar criterios, pero hay cuestiones que no dependen de este foro. Mayra dijo que hay que romper la verticalidad, tan arraigada en nuestra conciencia, pero hoy, que se están creando nuevas formas productivas, las cooperativas se han desarrollado, no solo en la agricultura sino también en la industria y el comercio, y están los trabajadores por cuenta propia, ya es otro modelo. Todo eso requiere un nivel de participación diferente. Me parece que por ahí puede haber un camino.

Hay otro en que he pensado mucho y me parece que sería muy importante para los directivos, que es la evaluación del desempeño. ¿Por qué no se puede evaluar a los directivos desde todos los niveles? No evaluaciones formales que vienen, se hacen, y no pasa nada. Esa evaluación del desempeño determinaría —con la participación de los subordinados, por supuesto— si el directivo sigue o no sigue, si puede o no puede, porque muchas veces quiere pero no puede. Creo que esa sería otra variante.

Es importante el tema, que casi no hemos tocado, de la exigencia de los dirigidos. Un compañero hablaba de que en la escuela los muchachos tienen una actitud pasiva, pero también en una empresa, por ejemplo, muchas veces los dirigidos tienen una actitud pasiva, y eso hay que acabarlo; hay que tratar de que las personas comprendan que tienen derechos y deberes, y que deben exigirlos.

Es muy importante colegiar opiniones, por eso digo que las cooperativas pueden ayudar, porque se supone que en ellas se colegian las opiniones. Claro, todo esto está en un proceso de transformación grande porque las cooperativas siguen teniendo algunos elementos que, a nuestro juicio, no permiten la autonomía necesaria.

Por otra parte tenemos que comprender que los directivos necesitan, como dijo Susana, no solamente conocimientos, sino también habilidades y actitudes. Si no tienen las tres cosas nunca podremos contar con los dirigentes que necesitamos para la transformación que precisa el país.

Además, creo que es importante hablar de la inteligencia emocional —me permito tocarlo muy brevemente porque me parece que se trata poco. Me refiero a cómo las emociones de cada cual influyen en cómo es capaz de verse a sí mismo, de controlarse, de no dejarse dominar, por ejemplo, por emociones negativas como la ira, que para un dirigente es terrible. O es capaz de empatizar, ponerse en el lugar del otro para entender qué le pasa y por qué actúa de una u otra manera.

Esos son algunos elementos. Pero como yo fui la que hizo referencia a la Constitución, vuelvo y repito que creo que hay muchas de estas cosas que para hacerlas necesitamos una transformación radical de algunos aspectos constitucionales, que suponemos que vendrán.

Rafael Hernández: Toca el turno a la segunda vuelta del público participante.

**Tania María
Jiménez Tolón:**

Tuve que estudiar para poder explicarme lo que significa dirigir en público. Creo que debe ser dirigir *con* el público, no en público, porque entonces es uno solo el que está, y el público es diverso. Una pregunta que le hacen a la ministra de Justicia dice: «Estudios han demostrado que una gran parte de la población no conoce las leyes con sus derechos y deberes implícitos. ¿Cuán peligroso resulta esto para una sociedad que se vuelve más compleja y con diversidad de actores sobre todo en el ámbito económico?». Ella contesta: «Ese es un problema que hemos tenido durante mucho tiempo, nos ha faltado una educación jurídica, ahora lo vemos como un problema, pero existe porque no ha habido necesidad». Cuando leí esto me horroricé: que en un país no haya necesidad de conocer los deberes y los derechos, y dicho por la ministra de Justicia, deja mucho que pensar. De ahí parte la dirección, porque no es que se dirija como se quiera; tiene, sobre todo, herramientas. ¿Con qué se dirige? Debe ser a través de las leyes, de la Constitución, de lo que organiza una sociedad. Entonces tenemos grandes problemas.

Somos un país muy lindo, pero que venimos del socialismo real, que es autoritario; por tanto, tenemos mucho de autoritarismo en nuestra sociedad, y para vencer eso debemos cambiar nuestra mentalidad a todos los niveles, inclusive de los que dicen que hay que cambiarla, para que seamos más participativos, y entre todos podamos seguir construyendo este bello socialismo.

He sido delegada del Poder Popular en Plaza de la Revolución durante dos mandatos. No sigo porque es un desastre y yo no estoy donde haya un desastre. En el Poder Popular hay mucha mentira, y yo no estoy donde hay tanta mentira. Nos estamos engañando a nosotros mismos; por eso no va la gente a las asambleas de rendición de cuentas. Tenemos un grave problema en nuestra sociedad. Los que la queremos salvar, los que queremos esta Cuba linda, y los que queremos esta patria, no queremos seguir de la misma forma.

Se acaba de aprobar una Ley del Trabajo y yo me pregunto cómo es posible que los trabajadores de Cuba quieran que sus dirigentes puedan hacer lo que les dé la gana, porque eso es lo que dice la Ley del Trabajo. El dirigente —me lo enseñó mi padre, que murió en el año 76— es un trabajador cuya función es dirigir, pero con todos y para todos. El dirigente no puede ser una clase, y lo hemos convertido en una clase.

Carlos Garcés:

Trabajador por cuenta propia. Respecto a la segunda pregunta, o sea, qué problemas influyen en la capacidad de los dirigentes para dialogar, quiero decir que no todas las direcciones son iguales ni todas son tan democráticas como se quisiera, por ejemplo, en lo militar no hay ninguna democracia, no es que esté mal ni bien, es que tiene que ser así. En una empresa, un banco, por ejemplo, se dirige de otra forma. Tampoco es una democracia, aunque quizás no es tan autoritaria como podría serlo en lo militar. Ya en los niveles de la sociedad, el Poder Popular debería ser más democrático.

Entonces me surgen preguntas respecto a la interacción de la dirección con los dirigidos. Por ejemplo, ¿cómo resolver el tema de aquellos dirigentes o jefes que realmente pretenden solucionar los problemas, pero cuyas propuestas entran en contradicción con otros dirigentes en el sentido lateral y hacia arriba? Son personas que entran en los lugares, en las instituciones o donde sea, con las ganas verdaderas de resolver el problema, y ahí chocan con que el grupo al que pertenecen considera que son objetos anacrónicos, y terminan saliéndose del grupo o acogiendo las reglas viejas. ¿Qué hacer para que eso acabe de una vez?

Lo otro, ¿qué tienen que decir respecto a ciertos dirigentes en nuestra sociedad, que más que administradores de los bienes propiedad de todos, actúan como sus dueños?

Otra pregunta, ¿cómo garantizar que cuando un dirigente no tenga las condiciones para serlo, sea removido oportunamente? ¿Por qué si todo el mundo sabe que no tienen condiciones persisten allí?

El profesor Rafuls mencionó que el salario de los dirigentes es más bien bajo. Puede ser, pero hay que ver el aspecto moral para que nuestra sociedad crea más en sus dirigentes. Un ministro puede tener un salario nominal relativamente bajo, pero el real, los bienes y beneficios que adquiere de la sociedad, a veces están muy por encima de cualquier político corrupto de cualquier país. No estoy diciendo que lo hagan por la vía de la corrupción; es que realmente hemos legalizado, en dirigentes de alto nivel, que tengan esos bienes; pero es algo que debería ser ilegal.

Sara Fernández Rey: Soy española. Desde el año 1991 vivo aquí cuatro o cinco meses todos los años, y ahora soy residente permanente y me interesa muchísimo participar en todo lo que se pueda. Desde los discisiete años fui luchadora antifranquista, fui toda mi vida marxista, pero yo le llamaba «países mal llamados socialistas» a lo que la gente le llamaba comunismo real.

Estoy de acuerdo con todo lo que habló la última señora. Cada vez que vengo a estas reuniones de debate me parece que aquí deberían surgir formas de organizarse para resolver esos problemas que todos sabemos que existen. Entonces, mi pregunta en concreto es cómo nos podemos organizar para que realmente el que dirige lo haga con la participación de toda la población, de todos los dirigidos; para que los dirigidos puedan revocar al que dirige cuando no lo hace bien. Hoy en España lo estamos haciendo por barrios, por centros de trabajo, por escuelas, por universidades, por diferentes sistemas; nos estamos organizando en círculos de población que van a tratar de que haya una democracia participativa. Creo que es lo que necesitamos no solo en Cuba sino en todo el mundo.

Consuelo Martín: De la Universidad de La Habana. Dirigir en público, lo primero es ¿qué público?, ¿quién dirige? Estamos tratando de abordar en un Último Jueves algo muy sugerente pero que tiene muchos niveles de aproximación. ¿De quiénes estamos hablando? No es lo mismo en una empresa, no es lo mismo en el Poder Popular, en distintos niveles.

Tratando de hacer esa generalización y pensando un poco en eso, creo que hay una suerte de fantasmas que nos acompañan a todas las generaciones que estamos aquí hoy, en nuestro proceso de formación y crecimiento, y dada la persona que habló antes, en otros lugares del mundo también. Lo que quiero decir es que estamos hablando de distintas nociones de poder, y cuando se habla en abstracto y se confunde con autoridad, estamos perdiendo la capacidad de dirigir en público, porque cuando aplicamos ese término y sentimos que en nuestra empresa, en nuestra familia, en nuestro gobierno —el inmediato, que es la circunscripción, o el nivel municipal—, están trabajando con autoridad, lo están haciendo como autores, como creadores, como copartícipes. Entonces es otro tipo de dirección. Pero el poder no solo lo tiene, quizás, el que lo ejecuta porque lo pusieron en ese cargo, sino toda persona a quien se lo asignamos, las demás personas, que vamos o no vamos a las reuniones más simples de nuestro trabajo, o que vamos o no vamos a una forma de poder ejercida en el seno de nuestras propias familias, que es donde se forman estas nociones primarias en la vida del ser humano de cómo dirigir, cómo ser dirigido, y cómo les asignamos todas esas nociones de las cuales nos tenemos que desprender.

Por otro lado, dirigir en público es ser figura pública, y le agradezco infinitamente a Susana su presencia aquí, porque ella lo lleva a la práctica todos los días, y ella es figura pública donde vive. Tal vez desde la academia es más cómodo hablar; es más difícil y más duro hablar desde la práctica, porque tiene que ser coherente, si además es doctora en Ciencias, con toda la teoría, con toda la práctica y con todas las demandas que tiene el público que ella dirige, y obedecer a ese público en sus formas de dirección, porque por suerte es una persona con la cual se puede interactuar en todos esos distintos niveles.

Una cosa muy importante es la gestión de dirección, y para dirigir en público no solo se tiene que conocer al público, sino que sus necesidades puedan ser satisfechas por esa gestión, sea, insisto, en una empresa o en el Poder Popular.

Mi experiencia de trabajo en talleres, cuando están presentes las autoridades y ponemos una silla vacía, los participantes no la ocupan, aunque tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones, pero los fantasmas que nos acompañan y que nos limitan la participación también tendrían que ser trabajados, para poder dirigir en público.

Ramón García: El Poder Popular les hizo una consulta a sus delegados: veinte preguntas. Es un diagnóstico desastroso. Con un mes y medio de antelación le escribí a mi delegado, porque me parecía que las cosas iban en dirección contraria. Si el Partido tiene un proyecto de país, de nueva sociedad local, y las sociedades locales tienen que autorganizarse para resolver sus propios problemas, donde el delegado debe convertirse en un facilitador del proceso, ¿qué hacemos nosotros preguntándonos si un delegado se quedó dormido? Entonces yo le presenté al delegado siete propuestas de cómo autorganizarnos en la comunidad para resolver nuestros propios problemas. Parece que el miembro del Buró del Partido de Playa, que atiende el Consejo Popular de Santa Fe, entiende de una manera diferente esto del cambio de las mentalidades. Me ha llenado la cuadra de policías, de agentes de la contrainteligencia, de los delegados de Santa Fe, etc. Aquello no lo entendí como un diálogo, sino como una agresión personal. No me dejé provocar e hice una intervención que la gente aplaudió. Al parecer, el pueblo sí está claro de lo que hay que hacer.

Entonces, mientras siga habiendo personas, cuadros de dirección, que sean miopes políticos, que estén en contra de la política del Partido para hacer ese tipo de *show* y el papelazo frente a una comunidad, no vamos a poder resolver el problema. Tenemos un proyecto de país que nos está pidiendo no que venga no sé quién a resolvernos los problemas en la comunidad, sino que tenemos que autorganizarnos, aprender a hacer, y ese es el proyecto del Partido, y de pronto todo el mundo anda preguntándose que por qué un delegado se queda dormido. Así no vamos a salir del chapoteo, y mucho menos con las miopías políticas de estos cuadros.

Fabio Grobart: Trabajo en un centro de investigaciones de la Universidad de La Habana. He visto que el debate está funcionando en el nivel táctico-operativo, todo eso que se dirige cotidianamente en los centros de trabajo, en el Poder Popular, en los más diversos lugares; pero no debemos perder la ocasión de mirar con luces largas hacia dónde queremos llevar el país, la estrategia, que requiere de dirección y de compañeros que sepan dirigir; cómo se hace una estrategia a largo plazo del socialismo que queremos construir, donde estén incluidos todos estos problemas, toda la cultura, la economía, la ecología, todo lo que concierne a cada cubano, y donde cada cubano, de alguna u otra manera, tiene que participar activamente en esa visión de futuro. Ya ha sido planteado recientemente en la Asamblea Nacional del Poder Popular, por el compañero Raúl, que se está trabajando en el programa del año 2030. Esa es una gran esperanza para muchas personas, y debiera serlo para todo el mundo, porque eso es lo que nos distinguiría como constructores del socialismo, de una nueva sociedad. Todo lo que se estaba discutiendo aquí es para esta sociedad socialista, no para otra, porque si soy dueño de un negocio puede ser que busque consejo de mis subordinados, pero puede ser que diga: «si no cumples con mis órdenes te vas, busca trabajo en otro lugar»; pero en el socialismo no es así; todos tenemos derecho a la vida y todos queremos construir una sociedad nueva, común. Queremos ser ejemplo también para América Latina, y hemos resistido mucho, y ahora están surgiendo otros socialismos en América Latina y miran hacia acá.

¿Cómo hacemos nosotros la democracia? Hay principios que se enseñan en diferentes niveles y en diferentes escuelas. El centralismo democrático es una praxis que hay que probar, educarla, formarla. Lástima que no estén aquí presentes los compañeros de la Escuela Superior del Partido, los de la Escuela de la Juventud y de otras escuelas de cuadros, donde no sé en qué medida se les enseña a todos los que están llamados a dirigir que asuman todos estos principios de democracia socialista, donde hay el momento del debate colectivo y el de ejecutar las políticas, de conformarlas colectivamente para después ejecutarlas conscientemente.

Rafael Betancourt: La sociedad cubana está cambiando de una forma rápida y profunda, y cuando hablamos de dirigir, de algún modo también estamos necesitados de cambiar las formas de organizar el sistema político, vamos a decir actualizarlo, como estamos hablando de actualizar la economía. Nada más voy a resaltar tres cosas que me parece que son importantes y que influyen mucho en la capacidad de los dirigentes para dirigir con el público.

Una, ¿de dónde surgen los dirigentes? Normalmente hemos trabajado a partir de un origen que viene desde la comunidad, desde el sistema del Poder Popular, como surgió

Susana; desde arriba, o sea, los designados, porque sabemos que la Asamblea Nacional está compuesta por 50% de delegados de las bases, pero el otro 50% está designado de arriba para abajo. A esos nadie los eligió en realidad.

Segundo, vienen de las esferas militar, empresarial, campesina y de los servicios. Hay muchos dirigentes que surgen del sistema de la educación, de la salud, de los deportes. ¿Pero dónde está ahora la representación de la sociedad civil cubana?, ¿cómo se puede llegar, desde la asociatividad, desde las formas no estatales de economía, a ocupar puestos de dirección política? Esos espacios no existen, o existen de manera muy limitada.

Los dirigentes son electos a partir de sus biografías, pero creo que ya pasamos esa etapa. Los dirigentes tienen que tomar posiciones, proponer soluciones, identificarse con estrategias para que a la hora de rendir cuentas lo hagan por lo que dijeron, por lo que prometieron, y no solamente porque estuvieron cuatro años aquí, veinte años allá, o tienen tantas medallas.

Y lo tercero es la limitación de nosotros, los dirigidos, a determinadas esferas, porque casi nadie va a una rendición de cuentas a hablar de la política nacional, de la estrategia de la inversión extranjera, porque no nos toca. Lo que se habla es del bache, de la luz, del salidero, pero nosotros somos mucho más que eso, ¿entonces, dónde está nuestro espacio como ciudadanos para opinar más allá de la esfera municipal o local?

Rafael Hernández: Le doy nuevamente la palabra al panel para que conteste las preguntas que quiera contestar y comente los problemas que quiera comentar.

Daniel Rafuls: Primero, entiendo perfectamente a Tania, más allá de su apasionamiento. Creo que una de las condiciones que debe tener un delegado del Poder Popular es apasionamiento. Tania ha dicho muchas cosas reales. Uno de los aspectos que ella trata, más allá de los problemas reales a los que ha intentado darles solución en su condición de delegada de base, es que, efectivamente, ningún delegado de base tiene poder para tomar decisiones que impliquen la solución de problemas de la comunidad que representa. Eso en Cuba lamentablemente no existe. En los barrios nuestros, el sistema no funciona de manera idónea.

Segundo: el Código del Trabajo marca algo que Tania expresa de otra manera, pero es real. Desde que se inicia la parte que tiene que ver con los empleadores y los trabajadores, el Código tiene que ver más con la posibilidad del empleador de estructurar, orientar y sancionar al trabajador, que la acción inversa. En ese sentido, representa más las facilidades que tienen las autoridades para tomar las decisiones, y no tanto los trabajadores.

Alguien comentaba qué posibilidades tiene un ciudadano común de hacer una demanda para darle solución a un problema; esa limitación la tenemos. ¿Cómo se ha ido intentando resolver? Me parece que todavía son remiendos, aunque una gran parte de las instituciones tiene un departamento de atención a la población.

Sobre el salario de los dirigentes. En Cuba estamos construyendo un proyecto social distinto al que existe en otras partes del mundo. Por supuesto que no es suficiente ganar 500, 600 o 700 pesos cubanos para un ministro o para una persona que tenga otra responsabilidad, y que el salario real, el que representa su estatus de dirigente o funcionario importante, les proporciona condiciones favorables de vida para él y su familia que no se resuelven con el salario. El hombre deja de ser ministro, o viceministro, o deja de tener una responsabilidad importante, y hasta que muera tiene beneficios por encima de otras muchas personas, porque hay condiciones que se crean cuando tienen responsabilidades de ese tipo que les facilitan la vida en un futuro.

A lo mejor debiéramos resolver eso no con un salario de un ministro o alguna otra autoridad, de 600 o 700 pesos, sino de 2 000 pesos cubanos; y pueda salir a sus vacaciones sobre la base de lo que haya ganado nominalmente, para que eso sea equitativo con respecto a otra gente. Ese es un tema al que, por supuesto, no nos corresponde darle solución. Solo estamos dando criterios y haciendo comentarios.

Sara hace un comentario muy interesante, ella viene de la experiencia de España. Nosotros tenemos una ventaja sobre otros sistemas políticos de muchos países. Con la Revolución se crearon instituciones que en muchas partes del mundo la gente lucha por crearlas, organizaciones femeninas, por ejemplo, que en la mayor parte de los países del mundo no están articuladas coherentemente. Tenemos organizaciones barriales, los CDR,

etc. Ahora bien, todas esas instituciones hay que rearticularlas, hacerlas funcionar bien, con la participación de todos. ¿Que no funcionan ahora? Estoy de acuerdo. Tiene que buscarse una manera de cambiar su funcionamiento, pero la base está creada, y creo que a eso debemos darle alguna utilidad. Hacer revolución dentro de la Revolución no implica, necesariamente, que todas las instituciones tengan que ser cambiadas. Hay cosas que podemos utilizar y poner en función del bien común.

Coincido con todos los elementos que Betancourt está dando. Si solo hasta 50% de los diputados a la Asamblea Nacional son delegados de base, ¿dónde está la representación? Hay otro 50% de la Asamblea que, aunque son representantes de instituciones que de alguna manera tienen vínculos con la sociedad civil, no le rinde cuentas a la masa de la que proceden: ni los artistas les rinden cuentas a los artistas, ni los deportistas a los deportistas, ni representantes de cooperativas, ni de los movimientos religiosos en Cuba les rinden cuentas a su gente. Ese es un mecanismo que tenemos que cambiar.

Y otro elemento importante: el de la transparencia informativa. La gente no conoce la Constitución, no conoce sus deberes y sus derechos. Algo se comentaba aquí sobre los medios de difusión. La primera responsabilidad debe ser de los medios de difusión. En las asambleas municipales, provinciales y en la nacional se hacen discusiones muy sólidas, duras, difíciles, pero no salen publicadas. Entonces la imagen que se da siempre es de unanimidad, todos están de acuerdo, y no funciona así.

Susana Acea: Siempre tenemos el principio de que de las grandes crisis salen las mejores soluciones. Estamos en un momento de muchísimos problemas dentro del mismo proyecto socialista que los cubanos hemos decidido construir, y por tanto creo que no podemos sustraer ningún tema de ese escenario. Es un proyecto que se viene reorientando desde el último Congreso del Partido, los Lineamientos, etc. La fundamentación se viene explicando, y de ahí no podemos sacar un dirigente. Muchos de los que tenemos hoy no son los que realmente necesita el sistema. Ahora bien, ¿quién los va a construir? Tenemos que construirlos en el propio proceso. Como mismo estamos trabajando en función de los Lineamientos económicos, políticos y sociales del Partido y la Revolución, ahí entra también la manera en que tenemos que hacer nuevas políticas, y por tanto, hay que buscar a las personas con características y cualidades que puedan hacerlas, sobre todo la política cotidiana.

Pocas personas en Cuba, sobre todo las más inteligentes, cuestionan la gran política, sino la que está más cerca; como yo le digo, la doméstica, que sentimos todos los días en la vida cotidiana. Esa es la que más siente el cubano y a la que las personas están más vinculadas desde un pensamiento crítico; y hacen bien.

Hay que buscar nuevas maneras, darles nuevo sentido y buscar otras lógicas en las relaciones productivas y reproductivas de la sociedad cubana, y eso no lo lograremos con los que estamos hoy. No me siento aludida por mucho de lo que han dicho aquí de los dirigentes, porque, primero, no nací siendo dirigente, soy una académica que devino dirigente por la democracia cubana. Lo he hecho con mucho amor, me siento orgullosísima de serlo, aunque lo que lleva es una gran cuota de sacrificio. Mañana vuelvo a mi academia y seguiré desde allí buscando las maneras de que el dirigente que tengamos se corresponda con los nuevos escenarios que exija el país, porque dirigentes tiene que haber, y sobre todo de un segmento de la población que son los jóvenes, a los que tenemos que preparar. No podemos seguir diciendo que nadie quiere ser dirigente porque ser dirigente es malo. Creo que esa es también una oportunidad que hay que darles a los seres humanos.

Coincido con Tania, la delegada de Plaza, mi colega, que la del delegado es una actividad difícil. Conozco muchos dirigentes que realmente no se corresponden con el sacrificio que está haciendo esta población; pero también conozco a otros muchos muy buenos, en el sentido en que estamos hablando. Si no hacen más es porque no lo pueden hacer, por otras limitaciones, por el escenario en que se mueven, pero gente honesta, sencilla, nada de mirar por arriba del otro. Eso también hay que decirlo.

En estos momentos, el Poder Popular, que es a donde me reduzco, está en perfeccionamiento casi total. Eso se desprende de los Lineamientos del Partido.

Muchísimos compañeros han tenido oportunidad de decir estas cosas que se han dicho aquí, precisamente buscando nuevos sentidos, nuevas lógicas a la acción gubernamental, donde el pueblo se sienta implicado de verdad.

Pero hay algo que no debe cambiar, y voy a referirme a lo que dijo uno de los participantes sobre buscar una nueva organización de autogestión desde la base. Eso está creado desde que surgieron los Consejos Populares. Sus reuniones son públicas, su funcionamiento es público; no es solo la rendición de cuentas cada dos meses; el Consejo Popular se reúne una vez al mes como mínimo, y tiene una base social amplísima. Por ahí puede pasar todo el mundo, el que vota y el que no vota, y dar sus opiniones, sus inquietudes. ¿Pero qué es lo que pasa? Es una de las cosas que me hacen irme con ese sufrimiento del Poder Popular: la gente desconoce que existe ese escenario para hacer un debate como este y de todos los temas que se quieran.

Marta Pérez Rolo: Me parece muy importante lo que dijo Consuelo: la posibilidad de considerar la gestión de dirección como un subsistema que realmente integre una serie de cuestiones. También lo dijo un compañero sobre la sociedad civil cubana, que todavía no tiene los espacios que necesita, y hay que buscar la manera de que existan esos espacios y cómo puede participar la sociedad.

Se ha hablado mucho del Poder Popular, de si funciona, de si no funciona. He tenido la posibilidad de ver a Susana actuando, y creo que es importante lo que está haciendo en el municipio Centro Habana, en barriadas tan pobres y tan humildes, y cómo es capaz de movilizar a todos y de llevar allí a trabajadores sociales. Y eso es trabajo de todos los días, y no lo está haciendo sola, claro, pero es un trabajo que ella dirige. Eso es importante que se conozca, porque ella no ha hablado de sí misma.

Un elemento que no se ha mencionado mucho es el de comunicación. Todo esto necesita que la gente se comunique mejor, porque comunicar es poder transmitir al otro lo que uno piensa, y retroalimentarse, y es imprescindible en un dirigente. Creo que Susana la tiene, que muchos otros compañeros la tienen, pero es fundamental para todos, para resolver los problemas que hemos debatido.

Rafael Hernández: Yo espero que los presentes no estén de acuerdo con todo lo que dijeron los panelistas, porque de lo contrario esta sesión habrá sido un fracaso. Espero que se queden pensando no en lo que estaban de acuerdo ya, sino en lo que no están exactamente muy de acuerdo, porque eso quizás sea la parte que tiene que ver con haber aprendido algo en esta sesión.

Si yo fuera uno del público pensaría cosas tales como: ¿y si yo tuviera que estar sentado en el panel?, o ¿y si yo tuviera que ser el presidente del Poder Popular de Centro Habana? No hay nada como ponerse en el lugar del otro: los dirigentes en el lugar de los dirigidos, también los dirigidos en el lugar de los dirigentes; ayuda mucho a entender lo que pasa.

Participantes:

Susana Acea. Presidenta de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Centro Habana.

Marta Pérez Rolo. Profesora. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Universidad de La Habana. Fue directora de la Escuela de Formación de Técnicas de Dirección y de Dirección de Gestión (Gesta) del SIME.

Daniel Rafuls. Profesor. Facultad de Filosofía e Historia de la Universidad de La Habana.

Rafael Hernández. Politólogo. Director de *Temas*.