



Esta publicación se hizo posible mediante el apoyo proporcionado por el Buró para América Latina y el Caribe, de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos del Fallo No. EDG-A-00-02-00007-00. Las opiniones expresadas pertenecen al autor y no necesariamente reflejan el enfoque de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Las organizaciones internacionales y la Cuba post-Castro

**Preparado para el Proyecto sobre la Transición (CTP)
Instituto de Estudios Cubanos y Cubano-Americanos (ICCAS)
Universidad de Miami**

Por

Ernesto Betancourt*

*Nota Bibliografica Sobre el Autor: **Ernesto Betancourt**, antiguo Director de Radio Martí y Asesor, Trade & Economic Development Associates, Washington D. C.

Sumario ejecutivo

Este es un estudio sobre la ayuda que se puede requerir de diversas organizaciones internacionales para apoyar la transición cubana en la época posterior al régimen de Fidel Castro. Se parte de la premisa que habrá un gobierno de transición que replazce el actual régimen, el cual estará comprometido a restaurar un gobierno democrático y una economía de mercado y alcance el mínimo de legitimidad necesaria para gobernar el país en la búsqueda de tales objetivos. Aunque se reconoce que existen otras situaciones contextuales para la transición, es imposible abordar esta misión bajo una multiplicidad de escenarios. Por lo tanto, el estudio está escrito como una simple sugerencia para que sea presentado a cualquier autoridad transicional que surja, a fin de suministrar un punto de partida o temario para definir la ayuda requerida de las organizaciones internacionales con vistas a la transición.

Una observación hecha por Anders Aslund¹ sobre las transiciones del bloque soviético será tenida en cuenta a todo lo largo de este estudio:

El drama central de la transformación económica post-comunista ha sido una intensa batalla entre los reformadores liberales, quienes querían construir una democracia y una economía de mercado normales, y los negociantes y gerentes en busca de rentas, quienes deseaban hacer dinero a expensas del estado y la sociedad en transición.²

La verdad es que la transición en Cuba tendrá que enfrentar una batalla similar. Debido a que el Período Especial³ que comenzó después del desplome de la Unión Soviética, constituye meramente una transición del viejo sistema stalinista que prevalecía en Cuba en ese tiempo mientras se mantiene un sistema de partido único. Los miembros de la *nomenklatura* se han aprovechado del Período Especial para crear una oligarquía gerencial rentista, que controla las empresas estatales mediante la administración descentralizada en sociedad con inversionistas extranjeros en empresas de propiedad mixta. Esta oligarquía resistirá cualquier esfuerzo de cambiar hacia una economía de libre mercado, y mucho menos hacia un gobierno democrático.

Sorpresivamente, estos integrantes del régimen tienen el respaldo de un grupo de generales retirados norteamericanos quienes apoyan una sucesión en vez de una transición, bajo el liderazgo de Raúl Castro. Afortunadamente, ellos no pueden predominar. La disidencia ha sacado provecho de cierto titubeo en la represión, así como también del creciente reconocimiento y apoyo internacional para expandirse, de los iniciales grupos de derechos humanos, a periodistas, bibliotecarios, asociaciones profesionales, cooperativas agropecuarias y sindicatos independientes. Ellos han actuado así, a pesar de haberseles prohibido la libertad de expresión y los derechos de reunirse en asambleas o crear asociaciones. La pujante sociedad civil de Cuba no se puede ignorar. Es una fuerza a ser tenida en cuenta en el futuro de Cuba.

Por fortuna, justo cuando la investigación para esta monografía estaba comenzando, el Banco Mundial hizo público su amplio informe sobre la década de

experiencia con la transición en el antiguo bloque soviético.⁴ Las lecciones de estas transiciones son relevantes para la situación cubana, aunque requieren la adaptación a sus peculiaridades. El contexto cubano enfrenta una importante peculiaridad: la existencia de la diáspora cubana, que es dueña de 30,000 empresas norteamericanas, con ventas anuales de 24 mil millones de dólares y que, con Castro todavía en el poder, se ha convertido en la fuente más importante de divisas para la isla. Ninguno de los otros antiguos miembros del bloque soviético, excepto, quizá, Armenia, ha enfrentado una situación similar.⁵

El Banco Mundial encontró que el camino más efectivo para obtener el éxito económico es privatizar, mientras se fomentan las nuevas empresas competitivas y se desalienta la continuación de las antiguas empresas estatales, que son propensas a promover la corrupción, el desfalco de bienes, el desvío de recursos en provecho propio y las prácticas rentistas. El enfoque del Banco Mundial requiere la privatización combinada con la disciplina financiera y el fomento de nuevas empresas. Además de proveer una sólida base para el dominio de las democracias competitivas en Europa del Este, también suministra el modelo de transición para Cuba. En la Primera Sección de esta monografía se sumarizan y se refuerzan los resultados del informe del Banco Mundial y, donde sea pertinente, la monografía los apoya con conclusiones de otros informes. La Segunda Sección intenta encajar la situación cubana en el paradigma que trajeron como resultado los 10 años de transición en el antiguo bloque soviético. Por último, la Tercera Sección esboza el programa de asistencia que Cuba requerirá de varias organizaciones internacionales. Dos matrices posteriores vinculan los elementos del programa de asistencia con las posibles fuentes de ayuda internacional.

Este estudio supone que se formará un grupo consultivo sobre Cuba. También asume que el Banco Mundial se encargará de coordinar el esfuerzo de asistencia mediante el grupo consultivo sobre Cuba, como consecuencia de su rica experiencia en ayudar a las transiciones sistémicas. En vista de que Cuba no es miembro del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se deben comenzar trabajos preparatorios antes de que la actual transición comience, para cortar el intervalo en conseguir el acceso a las urgentes fuentes financieras para la reconstrucción de Cuba.

Lecciones de las transiciones del bloque soviético

Las transiciones políticas y económicas paralelas

Los procesos de transición están agrupados en el reporte del Banco Mundial en cuatro categorías, de acuerdo con los sistemas políticos bajo los cuales fueron emprendidos.⁶ *Las democracias competitivas* han mantenido una amplia gama de libertades civiles y un alto nivel de derechos políticos para competir en elecciones democráticas multipartidarias. *Los regímenes políticos concentrados* llevan a cabo elecciones multipartidarias, pero por algún tiempo ellos han reducido los plenos derechos o limitado la competencia política mediante las limitaciones sobre las libertades civiles. *Los regímenes políticos no competitivos* constriñen la entrada de posibles partidos de oposición en el proceso político y restringen duramente la participación política poniendo algunas limitaciones sobre sus ramas ejecutivas. *Los regímenes desgarrados por la guerra* han tenido que enfrentar la violencia interna o externa durante el período de transición, lo cual ha causado agudas tensiones en sus respectivos estados.

Reconociendo que no hay dos países idénticos, este estudio considera mayormente las experiencias relacionadas con las democracias competitivas, un grupo que incluye a la República Checa, Eslovenia, Hungría, Polonia, Lituania, Estonia y Letonia. Desde el punto de vista político, las democracias competitivas constituyen el grupo mayormente deseable a considerar como un modelo bajo el cual emprender la transición post-Castro y el grupo también incluye los países más exitosos en sus transiciones económicas. En la transición post-Castro, los derechos políticos deben prevalecer, es imperativo un sistema democrático multipartidista y las libertades civiles deben ser garantizadas bajo el estado de derecho. Las democracias competitivas generan sustancial contestabilidad y un agudo cambio brusco gubernamental, pero contrario a las suposiciones habituales, esto no les ha impedido alcanzar significativa reforma sistémica y altos índices de crecimiento económico. Por lo tanto, como grupo, ellas ofrecen un modelo que es, en su mayor parte, consecuente con el resultado deseado de la transición cubana.

A la inversa, la reforma que ha tenido lugar en Cuba bajo el Período Especial que tiene lugar en el presente, cae en general bajo el tercer grupo, los regímenes políticos no competitivos. El Partido Comunista de Cuba, retiene un monopolio de actividad política y la rama ejecutiva reina de forma suprema sobre las otras dos ramas del gobierno. A falta de competencia y responsabilidad, una oligarquía de miembros de la dirección del país gobierna a Cuba. Estos miembros surgen de la *nomenklatura* que se ha apoderado del control de las empresas estatales o de la representación estatal en las empresas mixtas con inversores extranjeros. El régimen ya ha preparado una sucesión de este sistema bajo Raúl Castro, con el apoyo de generales retirados norteamericanos,⁷ aunque la experiencia de los estados del antiguo bloque soviético ha mostrado que este tipo de situación es favorable a la falta de competencia y a la corrupción y trae como resultado el desfaldo de bienes, el desvío de recursos en provecho propio, el aumento de la desigualdad económica y el estancamiento económico.

El papel de las nuevas empresas vs. el control por parte de los oligarcas y los miembros de la dirigencia

La creación de nuevas empresas ha sido el eje de la sinergia entre los sistemas políticos y la reforma y el crecimiento económicos en las democracias competitivas. En un efecto circular, se produce una más amplia inclusión de actores con intereses en la sociedad, refuerza las bases del gobierno democrático y provee una forma de seguro contra un retorno a las prácticas estatistas del pasado.

Abrir los accesos a los nuevos participantes en el sistema económico, y por lo tanto en el político, conduce a una tendencia para apartar gradualmente la gerencia empresarial del régimen anterior y alejar a la oligarquía de los arreglos de prácticas rentistas, a los cuales sus integrantes se hicieron adictos bajo el intervencionismo estatal. Un factor clave que empuja hacia este ambiente de empresa competitiva ha sido “la influencia de la adhesión europea” que fortaleció la necesidad de lograr tanto el gobierno democrático como la competencia de mercado.⁸ Una influencia similar, pero con beneficios económicos mucho más pequeños, se generarán en el caso de Cuba por la posibilidad de acceso al Tratado de Libre Comercio de las Américas (ALCA), con su participación supeditada a un gobierno democrático, explícitamente requerida en la Carta

Democrática aprobada el 11 de septiembre de 2001 en Lima, Perú. Sin embargo, el acceso supondrá un sustancial esfuerzo para las empresas cubanas, toda vez que el país no es un miembro pleno de ninguno de los convenios de integración subregional que ya existen en el hemisferio y las plantas de Cuba todavía están equipadas con tecnología soviética obsoleta.

El principal descubrimiento en el informe del Banco Mundial sobre las lecciones aprendidas de la transición en el antiguo bloque soviético es éste: no sólo es necesario llevar a cabo políticas que alienten la privatización de las empresas estatales, sino también fomentar el surgimiento de nuevas pequeñas empresas hasta que crucen un umbral crítico establecido, sobre una base empírica, en 40 por ciento en empleo y valor agregado.⁹ Hay suficiente evidencia de que existe una correlación entre la dependencia respecto de las pequeñas y medianas empresas –en vez de empresas estatales, sean restructuradas o no-- y alcanzar mayores niveles de crecimiento.

Durante el declive inicial en la producción como resultado de la transición sistémica, los Países de Europa Suroriental y los Bálticos (CSB, por sus siglas en inglés), los cuales incluyen todas las democracias competitivas, muestran un declive de la producción acumulativo más pequeño en la recesión inicial (22.6 por ciento) y una duración más corta de la recesión (3.8 años) que la Comunidad de Estados Independientes (CIS, por sus siglas en inglés), donde las otras modalidades políticas prevalecieron, con un promedio de declive mayor (50.5 por ciento) y un promedio de duración mayor (6.5 años). Obviamente, las políticas llevadas a cabo en los países de CSB tuvieron como resultado una recesión inicial más corta y más moderada.¹⁰ Puesto que Cuba ha emprendido ya algunas reformas económicas, mayormente para descentralizar la gestión empresarial y reducir los subsidios presupuestarios, la recesión de la transición puede ser incluso más corta y más apacible. Sin embargo, si imperan el caos y el conflicto, Cuba puede caer bajo la categoría de transiciones desgarradas por la guerra y la recesión puede demorarse más y ser más profunda. Otros indicadores muestran que la comparación es igualmente favorable al grupo donde predominaron las democracias competitivas.¹¹ El crecimiento real del producto interno bruto (PIB) durante la década, el crecimiento de la actividad económica en la parte del sector privado y el

crecimiento en las exportaciones, son factores esenciales en un esfuerzo exitoso de transición.

Indicador	CSB	CIS
PIB Real 2000 (1999=100)	106.5	62.7
Crecimiento del sector privado en por ciento del PIB (1990-1999)	11 a 68	10 a 50
Crecimiento de las exportaciones en por ciento (1993-1998)	8.8	3.2

Aceptando que las transferencias intactas de experiencias no son factibles entre los países, esta información sumaria revela que quienquiera que esté a cargo de la transición cubana en la era post-Castro, debe buscar en las democracias competitivas un modelo a seguir y entonces seleccionar las adaptaciones pertinentes. ¿Deben preguntar cómo se hizo, qué políticas se vieron envueltas y cuáles cambios institucionales fueron necesarios? Supone mucho más que un simple cambio en la política macroeconómica o declaraciones a favor sin hacer nada acerca del nuevo papel del estado. Un complicado andamiaje, incluyendo actitudes sociales y burocráticas, tiene que ser desmantelado y uno nuevo tiene que ser diseñado e instalado.

Esa compleja tarea requiere no sólo la ayuda externa de las organizaciones internacionales, sino, además, un sentido de propiedad de una dirigencia nacional comprensiva y comprometida. Las organizaciones internacionales no pueden conducir un esfuerzo como éste; más bien, los líderes nacionales tendrán que darse cuenta de que semejante transformación es esencial para satisfacer las necesidades y aspiraciones del pueblo cubano.

El ambiente de la transición política

De acuerdo con el amplio consenso que surge de esta década, en relación con las experiencias sobre la transición del Banco Mundial, se está de acuerdo en que –con adaptaciones a las circunstancias individuales-- las reformas deben incluir:

- estabilización macroeconómica,
- liberalización de precios y comercio,
- imposición de fuertes restricciones económicas sobre bancos y

- empresas,
- un ambiente que permita el desarrollo del sector privado,
 - una reforma del sistema tributario y la reestructuración de los gastos públicos,
 - reforma legal y judicial y
 - reforma de las instituciones del sector público¹².

Las decisiones sobre el orden en que se van a desarrollar son de alguna forma flexibles, pero una de las primeras tareas del equipo nacional de contraparte debe ser elaborar con el grupo consultivo externo un programa para estas reformas múltiples, algunas de las cuales tienen que preceder a las otras o ser emprendidas en un bien coordinado esfuerzo paralelo. La fuerza de tarea preparatoria, discutida en mayores detalles en la Sección Tres, podría asumir la tarea de preparar una secuencia programada tentativa, a fin de ser sometida a las autoridades de la transición para su revisión y aprobación. Esto requerirá una sesión de planificación conjunta multisemanal usando un programa computarizado PERT¹³ para manejar la implementación de la coordinación y el monitoreo.

El éxito en la transición, de acuerdo con las lecciones aprendidas, significa ser capaz de generar crecimiento económico. Este éxito, a su vez, depende de la reacción de un ambiente favorable a la generación de nuevas empresas, además de un proceso de privatización de las empresas estatales. Es necesario, tanto la aplicación de políticas de disciplina financiera en su trato con las viejas empresas, privatizadas o no, como alentar la entrada de nuevas empresas para crear un mercado competitivo. Esta meta es más compleja que un simple esfuerzo de privatización, y la dimensión temporal es crucial para su éxito.

No hay fórmulas mágicas que ofrezcan reformas instantáneas y las fuerzas regresivas dentro del sistema pueden trabajar para socavar, por razones egoístas, la disciplina requerida. Se puede esperar que, tanto los miembros del viejo régimen, quienes están en el control de las antiguas empresas estatales, como algunos recién llegados, se resistan a ser privados de las rentas y subsidios que prevalecían en el régimen anterior.

Dentro del grupo de las democracias competitivas, en países como la República Checa, Hungría, Lituania y Polonia, el crecimiento del empleo y el valor agregado total

atribuido a las pequeñas empresas, las cuales son consideradas representativas de las nuevas empresas, fue alto. Ellas ahora representan más del 50 por ciento del empleo y entre el 55 y el 65 por ciento del valor agregado. Mientras tanto, en los regímenes políticos concentrados o no competitivos como Rusia, Kazajastán y Ucrania, la cuota del empleo en las nuevas empresas ha permanecido por debajo del 20 por ciento y el valor agregado entre el 20 y el 30 por ciento.¹⁴

Las diferencias en la disciplina financiera y las políticas de fomento, así como el origen político de los respectivos regímenes de transición, han originado esta distinción. Las instituciones políticas en las democracias competitivas surgen de las negociaciones en igualdad de condiciones entre los frentes populares representativos en general y una amplia gama de otros intereses organizados. Esto, junto con los vínculos con Occidente y Europa del Norte y la influencia del posible acceso a la Unión Europea, produjo una combinación de variables endógenas y exógenas, creando el clima por consenso sobre las reformas necesarias. Este estudio supone que una combinación similar de variables prevalecerá durante la transición cubana. El proceso de interacción entre el sistema político y las políticas e instituciones económicas es muy complejo para que sea discutido en este breve resumen; referimos al lector al reporte completo del Banco Mundial para esa discusión y a mi libro *De la Patria de Uno a la Patria de Todos*, para una discusión de los cambios políticos, legales e institucionales requeridos en Cuba durante la transición.

La disciplina financiera implica

imponer fuertes restricciones económicas sobre las empresas, proveer mecanismos de salida para las empresas insolventes, monitorear e influir la conducta directiva para recompensar la gerencia eficiente de los bienes y desalentar las transacciones ilegales y el robo, incrementar la competitividad de los productos en los mercados, transferir los activos (y la responsabilidad por los servicios) sociales de las empresas a los gobiernos locales y usar la red de seguridad social como un colchón para los trabajadores reemplazados y otros afectados por la reforma.¹⁵

De estos, sólo la transferencia de activos sociales no se aplica en general, puesto que en Cuba los servicios sociales han permanecido básicamente como una responsabilidad del estado a los niveles nacional o local, aunque algunas empresas, tales como Sherritt, han asumido algunas responsabilidades por esos servicios.

En cuanto al fomento, implica la creación de un clima favorable para inversionistas nacionales y extranjeros, incluyendo “establecer derechos de propiedad seguros y respeto a los derechos de contrato, suministrar la infraestructura básica, reducir las excesivas tasas de impuestos marginales, simplificar los procedimientos regulatorios de otorgamiento de licencias y desarrollar un sistema bancario competitivo y eficiente”.¹⁶ En el caso cubano, el fomento también puede requerir la consideración específica de la situación excepcional que resulta de la existencia de una comunidad cubana en el exterior, que ya es la mayor fuente de ingresos de divisas netos y podría hacer una significativa contribución al proceso de establecer nuevas pequeñas y medianas empresas.

Lecciones de la transición política en Europa del Este

El proceso de transición política en Europa del Este ofrece lecciones interesantes que se aplican a la transición post-Castro en Cuba. En este sentido es viable sólo presentar un amplio esbozo. Los estudios hechos de estas transiciones revelan que ellas empezaron antes del desplome del bloque soviético y que los factores que influyeron la forma que ellas tomaron, es de esperar que se presenten en el caso de Cuba.¹⁷ Tres factores influyeron aquellos procesos: la historia de cada país, el sistema político comunista y la coyuntura que trajo como resultado la transición. De estos, la historia y la coyuntura conducen a variaciones en los resultados, mientras el sistema comunista conduce al común de los resultados, debido a su impacto sobre el comportamiento de las élites políticas.

Los importantes factores comunes a considerar en términos del sistema político incluyen: 1) La aplicación de los principios leninistas de gobernancia política que trajo como resultado débiles asociaciones políticas autónomas, porque el pueblo se acostumbró a recibir órdenes de la *nomenklatura* en el aparato del partido, el cual ocasionó una atrofia de la iniciativa en buscar protección para los intereses de los grupos mediante asociaciones de apoyo; y 2) el partido, a través de la *nomenklatura* y el monopolio del poder concedido por el sistema, era la única organización capaz de actuar. Waller concluye que estos factores explican, entre otras cosas, la continuación del papel del

partido más allá del final de su monopolio de poder.¹⁸ Estas dos características también están presentes en Cuba y es probable que conduzcan a resultados similares.

Hay que hacer una distinción de tres fases del proceso de transición: el acto heroico de desafiar el monopolio del partido, el momento mismo de la transferencia de poder cuando el desplome del bloque soviético y el período más allá de la primera elección.¹⁹ Para los propósitos de este estudio, consideraremos sólo los dos primeros.

En Alemania Oriental, los grupos autónomos surgieron con el apoyo de las iglesias y se centraron en los temas relacionados con el medio ambiente. En Polonia, los temas se relacionaron mayormente con las respuestas nacionalistas por la presencia soviética y los asuntos sindicales promovidos por Solidaridad y la Iglesia Católica. Checoslovaquia vio un desafío general al sistema por parte de los intelectuales bajo el movimiento de la Primavera de Praga, que fue aplastado por la invasión soviética de 1968. En Hungría, las raíces se remontaron al levantamiento de 1956. En general, estas eran iniciativas fuera del control del monopolio del partido que, de alguna, forma fueron toleradas, aunque se presentaron varios grados de acciones represivas. La disidencia cubana desde 1990 y el principio del Período Especial ha tenido resultados similares a los de Europa del Este.

Aunque subordinados a los partidos en diversas formas, los centros de investigación gozaron de alguna autonomía en desarrollar ideas y propuestas relacionadas con los problemas nacionales y las posibles reformas para solucionarlos. Un similar surgimiento de centros de investigación ha tenido lugar en Cuba, lo cual ha conducido a incidentes como el ataque de Raúl Castro en 1996 contra el Centro de Estudio de América (CEA), que terminó con su disolución final y el despido y acoso de la Dra. Miriam Grass, del Grupo de Ciencia Política de la Escuela de Historia y Filosofía de la Universidad de la Habana, por su monografía “*El Sistema de Gobierno Cubano: Control vs. Autonomía*”.

En la segunda fase de la transición europeoriental, el trabajo de los grupos más autónomos que habían estado llevando una precaria existencia, de repente adquirió legitimidad y suministró las semillas para los partidos políticos y los líderes políticos como Lech Walesa en Polonia y Vaclav Havel en Checoslovaquia. El partido comunista fue capaz de sobrevivir en la mayoría de los casos bajo una diversidad de nombres y sin

el monopolio del poder del que había gozado hasta ese momento. El manejo de la transición fue emprendido mediante acuerdos institucionales temporarios en rondas de negociaciones ad hoc. Los anteriores grupos disidentes, elementos del partido y, en algunos casos, miembros de las fuerzas armadas, acordaron los pasos para facilitar una transición ordenada y pacífica. En la mayoría de los casos, los gobiernos de transición que de ello resultaron, incorporaron representantes de los grupos que habían compuesto las rondas de negociaciones, hasta que las elecciones trajeron autoridades electas para el poder por el pueblo.

En general, el resultado de estas rondas de negociaciones cae bajo cuatro categorías:

- . negociación de la transferencia,
- . abolición formal del monopolio de poder del partido,
- . aprobación de leyes para legalizar las asociaciones políticas y
- . establecimiento de un proceso electoral y la celebración de una elección libre.²⁰

Esta es la mejor analogía disponible para el proceso político que Cuba enfrentaría durante la primera fase de la transición post-Castro.

El papel de los sindicatos

Se podría pensar que los sindicatos gozarían de un estatus privilegiado y de significativo poder en un sistema que se supone esté basado en la clase trabajadora. Sin embargo, éste no es el caso, porque la sociedad cubana está políticamente dominada por el partido y la política es establecida desde arriba. Los sindicatos en las sociedades capitalistas surgen en respuesta a la necesidad de representar a la clase trabajadora en defensa de sus intereses contra los patronos. En contraste, en las sociedades comunistas, el rol de los sindicatos es actuar como una correa de transmisión de las directivas del partido para la clase trabajadora. Los sindicatos son sólo otro instrumento de movilización de masas del partido. La noción de sindicatos autónomos que representen los intereses de la clase trabajadora y demanden sus derechos, es un anatema para la *nomenklatura*. Los líderes sindicales aprenden a comportarse como corresponde.

La experiencia de los países europeorientales en la atrofia de este papel representativo de los intereses de los trabajadores, es revelador. Con excepción de Solidaridad, que surgió en respuesta a los sentimientos nacionalistas antisoviéticos más que por asuntos laborales exclusivamente, los sindicatos en la mayoría de estos países perdieron su influencia, como parte del derrumbe de los regímenes comunistas. Los sindicatos disfrutaban de una significativa membresía, pero no parecen haber adquirido la postura de actitud más agresiva de los sindicatos en las sociedades capitalistas tradicionales. Por lo tanto, con la excepción de Polonia y Yugoslavia, los trabajadores no han jugado un papel significativo en obtener partes de la propiedad en las empresas privatizadas, ni han desempeñado un rol decisivo en el proceso político. De hecho, incluso Solidaridad en Polonia, ha visto declinar su influencia política. Una nueva dirigencia probablemente emergerá libre de la atrofia de conducta causada por la abrumadora dominación que el partido ejerció sobre la anterior dirigencia sindical.²¹

El caso de Cuba es diferente. Los sindicatos eran prominentes e influyentes en la vigorosa sociedad civil que predominaba antes de Castro. La membresía de los sindicatos cubanos era igual a la de Brasil en números absolutos, mientras Cuba sólo tenía el 10 por ciento de la población brasileña. La dirigencia incluía a muchos miembros del viejo partido comunista, el Partido Socialista Popular (PSP), al cual Batista le había concedido el control de los sindicatos a cambio de su apoyo para su candidatura presidencial. Después, fueron desplazados por líderes anticomunistas bajo las presidencias de Ramón Grau San Martín y Carlos Prío Socarrás. Castro restableció el control de la federación de trabajadores al viejo PSP, como parte de su alianza con la Unión Soviética. Sin embargo, los dirigentes laborales del PSP acostumbraban representar a la fuerza laboral ante los patronos, y sus patrones de conducta eran totalmente diferentes de lo que el tradicional partido comunista en el poder espera de sus dirigentes sindicales. Con el tiempo, los viejos dirigentes se han retirado o fallecido, y hoy los sindicatos cubanos son tan sumisos como lo fueron los de la mayor parte de Europa del Este. En una encuesta de opinión pública cubana entre recién llegados a Estados Unidos, el 97 por ciento dijo que ser un miembro de un sindicato no les reportaba beneficio alguno.²² Sería interesante ver si, en ausencia del control del partido, las conductas consecuentes con la cultura de los anteriores líderes sindicales en defensa de las demandas e intereses de los trabajadores,

reaparecerán más temprano en la transición de Cuba que en la de los países de Europa del Este.

La privatización como el proceso central de la transición

Las lecciones de la transición en el antiguo bloque soviético señaladas más arriba, también incluyen aquellas relacionadas con los varios procesos de privatización. Un resultado significativo del proceso político es que no se espera que la conducta de la *nomenklatura* del partido se modifique hasta que haya un cambio en las relaciones de propiedad.²³ En cuanto a las lecciones de los varios esfuerzos de privatización, las experiencias no están agrupadas tan obviamente como en relación con otros asuntos. Aprender de esas experiencias requerirá una precisa combinación de contexto y objetivos.

El reciente informe del Banco Mundial llega a conclusiones menos favorables para el uso de los sistemas de vouchers y los Programas de Privatización Masiva (PPM) que los estudios anteriores de la experiencia en la privatización en el bloque oriental. Sin embargo, reconoce que estos métodos pueden ser considerados en el contexto de criterios adicionales más allá del crecimiento económico. De hecho, el cambio en la percepción del éxito de los esfuerzos de privatización desde mediados de los años noventa, condujo al Banco Mundial a encargarse de una evaluación de esos esfuerzos, con especial énfasis sobre Rusia, Polonia y la República Checa. Los resultados de la evaluación son menos categóricos que algunos comentarios de los críticos de los esquemas de privatización, principalmente debido a la falta de alternativas factibles ofrecidas por los críticos; y, segundo, el objetivo inicial era despolitizar el manejo de las empresas, mientras era incorporada *ex post facto* una mejor gobernanza corporativa. Sin embargo, dos importantes lecciones surgen: es necesario crear un marco institucional para proteger el interés público antes de emprender la privatización masiva y la calidad de la gobernanza corporativa que resulte debe ser uno de los objetivos de la privatización.²⁴

Aunque la privatización masiva debe estar abordada a la luz de la experiencia en Europa del Este y el bloque soviético, todavía vale la pena considerarla como una opción en vista de la falta de alternativas válidas, pero combinándola con otros enfoques. La privatización fue una respuesta a un doble problema. Aunque las empresas fueran de propiedad estatal, su control estaba en manos de los gerentes —o en el caso de Polonia, en

manos de los trabajadores-- conduciendo al desfalco de bienes y el desvío de recursos en provecho propio. Segundo, era necesario despolitizar el sector empresarial rápidamente.²⁵ Es probable que estas condiciones se presenten en Cuba.

Es aconsejable considerar a los PPMs como una opción, teniendo en cuenta la relevancia para Cuba de los tres objetivos básicos que ellos persiguen:

- conseguir que la población general se involucre en el proceso de transformación económica,
- alcanzar algún grado de igualdad distributiva al hacer a cada uno dueño de parte de la capacidad productiva nacional y
- privatizar rápidamente un gran número de firmas y bienes productivos para profundizar las raíces de las fuerzas y competencia de mercado en el ambiente económico.²⁶

Sobre la base de la experiencia de países como Rusia, Polonia, Hungría, la República Checa y Lituania en emprender un proceso de vouchers o PPM, se deben incluir medidas para evitar las dificultades que experimentaron esos países.

Las lecciones aprendidas acerca de la privatización, indican que el éxito en la siguiente fase –la búsqueda de crecimiento económico-- está supeditado a la calidad de la gobernancia empresarial que prevalezca bajo la nueva propiedad.²⁷ Esa calidad está profundamente influida por si esa propiedad es difusa o concentrada y si la selección de inversionistas fue hecha por subasta u ofertas transparentes; en vez de mediante acciones puramente administrativas, las cuales hacen más factibles transacciones entre los miembros de la dirigencia. También se encontró que la selección de inversionistas extranjeros para asumir industrias relacionadas, propició los resultados más favorables, aunque esto es aplicable en ejemplos limitados y puede generar resistencia y algunas repercusiones políticas negativas debido a los sentimientos nacionalistas, un factor de gran peso en Cuba.

Para evitar el desfalco de bienes y el desvío de recursos en provecho propio que desvíen los bienes en detrimento de accionistas minoritarios, se necesitan instituciones para supervisar las empresas en etapa de privatización. La administración de las empresas por los trabajadores, frecuentemente ha tenido como resultado la reducción de activos por pagos y beneficios indebidos y el decrecimiento de la capacidad de inversión de la

empresa. El uso de los fondos de inversión en el proyecto de privatización masiva en la República Checa fracasó en alcanzar sus objetivos en algunos casos, debido a falta de capacidad gerencial y a una relación entrelazada de gerencias con los bancos acreedores de las empresas.

Por último, es necesario un comentario sobre el tema de la restitución, que está estrechamente relacionada con la privatización. El informe Aslund discute la restitución en Alemania Oriental y revela que el impacto sobre el crecimiento económico fue extremadamente negativo. La razón principal fue que una noción muy legalista de la justicia prevaleció lo que resultó en que al crecimiento económico se le dió una baja prioridad. Como resultado de los complicados enredos legales que se remontaron a la Alemania nazi, “unos 2 millones de demandas fueron presentadas, obstruyendo las cortes durante años y paralizando miles de proyectos de construcción a causa de la incertidumbre ocasionada por las reclamaciones legales”.²⁸ Aparte de las motivaciones morales y de justicia que demandan incluir la restitución en un esfuerzo de privatización, el proceso no debe interferir con restablecer la producción y el crecimiento económico. Esto será decisivo en el caso de Cuba.

En resumen, sin excluir la opción de la privatización masiva en el caso cubano, se sugiere la siguiente agenda por la experiencia del Banco Mundial.

- La privatización debe ser parte de una estrategia global de disciplina financiera y fomento.
- Las pequeñas empresas deben ser vendidas rápida y directamente a los nuevos dueños.
- Las ventas de las medianas y grandes empresas deben apuntar a estratégicos inversionistas extranjeros. Al hacer esto, ellos deben dar debida consideración a las muchas empresas mixtas que el actual régimen ya ha establecido con socios extranjeros.
- La protección al inversionista debe ser amparada en el sistema legal e inevitable, cubriendo las reglas para proteger a la minoría de poseedores de intereses; reglas contra los tratos de los miembros de la dirección del país y los conflictos de intereses; estándares de vigilancia a acreedores, contabilidad, auditoría y revelación; y legislación de

adquisición, insolvencia y colateral.

- . La privatización debe estar acompañada por la competencia creciente y la aplicación de la política de competencia.
- . El flujo de efectivo y derechos de propiedad del estado debe ser aclarado cuando el estado continúe como un dueño parcial.
- . La desposesión de las empresas en sectores naturales de monopolio u oligopolio debe incluir estipulaciones para la supervisión regulatoria.²⁹

Aplicando las lecciones de la transición a Cuba

La transición comenzó en Cuba antes del derrumbe del bloque soviético y recibió un tremendo empujón por el Período Especial que trajo como resultado. Ya desde el éxodo del Mariel en 1980, el régimen se vio forzado a introducir reformas que fueron el comienzo de una apertura económica. El movimiento disidente iniciado a mediados de los años setenta es la semilla de la apertura política que alimenta a una incipiente sociedad civil. La *glasnot* y la *perestroika* desafiaron el stalinismo de Castro, el cual ya había retrocedido al duro gobierno totalitario en respuesta a la amenaza inicial presentada por la disidencia y los mercados libres campesinos a principio de los años ochenta.

El Período Especial a principio de los años noventa forzó una apertura económica inicial, que Castro comenzó para después interrumpirla, en cuanto el peor período del colapso económico hubo pasado. El Período Especial de Cuba no fue una transición a una democracia competitiva con un mercado libre. En vez de eso, el régimen se movió hacia un régimen político no competitivo, insistiendo en perpetuar un partido gobernante bajo Castro. El cambio económico más significativo, la legalización de la tenencia de dólares, ha perpetuado una economía dirigida, junto con una apertura a la inversión extranjera y la administración descentralizada de las empresas estatales.

A fin de hacerse más atractivo a la inversión extranjera, y quizá incluso para lograr acceso a la asistencia económica de la Unión Europea, el régimen mantuvo la represión a un bajo nivel, reduciendo el acoso de los opositores y reservando las represalias y los encarcelamientos más severos para las violaciones más violentas. El resultado ha sido que la oposición al régimen se ha extendido: el movimiento disidente ha florecido desde la denuncia por la violación de los derechos humanos, a periodistas,

bibliotecarios, asociaciones profesionales, sindicatos y cooperativas agrícolas independientes, a pesar de la negación de los derechos universales de reunión y asociación, los cuales son formalmente reconocidos en la Constitución cubana. El resultado en términos políticos es similar a la experiencia que el Banco Mundial informó en el caso de los CIS: un régimen político no competitivo.

Los resultados económicos también han sido similares a los hallados por el Banco Mundial en los CIS. Una oligarquía desde adentro de la *nomenklatura* cubana ha surgido como ejecutores de prácticas preferenciales, que controlan las empresas estatales bajo la administración descentralizada y en sociedad con inversionistas extranjeros. Quizá el mayor y más influyente, el Grupo de Administración de Empresas S.A. (GAESA), está centrado en el Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), y es dirigido por el general Julio Casas Regueiro, con el yerno de Raúl Castro como gerente general. Marcos Portal, ministro de Industrias Básicas, casado con una sobrina de Raúl y Fidel Castro, está considerado como un poder con el que hay que tratar en la sucesión promovida por el régimen.³⁰

Estos gerentes beneficiarios de rentas estatales están tratando de aumentar la eficiencia de la empresa nacional con la introducción de modernos métodos gerenciales, tales como control de calidad, en el marco de un esfuerzo a nivel nacional denominado Perfeccionamiento Empresarial³¹. Este es un ejercicio estéril a causa de que la eficiencia económica a nivel micro o de empresa, aparte de estar siendo entorpecida por deseconomías externas, se ha hecho irrelevante en el nivel macro por un contexto en el cual los precios son establecidos administrativamente. Los nuevos empresarios no tienen libre acceso y la asignación de capital para asegurar un ambiente de mercado competitivo no existe. Una situación similar que llevó a Aslund a llegar a la conclusión de que un esfuerzo de privatización es esencial para asegurar una transición exitosa a una economía de mercado.³²

La oligarquía de los gerentes vinculados al actual régimen cubano tiene acceso a los dólares y muestran manifestaciones de las mismas prácticas corruptas identificadas dentro de los regímenes políticos no competitivos en los CIS, tales como el desfalco de bienes, el desvío de recursos en provecho propio y el bloqueo de reformas que puedan amenazar su estatus privilegiado. El régimen incluso estableció un nuevo Ministerio de

Auditoría y Control en 2001 para hacer frente al fraude. La arbitraria decisión de Castro contra el ejercicio de la contabilidad en Cuba, incluyendo la prohibición durante años de los programas de estudio universitarios, dañó severamente la profesión. En los últimos años, se ha emprendido un esfuerzo por restablecerla como una parte integral de la administración de empresa, pero ha tenido un éxito limitado. De hecho, esa es la razón principal de que la mayoría de las empresas no haya calificado para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Durante la reunión anual sobre sus logros para 2001, el ministro de Finanzas y Precios informó que sólo 180 de 382 sistemas de contabilidad y control interno sometidos a aprobación bajo el programa de Perfeccionamiento Empresarial, fueron considerados satisfactorios; 202 fueron rechazados.³³ Los gerentes integrantes del régimen no están interesados en mejorar los registros contables que puedan revelar el desfaldo de bienes y el desvío de recursos en provecho propio a resultados de sus prácticas corruptas.

La transición política cubana

En algún punto del proceso de transición cubano, surgirá la necesidad de crear un foro similar a las rondas de negociaciones que brotaron en Europa del Este. No existe un método para predecir qué generará la necesidad de un instrumento como ése. Las posibilidades incluyen problemas de salud o el fallecimiento de Castro, una política dividida entre los involucrados en el régimen que favorecen más liberalización económica para calmar el malestar popular y los partidarios de la línea dura quienes abogan por una represión más severa para disuadir ese malestar, o un golpe de estado por los elementos más jóvenes y desconocidos dentro de las fuerzas armadas.

La ronda de negociaciones en Cuba tendrá que incluir representantes de los cuatro grupos de actores con intereses mencionados más arriba. En el caso cubano, la diferencia principal será la presencia de representantes de cubanos del exterior. Sin embargo, tendrá que abordar temas tales como la liberación de los prisioneros políticos y la abolición de las organizaciones de masa, como los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), que han estado asociados con la represión del régimen. En la encuesta de opinión pública cubana llevada a cabo en 1991 por la Universidad de la Florida, las entrevistas de más de 1,000 recién llegados revelaron que el Partido Comunista tenía la clasificación de más

odiado con el 77 por ciento y los Comités de Defensa de la Revolución, con el 71 por ciento.³⁴ Los organismos de represión son igualmente impopulares y el problema de su abolición tendrá que ser complementado a la luz de la situación del orden público en su momento. La ronda de negociaciones tendrá que tener en cuenta tales niveles de impopularidad con la oposición en el momento de la transición, no sólo en la determinación de su composición, sino también en las prioridades de su agenda para la acción. La Organización de Estados Americanos (OEA), con la amplia participación de abogados cubanos del exterior y nacionales y mediante su Comisiones Inter-Americanas de Derechos Humanos y el cuerpo de juristas regionales, podría suministrar asistencia para hacerse cargo de las acciones requeridas por las rondas de negociaciones en el restablecimiento del estado de derecho.

Luego, está el asunto del llamado a elecciones. La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) encargó un elaborado estudio a la Federación Internacional de Sistemas Electorales (IFES, por sus siglas en inglés) sobre este asunto, que podría estar disponible para la ronda de negociaciones. La OEA tiene amplia experiencia en supervisar elecciones, y por lo tanto, se le podría pedir que suministrara asistencia técnica en este sentido.

En cuanto a la creación general de la ronda de negociaciones en sí misma, la experiencia de los países como la República Checa y Polonia podría ser extremadamente útil. Ellos se beneficiaron de las lecciones de la transición española en el momento de la muerte de Franco. Cuando las transiciones estaban ocurriendo en Europa del Este, “Madrid se convirtió en la Meca para los actores de la transición de Europa del Este con visitas de figuras tales como Havel, Roman, Mazowiecki y Yeltsin para hablar con los líderes políticos españoles.”³⁵ La Unión Europea o los respectivos programas de asistencia nacional, desde luego que estarían dispuestos, cuando llegue el momento, para facilitar el acceso de los líderes cubanos de las rondas de negociaciones a las experiencias que funcionaron en las transiciones europeas, incluyendo, por supuesto, la española.

La privatización como proceso central de la transición

La transición a un régimen post-Castro debe ser definida como un proceso de cambio de un régimen político no competitivo a un régimen político competitivo,

centrado en un proceso de privatización que cuente con el surgimiento de nuevas empresas tan pronto como sea posible para proveer la contundente mayoría de empleo y valor agregado. Como poseedores de intereses en la Cuba post-Castro que debe ser construida mediante este esfuerzo de transición, los siguientes grupos deben estar representados en la ronda de negociaciones y en el gobierno de transición, lo cual significa que sus intereses y aspiraciones deben ser reconocidos:

- todos los ciudadanos cubanos residentes en la isla;
- los miembros de la *nomenklatura* del actual régimen y sus seguidores que estén dispuestos a aceptar el fin del monopolio de poder del partido;
- los disidentes, víctimas de la represión del régimen y los opositores en general; y
- los cubanos del exterior dispuestos a continuar comprometidos con Cuba, principalmente en la reconstrucción de la economía cubana.

Se sugiere que la ronda de negociaciones o el gobierno de transición soliciten consejo del Banco Mundial sobre cómo establecer un proyecto de privatización para lograr, en un período de tiempo tan corto como sea posible, la transferencia de propiedad de la capacidad productiva de la nación a dueños privados. El proyecto tendrá que satisfacer ciertos criterios. Los ciudadanos deben ser capaces de adquirir una parte de su centro de trabajo en el caso de las pequeñas empresas. Las cooperativas agrícolas – Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y otras-- deben ser vendidas a sus miembros, ofreciéndoles facilidades crediticias especiales, si fuera necesario. Las medianas empresas deben colocarse en el mercado para ser adquiridas por la administración y los trabajadores o vendidas al mejor postor. Las grandes empresas, ya convertidas en empresas mixtas, deben ser privatizadas tras un proceso transparente de licitación, pero nada se debe otorgar gratis.

Se debe tener en consideración la asignación de derechos adicionales para la adquisición de empresas a: i) aquéllos cuyas propiedades fueron confiscadas sin indemnización, sean extranjeros o nacionales; ii) quienes fueron víctimas de la represión del régimen; y iii) aquéllos que fueron enviados a combatir en el extranjero por el

régimen y no obtuvieron ayuda alguna para reintegrarse a la sociedad cubana al final de sus servicios internacionalistas.

En vista de la experiencia de Europa del Este, los mecanismos de cómo hacer eso, debe dejarse a la pericia técnica del equipo de asesores. Es evidente que una fase preparatoria requerirá:

- fortalecer la facultad del sistema bancario para proveer préstamo efectivo y supervisión financiera para las nuevas empresas restructuradas;
- establecer procedimientos de libre acceso para la creación de nuevas empresas; y
- aplicar una dura disciplina financiera para eliminar las rentas y subsidios.

Como revela la experiencia en Europa del Este, la privatización debe ser el proceso central del esfuerzo de transición en Cuba. La sustancial asistencia técnica y financiera será necesaria para emprender el diseño e implementación de ese esfuerzo de la privatización cubana. Ese esfuerzo debe incluir medidas transitorias para reforzar la capacidad institucional gubernamental, a fin de evitar, en todo lo que sea posible, el desfaldo de bienes y el desvío de recursos en provecho propio. A fin de asegurar que la producción sea estimulada y no paralizada por el complejo proceso que conlleva, el gobierno de las empresas debe ser incluido como un objetivo específico del esfuerzo de privatización. Esto, a su vez, debe ser considerado en la agenda para la asistencia de las organizaciones internacionales como un tópico prioritario. Si fuera posible, el trabajo debe ser comenzado bajo el sugerido trabajo preparatorio de la fuerza de tarea o grupo de trabajo.

La asistencia para reformar la política nacional

Cuba requerirá una masiva asistencia técnica para transformar las políticas e instituciones económicas del actual régimen político no competitivo en las de una democracia competitiva. Esto implicará cambios en las políticas macroeconómica, monetaria, bancaria y fiscal. Al aprender de la experiencia de las transiciones previas,³⁶ será necesaria la debida atención a los cambios paralelos requeridos en las instituciones, en términos sociológicos y organizacionales. De forma adicional, será necesaria la

preparación de los cuadros de personal, a fin de formar a la nueva administración pública y el sector privado que va surgiendo. Estos individuos necesitan cambiar sus conductas para trabajar en el nuevo ambiente competitivo.

Este esfuerzo implicará el mayor componente de la asistencia de organización internacional que Cuba necesitará. Esto se hará cada vez más cierto cuando la asistencia sea dirigida a sectores como la banca privada, el comercio y los negocios, por no mencionar la agricultura y las pequeñas y medianas empresas, todo lo cual encara serias distorsiones de mercado en el actual ambiente económico cubano. La asistencia para la política fiscal y monetaria y la estabilización tendrá que ser solicitada al FMI. La asistencia para otras políticas relacionadas con el ajuste estructural y también con otros esfuerzos sectoriales se reparte habitualmente entre el Banco Mundial, el BID, la Unión Europea y los esfuerzos nacionales. Definir la asistencia requerida tendrá que ser una de las primeras asignaciones para el personal conjunto que trabaje en la preparación de la reunión del grupo consultivo.

En este punto el papel de los cubanos del exterior puede ser decisivo para el éxito de la transición, gracias a una afortunada convergencia con la experiencia de Europa del Este y las peculiares condiciones únicas a la situación cubana. Una de las lecciones de las transiciones exitosas conecta las nuevas empresas con los niveles de crecimiento económico, mientras acorta la recesión causada por los iniciales cambios sistemáticos. Cuba tiene acceso a una rica fuente de empresarios por las pequeñas y medianas empresas, las cuales son usualmente ignoradas por las corporaciones multinacionales, sin embargo se ha hallado que es la mayor fuente de empleo y valor agregado.

El actual impacto de las remesas en el Balance de Pagos cubano refleja la importancia del empresariado. Pedro Monreal calcula que el flujo de remesas es de alrededor de \$ 500 millones al año y admite que algunas pueden representar inversiones para facilitar la reunificación familiar. En un escrito para la revista *Encuentro*, Monreal, uno de los integrantes del CEA que fue atacado por Raúl Castro en 1996, sugiere que fomentar las inversiones por parte de los cubanos del exterior “podría ser uno de los más eficientes caminos para obtener acceso a los recursos de inversión”.³⁷

Los cubanos del exterior pueden ser más que una simple fuente de capital de inversión. Tan importante como es el capital, los cubanos del exterior también pueden ser

una significativa fuente de conocimiento empresarial, tecnológico, gerencial y de mercados. Para darse cuenta de la magnitud de ese potencial, vale la pena considerar la información sumaria del Censo Económico de Estados Unidos de 1997³⁸, teniendo presente que éste se refiere sólo a las empresas nacionales norteamericanas y no incluye las muchas empresas propiedad de cubanos en países como Venezuela, España, México y Sur y Centro América, ni los miles de cubanos empleados como gerentes y técnicos que trabajan en todo el mundo en corporaciones multinacionales.

De acuerdo con este censo, Estados Unidos tiene 125,273 cubanos dueños de firmas, de los cuales 89,682, es decir, cerca del 70 por ciento, están ubicados en el estado de la Florida. Para los propósitos de nuestro estudio, nos limitaremos a las firmas con empleados pagados, de los cuales hay 30,203 nacionalmente y; de nuevo, cerca del 70 por ciento, o 21,033, radicados en la Florida. Si sólo una fracción de los dueños de estas firmas pueden ser alentados a entrar en sociedad con familiares o amigos que aún quedaron en Cuba, con alguna experiencia como empresarios de trabajos por cuenta propia, o a hacer inversiones directas en empresas totalmente nuevas, Cuba podría experimentar una recuperación más significativa que si ellos son ignorados, o, lo que es peor, desalentados de participar en la transición.

Las acciones requeridas para atraer a estos potenciales actores interesados en una transición exitosa, deben ser parte de una encuesta específica del Proyecto de Transición. Estas acciones deben incluir las garantías legales regulares de respeto por el estado de derecho y los procedimientos expeditos de las cortes que son aceptados como requisitos esenciales de cualquier política de desarrollo basada en economías de mercado, puesto que tienen igual impacto en la actitud de inversionistas extranjeros y nacionales. Ellos también requerirán algún reconocimiento específico o participación en la mesa de negociaciones para asegurarles que serán escuchados y tratados justamente.

EMPRESAS DE CUBANO-AMERICANOS CON EMPLEADOS PAGADOS

Grupo Industrial (SIC)	Firmas (Número)	Ventas y recaudación (\$1,000)	Empleados
Servicios de agricultura, silvicultura y pesca	306	115,133	1,567
Industrias de mineral	10	4,416	37
Industrias de construcción, subdistribuidores y constructores	2,985	2,453,231	15,706
Manufactura	1,411	2,396,536	21,064
Transporte, comunicación y servicios públicos	1,954	1,043,697	9,042
Comercio al por mayor	2,512	7,498,145	17,590
Comercio al por menor	6,080	4,477,661	35,979
Finanzas, seguros e industria inmobiliaria	1,732	873,541	5,565
Industrias de servicio	12,520	4,753,582	67,039
No clasificados	718	257,252	2,839
TOTAL	30,203	23,837,193	176,428

Fuente: *Censo Económico de Estados Unidos 1997.*

Los empresarios cubanos del exterior representan una muy poderosa fuente de conocimiento y recursos que, si son alentados adecuadamente a participar en la reconstrucción cubana, podrían hacer del caso cubano un éxito excepcional en la historia de las transiciones.

Esbozo del programa de asistencia internacional

El programa de asistencia de los organismos internacionales en la transición cubana debe ser iniciado en el período de pre-transición. Esto ha sido ya comentado en un estudio anterior.³⁹ En esencia, se sugiere que el gobierno de Estados Unidos, como el mayor contribuyente del FMI, el Banco Mundial y el BID, solicite que estos organismos formen un grupo de trabajo o un destacamento de tareas preparatorio para empezar a formular un programa tentativo de asistencia a Cuba durante la transición. Esta solicitud debe ser hecha por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos y los costos relacionados se deben financiar a través de una subvención de la USAID. El hecho de que el actual gobierno cubano no sea un miembro activo de alguna de estas organizaciones, no puede ser motivo de objeción formalmente para una solicitud de ese tipo.

En la actualidad, el Diálogo Inter-Americano está promoviendo la cooperación entre estos organismos y el actual gobierno cubano mediante una subvención de la Fundación Ford. Esta cooperación está profundamente influenciada por el capricho del actual gobierno cubano, el cual autoriza o rechaza la entrada a Cuba de los participantes de estos organismos, dependiendo de la disposición del Diálogo a someterse a los vetos cubanos sobre quiénes ellos pueden contactar en otras actividades. Por ejemplo, el proyecto fue suspendido cuando el Diálogo invitó a Jorge Mas Santos, presidente de la Fundación Nacional Cubano-Americana a dirigirse a una de sus reuniones. Bajo semejante atmósfera coercitiva, es improbable que se pueda emprender cualquier trabajo investigativo serio, y mucho menos relacionado con una Cuba post-Castro.

Castro expresó un desacuerdo filosófico básico con el Banco Mundial y el FMI durante su discurso en la Cumbre de Monterrey, el 22 de marzo de 2002, cuando dijo que “su prestigio está bajo cero” y los acusó de fomentar políticas genocidas. Castro rechazó tanto el neoliberalismo como la globalización, dos principios básicos de las políticas de estos organismos. Por lo tanto, bajo los actuales acuerdos no oficiales, los viajes a Cuba de los empleados de estos organismos, son meros instrumentos para los esfuerzos de la propaganda cubana. Si ellos resultan en alguna planificación para la asistencia, tendría que ser a condición de tener que renunciar a los principios que guían la estabilización económica y los esfuerzos de reajuste estructural de sus organismos. En cualquier caso, lo que están haciendo no favorece la preparación para la asistencia a la transición.

Trabajo preparatorio antes de la asistencia a la transición

Incluso bajo procedimientos acelerados, toma un año desde el momento en que un país decide aplicar para ser miembro de estos organismos, hasta el momento en que comienza el desembolso.⁴⁰ Por lo tanto, sería aconsejable considerar otras opciones organizacionales, a fin de que estos organismos empiecen el trabajo preparatorio requerido, para que el marco temporal sea reducido tanto como sea factible. La ley Helms-Burton, bajo la Sección 202(e), provee las bases para que el gobierno de Estados Unidos, a través de sus directores en estos organismos, soliciten esa planificación de asistencia, a fin de que un gobierno de transición en Cuba comience por crear un grupo conjunto de trabajo preparatorio o fuerza de tarea. Si los estatutos o políticas de estos

organismos prohíben usar sus recursos financieros en cualquier trabajo relacionado con países no miembros, la USAID puede suministrar una subvención para sustentar tales esfuerzos.

Los resultados del trabajo preparatorio deben ser planes contingentes tentativos sobre las decisiones que se deben tomar, en su momento, por las autoridades que surjan en un gobierno de transición en Cuba. El establecimiento de un flexible plan rotatorio, adecuadamente programado en un sistema PERT computarizado, debe ser uno de los resultados básicos de la etapa preparatoria.

Asistencia de emergencia

La primera tarea que requerirá atención es la asistencia de emergencia necesaria para restablecer –a partir de sus deteriorados estados-- los puertos, las carreteras, los ferrocarriles, los puentes, las telecomunicaciones, y la generación de energía. En esta etapa, también será necesario el suministro de alimentos, medicinas y piezas de repuesto, para compensar las escaseces de la producción nacional o las importaciones.⁴¹ El Programa Mundial de Alimentos también tiene que estar involucrado, pero en vista de que Cuba es un miembro de Naciones Unidas y es en la actualidad un receptor de asistencia de alimentos, no es factible para ese organismo participar antes de que comience una transición en sí. Dependiendo del nivel de progreso logrado en el trabajo preparatorio, es probable que la USAID y otros países donantes tengan que proveer financiación para una inicial asistencia de emergencia. El Banco Mundial podría programar los préstamos de Balance de Pago para el ajuste estructural para alcanzar la etapa de efectividad o desembolso tan pronto como sea posible. Los programas para un fondo social de emergencia para aliviar la pobreza y generar empleo, también serán esenciales. El BID también necesitaría programar los préstamos de emergencia, preferiblemente en conjunto con el Banco Mundial y otros donantes, para un temprano desembolso. El gobierno de transición debe proceder a ultimar el acceso al Acuerdo de Cotonú y establecer el acuerdo marco para la cooperación con la Unión Europea, si aún están pendientes en el momento de la transición.

La asistencia también será necesaria a fin de establecer la ronda de negociaciones para la preparación de la transición. Este trabajo podría ser solicitado a la Unión Europea

en el momento oportuno, o a los gobiernos checo, húngaro o polaco, así como también a España. En todo lo que sea factible, el trabajo debe comenzar durante la etapa preparatoria. Cuba también necesitará asistencia de la OEA en satisfacer los requisitos de la democracia y los derechos humanos como se demanda en la Carta Democrática aprobada el 11 de septiembre de 2001 en Lima, Perú.

La estabilización monetaria

En estos esfuerzos, el foco principal serán los cambios necesarios en las políticas monetaria y fiscal para moverse hacia una economía de mercado, así como también conseguir la asistencia financiera para asegurar la estabilidad de la moneda y los precios mientras se emprenden las reformas estructurales. El FMI es el organismo rector en estos esfuerzos y la membresía en esta organización también es un prerrequisito para ser un miembro del Banco Mundial. El FMI es la fuente de financiación para los acuerdos de estabilización y también suministra asistencia en la formulación y administración de la política fiscal que incluye los impuestos, la aduana y el presupuesto; y de políticas monetarias que incluyen la creación de un banco central independiente, así como también la supervisión de bancos privados y la administración de regulaciones financieras. También ayuda en la reestructuración de la deuda externa, políticas de desarrollo y procedimientos para llevar a cabo operaciones de mercado libre transparentes, organizar un eficiente sistema para facilitar pagos entre bancos comerciales y regular las operaciones de intercambio mercantil.

El Club de París podría desempeñar un papel en ayudar al gobierno de transición a manejar la deuda externa. La deuda con Occidente, excepto Estados Unidos, como informara Carmelo Mesa-Lago en su presentación a la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana en 2001, alcanza los 11,000 millones de dólares.⁴² Cuba también tiene una gran deuda con la antigua Unión Soviética, que fue asumida por Rusia y que Cuba ha rechazado. El fracaso en la solución de estos desacuerdos entre Cuba y Rusia es uno de los factores que impiden el progreso en los esfuerzos de Cuba por alcanzar un acuerdo con el Club de París.

Paralelos a estos esfuerzos y complementándolos para obtener un manejo sólido de la macroeconomía, estarían aquéllos relacionados con el reajuste estructural. El Banco Mundial es habitualmente la institución que encabeza el suministro de asistencia sobre

políticas y financiera relacionada con el ajuste estructural de una economía a nivel macroeconómico, un esfuerzo que, en el caso de Cuba, tendrá enormes ramificaciones. El BID, como fuente cimera de la asistencia financiera internacional en el hemisferio, debe compartir este esfuerzo con el Banco Mundial. Esto quiere decir que Cuba también tendrá que unirse a este organismo, del cual nunca ha sido miembro. Como la membresía del BID requiere que el país sea miembro de la OEA, de la cual el actual gobierno ha sido suspendido, primero, el gobierno de transición tendrá que volver a hacerse miembro de la OEA.

El reajuste estructural

En línea con las lecciones de la transición en Europa del Este, el foco central del ajuste estructural será el logro de una privatización exitosa que propicie el marco para fomentar el surgimiento de un mercado competitivo, en el cual florezcan las nuevas empresas. Se deben satisfacer las aspiraciones de los actores previamente identificados con intereses en el futuro de Cuba: en general, los que aiwndo miembros del régimen actual están dispuestos a unirse al futuro de Cuba, los disidentes, cuentapropistas y opositoristas y los cubanos del exterior.

El reajuste estructural también requerirá nuevas políticas para asegurar la disciplina financiera y de mercado y fomentar la entrada de nuevas empresas, como se discutió en la Sección Uno de este estudio. Apuntando a los focos de pobreza y el desempleo, serán necesarios préstamos complementarios para un fondo de emergencia social, que debe ser creado. La asistencia para los fondos de emergencia social, habitualmente conllevan otras fuentes de asistencia financiera más allá de las organizaciones de préstamos internacionales, incluyendo a la Unión Europea y los programas a países.

Los sectores productivos y sociales

En esta etapa, alguna asistencia se superpondrá. Los esfuerzos de ajuste estructural requerirán, dependiendo de la situación prevaleciente en el país en ese momento, que la asistencia sea suministrada para ocuparse tanto de los problemas productivos como de los sectoriales que enfrente el país. El BID y el Banco Mundial han desarrollado muchos

esfuerzos conjuntos en estas áreas en el hemisferio y el gobierno de transición tendrá que recurrir a su experiencia conjunta. Por consiguiente, tanto el Banco Mundial como el BID estarían encabezando las instituciones de préstamos que suministren la asistencia técnica para la política de orientación y el financiamiento para las rehabilitaciones sectoriales, productivas y sociales o la reestructuración necesaria con el objetivo de obtener las metas requeridas.

La reforma estatal

Paralela a los cambios políticos como se describió en las transiciones en Europa del Este, debe estar una reorganización masiva del sector público, así como también del aparato legislativo y judicial, junto con el reciclaje de los cuadros, tanto en el sector público como en el privado. Una nueva cultura organizacional tendrá que remplazar a la que está asociada con el actual régimen, como sucedió en Singapur después de la independencia y fue discutido en otro trabajo.⁴³

Finalmente, se debe convocar una reunión de un grupo consultivo para movilizar los recursos de los donantes externos dispuestos a participar en ayudar al país y también a los bancos internacionales del sector privado. Es probable que Cuba atraiga a muchos donantes interesados en participar en su reconstrucción. Como se dijo antes, el Banco Mundial, debido a la riqueza de experiencia que ha acumulado sobre las transiciones sistémicas, sería el organismo lógico para preparar y dirigir el grupo consultivo. Sin embargo, el gobierno de transición puede preferir el BID, la fuente más grande de ayuda financiera en el hemisferio.

Ha sido preparada una matriz para indicar el esbozo del esfuerzo de reforma requerido en el Programa de Asistencia Transicional y el posible papel de los varios actores internacionales para proveer un mapa de todos los posibles participantes en el suministro de asistencia al gobierno de transición en este extraordinario emprendimiento. La asistencia institucional para la reforma estatal y las actividades de formación deben ser programadas de forma paralela o precediendo la ayuda propuesta para las reformas políticas. Esto asegurará que el cambio organizacional de estructura y cultura acompañe los deseados cambios políticos.

El papel de la nación cubana

Sin embargo, a final de cuentas, toda la asistencia internacional debe complementar el esfuerzo nacional. La responsabilidad del futuro de Cuba recaerá sobre los hombros del pueblo cubano y su gobierno de transición. Las propuestas consideradas en este estudio representan una síntesis de las lecciones aprendidas por otros en similares esfuerzos de transiciones sistémicas de economía de mando y gobierno totalitario, a economía de mercado y gobierno democrático.

Estos ejemplos no pueden ser transferidos intactos; ellos simplemente suministran una guía útil acerca de la experiencia de otras naciones que enfrentaron similares desafíos. Dependerá de la sociedad cubana liberar la capacidad creativa de sus ciudadanos ya organizados en una vigorosa sociedad civil e implementar un liderazgo estatal eficaz y comprometido, que asegurará el éxito. La asistencia de los organismos internacionales es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito.

La posibilidad para el éxito está ahí, pero requerirá un nuevo espíritu para asegurar que, en este nuevo siglo, Cuba aprenda de las lecciones de los dos siglos pasados y tome el camino de la tolerancia y el trabajo duro que proporcionará a su pueblo la libertad, la paz y la prosperidad que espera y se merece.

<i>Elemento del Programa de Asistencia Para la Transición</i>	<i>FMI</i>	<i>Banco Mundial</i>	<i>BID</i>	<i>OEA</i>	<i>ONU</i>	<i>Union Europea</i>	<i>Organismos de Paises</i>
<p>AYUDA DE EMERGENCIA</p> <p>Planificación pre-transición</p> <p>Infraestructura de reconstrucción y necesidades de alimento, medicina y piezas</p> <p>Ronda de negociaciones</p>	<p>Participa</p> <p>Cuba se reincorpora</p>	<p>Dirige la fuerza de tarea</p> <p>Desembolso de préstamo rapido</p> <p>Cuba se reincorpora, solicita membresía en el FMI</p>	<p>Participa</p> <p>Desembolso de préstamo rapido</p> <p>Cuba solicita afiliarse, y pide readmisión en la OEA</p>	<p>Cuba se reincorpora y pide ayuda con la Carta Democrática</p>	<p>Programa Mundial de Alimento</p>	<p>Puede participar</p> <p>Cuba se afilia a Cotonú y al acuerdo marco de la Comunidad Europea</p>	<p>Estados Unidos solicita, la USAID financia</p> <p>USAID/Autoridad Federal para la Administración de Emergencia</p> <p>La República Checa, Polonia, Hungría y España pueden ayudar a establecer la ronda de negociaciones</p>
<p>ESTABILIZACION</p> <p>Reorientación de la política monetaria y fiscal consecuente con la Economía de Mercado, la estabilidad macroeconómica y la restructuración de la deuda con el Club de París, así como también la reorganización del sistema bancario</p>	<p>Dirige la política y la financiación a corto plazo del manejo de la reforma T/A consejo, suministro y la reprogramación de la deuda con el Club de París</p>	<p>Participa y puede proveer préstamos para la reconstrucción del sistema financiero</p>	<p>Participa y puede proveer préstamos para la reconstrucción del sistema financiero</p>			<p>Club de París facilita renegociación de la deuda rxterna</p>	
<p>AJUSTE ESTRUCTURAL</p> <p>Asesoría sobre la política de privatización, la disciplina financiera y el fomento</p> <p>Fondo creado para emergencia social</p>	<p>Participa en referencia a temas de estabilidad monetaria y sistema bancario</p>	<p>Dirige el trabajo de asesoría basado en la experiencia de la transición sistémica y suministra préstamos para el ajuste estructural</p> <p>Dirige y/o comparte el asesoramiento y financiación</p>	<p>Puede compartir con el Banco Mundial asesoría y la prestación de préstamos de ajuste estructural</p> <p>Dirige y/o comparte el asesoramiento y la financiación</p>		<p>El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) pueden participar en el trabajo de asesoría</p>	<p>Puede participar bajo los acuerdos de Cotonú o marco</p> <p>Puede participar</p>	<p>La República Checa, Hungría, Lituania y Estonia pueden compartir sus experiencias sobre la privatización</p> <p>Los países europeos pueden participar</p>

<i>Elemento del Programa de Asistencia Para la Transición</i>	<i>FMI</i>	<i>Banco Mundial</i>	<i>BID</i>	<i>OEA</i>	<i>ONU</i>	<i>Union Europea</i>	<i>Organismos de Países</i>
<p>SECTORES PRODUCTIVOS</p> <p>Asistencia en la reestructuración bajo una economía de mercado privatizada, incluyendo asesoría y financiación para la infraestructura, agricultura, pequeñas y medianas empresas, minería y comercio nacional y extranjero, entre otros</p>	Puede proveer asesoría sobre la reorganización y la regulación bancaria	Suministra asesoría sobre ajuste sectorial y préstamos sectoriales, solo o conjuntamente con el BID y otros bancos	Suministra préstamos sectoriales, solo o conjuntamente con el Banco Mundial y otros		Puede suministrar ayuda mediante el PNUD, la CEPAL o los organismos de Naciones Unidas	Puede suministrar ayuda bajo los acuerdos de Cotonú o marco	Los organismos de cada país escogerán las áreas para su participación
<p>SECTORES SOCIALES</p> <p>Asistencia en la reestructuración, conforme a la economía de mercado, el suministro de la salud, la educación y la vivienda, entre otros</p>		Un papel similar al de la reforma del sector productivo	Un papel similar al de la reforma del sector productivo		Un papel similar al de la reforma del sector productivo	Un papel similar al de la reforma del sector productivo	Un papel similar al de la reforma del sector productivo
<p>REFORMA ESTATAL</p> <p>Consecuente con las reformas de política descritas más arriba, provisión de la ayuda para un cambio masivo en la estructura y cultura organizacional en el sector público, incluyendo las ramas ejecutiva, legislativa y judicial, así como del privado</p> <p>Organización de encuentro del grupo consultivo para asegurar el esfuerzo de coordinación y las promesas de recursos</p>	Puede suministrar ayuda en la formulación y manejo de la política fiscal	Asistencia en la modernización del estado, la legislatura y el poder judicial	Puede tomar la delantera en la asistencia a la modernización del estado, la legislatura y el poder judicial	Puede suministrar ayuda en los derechos humanos y la reforma legal, con la Carta Democrática y elecciones	Puede suministrar ayuda mediante el PNUD y la CEPAL	Puede suministrar ayuda mediante los acuerdos de Cotonú y marco	La USAID puede suministrar ayuda para el sistema electoral. Otros, de acuerdo con sus prioridades
	Participará	Debe dirigir debido a su experiencia en la transición sistémica	Participará, pudiera liderar de forma alternativa	Participará	Participará	Participará	Participará cuando requiera, incluyendo los bancos privados y las ONGs

Referencias

- Aslund, Anders. 2002. *Building Capitalism: The Transformation of the Former Soviet Bloc* [Construyendo el capitalismo: La transformación del antiguo bloque soviético] Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Betancourt, Ernesto F. 2000. "Selected Technical Assistance Needs for Democratic and Institutional Transformation During the Cuban Transition" [Necesidades de asistencia técnica selecta para la transformación institucional y democrática durante la transición cubana]. *Studies in Comparative International Development*, 34 (Invierno) 4: pp. 60 – 61.
- Betancourt, Ernesto F. 2001. *De la Patria de Uno a la Patria de Todos*. Miami: Ediciones Universal, p. 21.
- Freinkman, Lev M. 2001. "Role of the Diasporas in Transition Economies: Lessons from Armenia" [El papel de las diásporas en las transiciones económicas: Las lecciones de Armenia]. Procedimientos de la Conferencia Anual 2001 de la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana. *Cuba in Transition*. 11: pp. 332 – 342.
- Granma*. 2002. "Balance Anual del Ministerio de Finanzas y Precios." 16 de marzo.
- Hare, Paul, Judy Batt y Saul Estrin, editores. 1999. *Reconstituting the Market: The Political Economy of Microeconomic Transformation* [Reconstituyendo el mercado: La economía política de la transformación microeconómica]. Amsterdam: Overseas Publishers Assotiation, pp. 14 – 15.
- Mesa-Lago, Carmelo. 2002. "The Cuban Economy in 1999-2001: Evaluation of Performance and Debate on the Future" [La economía cubana en 1999-2001: Evaluación del desempeño y debate sobre el futuro]. *Cuba in Transition*, 11: p. 14.
- Monreal, Pedro. 1999. "Las remesas familiares en la economía cubana". *Encuentro*. 14 (Otoño): p. 61.
- Nellis, John. 2002. *The World Bank, Privatization, and Enterprise Reform in Transition Economies: A Retrospective Analysis* [El Banco Mundial, la privatización y la reforma empresarial en las economías en transición: Un análisis retrospectivo]. Washington, D.C.: The World Bank Center for Global Development.
- Nunberg, Barbara. 1999. *The State After Communism: Administrative Transition in Central and Eastern Europe* [El estado después del comunismo: La transición administrativa en Europa Central y del Este]. Washington, D.C.: The World Bank, Regional and Sectoral Studies.
- Pridham, Geoffrey. 1994. "Democratic Transitions in Theory and Practice" [Las transiciones democráticas en la teoría y en la práctica]. En *Democratization en Eastern*

Europe [La democratización en Europa Oriental], Geoffrey Pridham y Tatu Vanhanen, editores, Londres: Routledge.

Quijano, Carlos N. 1994. "The Role of International Organizations in Cuba's Transition [El papel de las organizaciones internacionales en la transición de Cuba], estudio presentado en el Taller sobre la Transición en Cuba, patrocinado conjuntamente por Shaw, Pittman, Pott y Thowbridge y la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana (ASCE, por sus siglas en inglés).

Roberts, Churchill, Ernesto Betancourt, Guillermo Grenier y Richard Schaeffer. 1999. *Measuring Cuban Public Opinion: Project Report* [Midiendo la opinión pública cubana: Informe de Proyecto]. Gainesville, Fla.: University of Florida.

U.S. Bureau of the Census 1997. *Economic Census Minority – and Women-owned Businesses*. Disponible en <http://www.census.gov/csd/mwb/>.

Waller, Michael. 1994. "Groups, Parties, and Political Change in Eastern Europe from 1977" [Grupos, partidos y cambio político en Europa del Este desde 1977], en *Democratization in Eastern Europe* [La democratización en Europa Oriental], Geoffrey Pridham y Tatu Vanhanen, editores, Londres: Routledge.

World Bank. 2002. *Transition: The First Ten Years, Analysis and Lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union* [La transición: Los primeros diez años, análisis y lecciones de Europa del Este y la antigua Unión Soviética] Washington, D.C.: World Bank.

Notas

¹ Anders Aslund, 2002. *Building Capitalism: The Transformation of the Former Soviet Bloc* [Construyendo el capitalismo: La transformación del antiguo bloque soviético] Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

² Aslund 2002, p. 4

³ El Período Especial fue la etiqueta de un programa inicialmente concebido para una situación de guerra, en el cual los vínculos de Cuba con la Unión Soviética serían cortados por un bloqueo de Estados Unidos. Cuando la Unión Soviética se vino abajo, el conjunto de medidas orientadas hacia la autarquía fueron reformuladas para enfrentarse a la pérdida de subsidios y fuentes de abastecimiento.

⁴ The World Bank. 2002. *Transition: The First Ten Years, Analysis and Lessons for Eastern Europe and the former Soviet Union* [La transición: Los primeros diez años, análisis y lecciones de Europa del Este y la antigua Unión Soviética] Washington, D.C.: World Bank.

⁵ Lev M. Freinkman, 2001. "Role of the Diasporas in Transition Economies: Lessons from Armenia" [El papel de las diásporas en las transiciones económicas: Las lecciones de Armenia]. Procedimientos de la Conferencia Anual 2001 de la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana. *Cuba in Transition*. 11: pp. 332 – 342.

⁶ The World Bank 2002.

⁷ Center for Defense Information (CDI) 2002, Strategic Forecasting, *Succession Plan in Place for a Post-Castro Cuba* [El plan de sucesión en marcha para una Cuba post-Castro]. Disponible en www.uscubasecurity.org. Esta opción de sucesión ha sido defendida por algunos generales retirados norteamericanos, tales como Wilhelm, Asketon y McCaffrey, todos asociados con el CDI, quienes han viajado en varias ocasiones para reunirse con los hermanos Castro.

⁸ The World Bank 2002, p. 107.

⁹ The World Bank 2002., p. 42.

¹⁰ The World Bank 2002, p. 6.

¹¹ The World Bank 2002, pp. 4 – 7.

¹² The World Bank 2002, p. 14

¹³ Una herramienta de planificación y evaluación de la gerencia de proyectos, usada inicialmente por el programa del submarino Polaris. PERT después se convirtió en una herramienta de dirección que podía ser aplicada a la gderencia de cualquier proyecto complejo. Finalmente, el software computarizado fue diseñado para fdacilitar la aplicación del PERT. Yo lo utilicé en el programa de modernización del estado del Banco Mundial en Ecuador.

¹⁴ The World Bank 2002, xviii.

¹⁵ Ernesto F. Betancourt, 2001. *De la Patria de Uno a la Patria de Todos*. Miami: Ediciones Universal.

¹⁶ The World Bank 2002, xxix-xxxi.

-
- ¹⁷ Michael Waller, 1994. "Groups, Parties, and Political Change in Eastern Europe from 1977" [Grupos, partidos y cambio político en Europa del Este desde 1977], en *Democratization in Eastern Europe* [La democratización en Europa Oriental], Geoffrey Pridham y Tatu Vanhanen, editores, Londres: Routledge, pp. 38 – 61.
- ¹⁸ Waller 1994, p. 45
- ¹⁹ Waller 1994, pp. 45-58
- ²⁰ Waller 1994, p. 53
- ²¹ Waller 1994, pp. 42, 58 – 59.
- ²² Churchill Roberts, Ernesto Betancourt, Guillermo Grenier y Richard Schaeffer. 1999. *Measuring Cuban Public Opinion: Project Report* [Midiendo la opinión pública cubana: Informe del Proyecto]. Gainesville, Fla.: University of Florida.
- ²³ Waller 1994, p. 45
- ²⁴ John Nellis, 2002. *The World Bank, Privatization, and Enterprise Reform in Transition Economies: A Retrospective Analysis* [El Banco Mundial, la privatización y la reforma empresarial en las economías en transición: Un análisis retrospectivo]. Washington, D.C.: Center for Global Development, The World Bank.
- ²⁵ Paul Hare, Judy Batt y Saul Estrin, editores. 1999. *Reconstituting the Market: The Political Economy of Microeconomic Transformation* [Reconstituyendo el mercado: La economía política de la transformación microeconómica]. Amsterdam: Overseas Publishers Assotiation, pp. 14 – 15.
- ²⁶ Betancourt 2001, p. 21
- ²⁷ The World Bank 2002, pp. 71 – 72.
- ²⁸ Aslund 2002, p. 259.
- ²⁹ The World Bank 2002, pp. 79 – 80.
- ³⁰ Center for Defense Information 2002.
- ³¹ Un proceso de reformas gerenciales para mejorar la eficiencia de las empresas estatales.
- ³² Aslund 2002, p. 261.
- ³³ *Granma*. 2002. "Balance Anual del Ministerio de Finanzas y Precios." 16 de marzo.
- ³⁴ Roberts et al 1999.
- ³⁵ Geoffrey Pridham, 1994. "Democratic Transitions in Theory and Practice" [Las transiciones democráticas en la teoría y en la práctica]. En *Democratization in Eastern Europe* [La democratización en Europa Oriental], Geoffrey Pridham y Tatu Vanhanen, editores, Londres: Routledge, p. 29.
- ³⁶ Barbara Nunberg, 1999. *The State After Communism: Administrative Transition in Central and Eastern Europe* [El estado después del comunismo: La transición administrativa en Europa Central y del Este]. Washington, D.C.: The World Bank, Regional and Sectoral Studies.
- ³⁷ Pedro Monreal, 1999. "Las remesas familiares en la economía cubana". *Encuentro*. 14 (Otoño): p. 61.

³⁸ U.S. Bureau of the Census 1997. *Economic Census Minority – and Women-owned Businesses*. Disponible en <http://www.census.gov/csd/mwb/>.

³⁹ Betancourt, Ernesto F. 2000. “Selected Technical Assistance Needs for Democratic and Institutional Transformation During the Cuban Transition” [Necesidades selectas de asistencia técnica para la transformación institucional y democrática durante la transición cubana]. *Studies in Comparative International Development*, 34 (Invierno) 4: pp. 60 – 61.

⁴⁰ Quijano, Carlos N. 1994. “The Role of International Organizations in Cuba’s Transition [El papel de las organizaciones internacionales en la transición de Cuba], estudio presentado en el Taller sobre la Transición en Cuba, patrocinado conjuntamente por Shaw, Pittman, Pott y Thowbridge y la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana (ASCE, por sus siglas en inglés).

⁴¹ Betancourt 2000, p. 49.

⁴² Mesa-Lago, Carmelo. 2002. “The Cuban Economy in 1999-2001: Evaluation of Performance and Debate on the Future” [La economía cubana en 1999-2001: Evaluación del desempeño y debate sobre el futuro]. *Cuba in Transition*, 11: p. 14.

⁴³ Betancourt 2000, p. 70.