

## EL USO DEL TIEMPO EN EL GOBIERNO DE TRANSICIÓN

Jorge A. Sanguinety

El camino que seguirá Cuba después que de alguna manera finalice el gobierno de Fidel Castro mucho depende de quién o quiénes lo reemplacen como gobernante. Mientras Castro avanza en edad, se multiplican las especulaciones sobre quiénes podrían ser sus sucesores y de qué posibles maneras ocurriría ese proceso. La realidad es que en el momento de escribir este trabajo, sabemos muy poco sobre la sucesión o transición (en este análisis usamos los términos como sinónimos) y sus escenarios probables. Sin embargo, muchos continúan indagando sobre el futuro político del país, como si el mismo fuera predecible, mientras que unos pocos parecen darse cuenta que lo más práctico es tratar de influenciar o prepararse para el futuro y abandonar la ilusión de adivinarlo.

El objetivo de este trabajo es precisamente analizar las condiciones o acciones que pueden llegar a tener una influencia sobre el futuro de Cuba como nación. Por supuesto que no se trata de reemplazar la ilusión adivinadora con otra de tipo determinístico. De hecho, el ejercicio implica un esfuerzo predictivo inherente en la formulación de todo plan de acción donde lo probabilístico siempre juega un papel importante.

Por muy difícil que parezca, para una persona llegar al gobierno es mucho más fácil que saber qué hacer una vez que se llega. Quiero decir, “saber qué hacer” si se quiere gobernar bien, en favor de los intereses de los gobernados. Desafortunadamente muchos gobernantes en la tradición de un gran número de países, siendo Cuba uno de ellos, “saben qué hacer” demasiado bien en función de sus propios intereses. De ahí que frecuentemente se entiende por buen gobernante al que es honrado, no le roba al fisco, ni malversa

fondos. Rara vez se piensa en la competencia técnica y administrativa de los políticos, o sea, de sus conocimientos y experiencia para conducir o participar en un gobierno de manera eficaz, cumpliendo con las normas mínimas y tomando las decisiones adecuadas en cada momento.

Llegar a ser gobernante puede ser posible siguiendo distintos caminos, pero llegar a ser un buen gobernante tiene posibilidades mucho más limitadas. Sea en un contexto democrático o no, el llegar a ser gobernante requiere conocimientos muy específicos de las reglas del juego y las demás variables políticas de cada situación y de cada momento. Sin embargo, por mucho que alguien se afane en llegar a una posición de gobierno, su éxito o fracaso en alcanzarla depende en gran medida de factores probabilísticos que no son conocidos o que no están bajo su control. O sea, el aspirante a gobernante (descartamos en este análisis el caso especial de aquéllos que llegan a ser gobernantes sin proponérselo), para maximizar su probabilidad de llegar a la posición que aspira (sea la de un cargo electivo o no, presidente, ministro, legislador, magistrado, etc.), debe realizar toda una serie de actividades que pueden modelarse como si fueran apuestas a múltiples loterías. En ese proceso que típicamente le ocupa casi todo su tiempo, le queda muy poco para prepararse para ejercer el cargo si lo gana. Si la persona no está calificada para el cargo que aspira y los electores o los que lo nombran al cargo no lo saben (o no lo consideran pertinente), el individuo puede llegar a ocuparlo aunque sea un incapaz. Se desprende que si los electores valoraran la competencia de los políticos para gobernar y además supieran evaluarla antes de votar, los políticos tendrían incentivos más

fuerzas para prepararse mejor para gobernar, dedicando menos tiempo relativo a las tareas que usualmente denominamos “politiquería.”

Esto nos plantea una condición paradójica que se puede enunciar como un teorema: las características que una persona requiere para alcanzar un cargo público son generalmente independientes de las características que se necesitan para ejercerlo eficazmente. Esto quiere decir que el conjunto de destrezas, talentos, atributos, conductas y actividades que una persona debe tener o realizar para ganar una posición que se decide por elección, por selección o incluso por la fuerza es distinto del conjunto de las destrezas, talentos, atributos, conductas y actividades necesarios para ejercer el cargo competentemente.

Para alcanzar el cargo que se desea mediante un proceso electoral, el aspirante necesita convencer a los que deciden que su elección o selección es ventajosa para ellos. En este tipo de proceso, por ejemplo, el aspirante puede depender de promesas de acciones a los electores, pero las promesas deben ser formuladas sabiendo cuál es la estructura de preferencias de los mismos, las formas más persuasivas de presentar las promesas y cómo manejar las incompatibilidades o diferencias de preferencias entre diversos grupos. Si los electores tienen un conocimiento o capacidad limitadas para evaluar la competencia del aspirante como es frecuente (lo que Mancur Olson llama la *ignorancia racional*), el aspirante concentrará todo su tiempo en prepararse para ganar la elección.

La misma paradoja también se verifica cuando el proceso de selección no es electoral sino de lucha por el poder. Aquí utilizaremos un ejemplo concreto para evitar planteos abstractos. Tomemos el caso de Fidel Castro y las características y actividades que lo llevaron al poder político en Cuba y comparémoslas con los atributos necesarios para ejercerlo. La capacidad de montar un movimiento guerrillero, de usar estrategias psicológicas, de obtener apoyo logístico, etc., son destrezas bastante independientes de las que se necesitan para manejar un gobierno en función del interés público, por ejemplo, la capacidad de desarrollar la economía del país, de que ese desarrollo se revierta en un mejor nivel de vida para los cubanos, etc. Por supuesto que ciertas destrezas, especialmente en

el caso no electoral, pueden ser comunes a ambos lados de la paradoja, como la capacidad de ejercer un liderazgo, la capacidad organizativa y la de hacer alianzas y lograr apoyo de otras personas.

Pero mantengamos el análisis en el ámbito de lo electoral. En sociedades donde no existe en la población una fuerte cultura o comprensión sobre lo que en inglés se denomina *management*, término que no tiene una buena traducción al castellano, frecuentemente existe la noción de que la capacidad administrativa o de manejo de una organización o conglomerado humano depende de la jerarquía y no de ciertos atributos cognoscitivos y no-cognoscitivos. En estas sociedades tiende a primar el autoritarismo y la propensión a la democracia suele ser débil.

Desafortunadamente, Cuba no se escapa a esta tradición como lo demuestra la toma del gobierno por la fuerza el 10 de marzo de 1952 por Fulgencio Batista y su reemplazo también por la fuerza el primero de enero de 1959 por Fidel Castro. Hoy poco sabemos de los mecanismos internos que llevarán al poder a los sucesores de Castro, pero se puede afirmar con un alto grado de confianza que la paradoja del poder que enunciamos más arriba se aplicará aún cuando el nuevo o los nuevos gobernantes no sean resultado de una consulta popular plenamente libre y abierta. En cualquier caso, yo firmemente creo que no es nada ocioso establecer una norma o estándar de competencia administrativa para tanto para los nuevos gobernantes como para la población en general. Tradicionalmente los cubanos en general han sufrido de un bajo nivel educativo en cuestiones públicas o de estado. Junto a esto ha primado un gran cinismo y una profunda desconfianza en cuanto a las posibilidades de tener un buen gobierno. Fidel Castro fue beneficiario del cinismo y la desconfianza, pero las utilizó para establecer un régimen que aisló a la ciudadanía de toda participación en cuestiones públicas, disminuyendo aún más el nivel de desconocimiento del cubano sobre los temas de gobierno. Encima de esto, posiblemente hoy más que nunca, el cubano desconfía del cubano en su capacidad para gobernar.

Cualquiera que sea el resultado del proceso que ocurra después de la desaparición de Fidel Castro, sea un régimen de continuidad o sea uno de transición hacia

mayores libertades civiles, el cubano se beneficiará si eleva su nivel de conocimiento sobre asuntos de estado y sus estándares acerca de lo que significa un buen gobierno. Aún hoy en día, en medio del totalitarismo más férreo y hermético, un ciudadano mejor preparado para evaluar la gestión del gobierno, facilitaría la evolución del país hacia una forma de gobierno más adecuada al interés de los ciudadanos. Esta consideración incluye especialmente a aquellas personas que ocupan cargos en el gobierno a cualquier nivel. Muy bien sabemos que bajo los gobiernos dictatoriales, la expresión libre de lo que uno piensa es un ejercicio que puede ser muy costoso. Pero eso no impide que en el momento de una crisis o de un cambio del dictador esas mismas personas que en apariencia se mantuvieron leales al régimen no ejerzan alguna influencia a favor de un mejor gobierno. Por estas razones, este trabajo está dirigido en general a todos los cubanos, los que están dentro y fuera del gobierno, para que comprendiendo el significado de una buena administración gubernamental Cuba mejore sus probabilidades futuras de tener una. Pero el trabajo está dirigido también y muy especialmente a todos aquellos que creen que pueden o aspiran a ser los políticos o gobernantes del futuro o a los que sin tener aspiraciones políticas, operan en esta esfera de acción ciudadana y pueden inspirar a otros a prepararse para el futuro.

Con gran preocupación y hasta con una cierta indignación observo como la inmensa mayoría de los políticos cubanos que conozco no están haciendo nada para preparar el futuro de Cuba. Operan como si otros fueran a reconstruir el país. Creen que en materia de economía el problema será resuelto por los técnicos. Muchos muestran de esta manera, y me perdono que lo diga, una ignorancia que no tengo más remedio que calificar de supina, con todo el rigor del vocablo sobre el estado en que se encuentra Cuba y sobre la inmensidad de la tarea a realizar después que Cuba se libere del régimen actual. No es posible exagerar la magnitud de la devastación económica y social que ha sufrido Cuba en los últimos cuarenta y cinco años. Sin embargo muchos cubanos no parecen darse cuenta de las implicaciones que tal devastación tiene para el futuro del país y para su reconstrucción. Es aquí donde Cuba requiere de nuevos líderes (no

uno sino muchos), que todavía no aparecen por lado alguno, para comenzar a formular una visión de futuro y un programa de trabajo concreto, no una sarta interminable de oradores que sólo hablan pero que son incapaces de concebir un plan de reconstrucción. Lo que sigue es un intento de vislumbrar algunas de las actividades concretas para las que hay que prepararse, y dejar de lamentarnos de nuestras desgracias nacionales o de limitarnos a esperar como buitres que se muera el dictador para entonces definir cómo vamos a actuar.

### LAS AGENDAS ALTERNATIVAS

Este papel, más que una corta y apretada disertación, representa una serie de experimentos mentales o ejercicios de imaginación para que el lector pueda visualizar los problemas de la reconstrucción de la economía cubana y cómo encararlos eficazmente. Aunque pongo el énfasis en lo económico y me enfoco en la reconstrucción de la economía cubana como un punto de partida analítico, debo recalcar que ninguna economía opera en un vacío institucional. Cuando hablo de devastación de la economía cubana hablo también del resto de la sociedad. Algunos aspectos de la economía son de máxima prioridad, porque Fidel Castro ha mantenido a los cubanos al borde de una hambruna como una política de control de la población y una forma sutil de represión, una especie de represión preventiva, para impedir brotes de descontento que pueden llegar a ser violentos e incluso catastróficos para el gobierno actual. Por lo tanto, la primera prioridad de todo gobierno de transición que quiera mejorar el estándar de vida del cubano será la de garantizar el suministro de alimentos lo cual es una medida de tipo económico.

En función de esta prioridad de política gubernamental, la serie de experimentos que mencioné podemos comenzarla invitando al lector o lectora que se imagine que él o ella ocupará una posición importante en el gobierno de transición, o sea, una posición de presidente provisional o de ministro a cargo de una cartera específica de las que existe hoy en día. Antes de proseguir quiero enfatizar que no hago distinción de géneros. En el resto del trabajo voy a utilizar los dos géneros indistintamente, como si fueran sinónimos para que todos mantengamos en mente la im-

portancia de integrar a todos los cubanos en la tarea de la reconstrucción independientemente de su sexo. Tanto mujeres como hombres deben prepararse para gobernar a los diversos niveles de gobierno y también deben prepararse para elegir gobernantes. Nótese que tal preparación sirve tanto para una cosa como para la otra, lo cual es de esperarse en una democracia.

Desde el primer momento en que usted como presidente o como ministra entre en la oficina que le corresponde tendrá que escoger entre varias agendas en el ejercicio de su cargo. Cada agenda es un conjunto de actividades que requieren ciertas cantidades de tiempo para su ejecución. Esto significa que entre sus primeras decisiones usted como ejecutiva del gobierno necesitará primero seleccionar su agenda y después decidir cuánto tiempo le asignará a cada actividad en la agenda escogida. Aquí no voy a entrar a analizar que su agenda estará condicionada o restringida a la de su jefe inmediato superior (por el ejemplo, la persona que ocupe la presidencia si usted ocupa un ministerio, etc.) u otras condiciones (por ejemplo, mandatos legislativos o constitucionales), pues se complicaría el análisis y necesitaría más espacio del que dispongo. Tampoco voy a suponer que usted trabajará con una agenda escondida, o sea que va a pretender hacer una cosa mediante una agenda oficial mientras persigue objetivos distintos o hasta incompatibles. Este tema, aunque interesante, tampoco cabe en esta discusión.

Supondremos además que usted tiene un deseo sincero de hacer un buen trabajo, de contribuir de la mejor manera posible a la reconstrucción del país desde el frente que le ha tocado atender. Cualquiera que sea ese frente, usted tendrá que repartir su tiempo entre dos grandes grupos de actividades: manejar el sistema que usted ha recibido y reformarlo. Desde la posición de presidente hasta niveles más bajos en el gobierno, pasando por las de ministros, vice ministros, etc., la primera prioridad es la de manejar el sistema que se hereda del castrismo pues es muy fácil empeorar la situación en cualquiera de los frentes de trabajo si la persona a cargo no sabe lo que está haciendo. En unos casos, la situación será más delicada que en otros, como en el caso de la seguridad alimentaria del país. Una medida errónea, resultado de la ignorancia

o la negligencia pudiera crear una crisis alimentaria que lanzaría al país o a una parte del mismo a una hambruna. Este tipo de error es inaceptable y las personas que puedan afectar el sistema heredado de producción y distribución de alimentos deben estar debidamente preparadas para manejarlo adecuadamente antes de poder reformarlo. Hay otros sectores sensitivos donde se pueden evitar crisis con un mínimo de preparación y cautela (digo cautela, no indecisión) como son los de salud pública, el empleo del sector público (especialmente los militares y los agentes de seguridad) y los pagos del seguro social. Por otra parte, las reformas deben hacerse sin empeorar la situación ya precaria de la población.

La gran paradoja de un gobierno de transición que sepa lo que está haciendo es que tiene que saber jugar simultáneamente el papel de planificador estalinista y de reformador al mismo tiempo. Por eso lo mejor es prepararse para disminuir los grandes riesgos de la transición. La preparación comienza comprendiendo que para poder contrapuntear estas dos grandes tareas al mismo tiempo hay que organizar el trabajo distinguiendo las actividades inherentes a cada frente y, a la vez, coordinarlas con los trabajos de otros frentes. Por ejemplo, el manejo y las reformas en el Ministerio de Educación tienen que coordinarse con el manejo y las reformas en el Ministerio de Hacienda. Los educadores ha veces se olvidan que sus planes educativos cuestan dinero y que el fisco no es un barril sin fondos. El manejo del sistema educativo, antes de reformarlo requiere garantizar que todos los maestros continúen recibiendo sus salarios y las escuelas permanezcan abiertas para lo cual el ministerio de hacienda debe poder proveer los fondos. Mientras tanto, la reforma del sistema educativo, por ejemplo, el cambio del curriculum marxista a un curriculum democrático requiere nuevos libros de texto y capacitación pedagógica y hasta ideológica de los docentes, lo cual necesita fondos. Todos estos fondos deberán competir con los fondos necesarios en otros sectores y la economía cubana, especialmente al comienzo de una transición, tendrá severas limitaciones de financiamiento. Y aquí sólo hemos tocado la necesidad de coordinación entre dos entidades gubernamentales, sin inmiscuir otras. Sin embargo, el ejemplo puede que sirva para que el lector visualice la gigantesca res-

ponsabilidad coordinadora a nivel de la presidencia. Es obvio que la coordinación no será perfecta; no todo puede ser previsto, pero una cierta cantidad de preparación previa ayudaría a disminuir la dependencia en la improvisación y a suavizar el camino que de cualquier modo va a estar lleno de obstáculos.

Por lo tanto, suponiendo que usted está comprometido seriamente con realizar un buen trabajo, especialmente en cuanto a las reformas que hay que llevar a cabo en el frente que le hayan asignado, su tiempo deberá estar repartido entre los siguientes grupos de actividades:

- (a) Definir y ejecutar planes de trabajo para el corto y mediano plazo;
- (b) Escoger al personal que estará a cargo de la ejecución y asignar tareas;
- (c) Obtener los recursos materiales necesarios para los planes o ajustar los planes a los recursos disponibles;
- (d) Atender solicitudes de su tiempo para todo tipo de actividad externa a su entorno de trabajo; y
- (e) Atender sus asuntos personales.

Sobre el punto (a) lo primero que hay que saber es que si usted es incapaz de formular planes de trabajo que reflejen un sentido de propósito, otros individuos lo harán por usted, especialmente aquéllos que solicitarán su atención y su tiempo para toda suerte de objetivos, como por ejemplo, personas o empresas nacionales y extranjeras que quieren venderle algo o están buscando favores; personal de embajadas, organismos no-gubernamentales y organismos internacionales ofreciéndole programas de cooperación, intercambio o asistencia; invitaciones a toda suerte de eventos en Cuba y en el exterior, como inauguraciones, consejos de ministros, celebraciones, bodas reales, funerales de estado, seminarios y reuniones en la cumbre, por citar sólo unos pocos. Estas solicitudes llegan a ser tantas en número y demandan tanto tiempo que pueden llenar todo su tiempo y sobran, de manera que si usted no tiene una agenda, entre el teléfono y el correo van a convertirse en su plan de trabajo por omisión. Por lo tanto hay que elaborar planes de corto y mediano plazo por lo menos en su área de trabajo. Tales planes deben tener un cierto grado de detalle y preferiblemente deben someterse al

formato de PERT y Ruta Crítica mediante computadores para poder controlar su ejecución eficientemente. Una consideración a tener en cuenta en la formulación de los planes es que los mismo deben llegar a tener un grado de detalle suficiente para guiar su ejecución. Es necesario reconocer los diversos frentes de trabajo donde se requieren intervenciones simultáneas o escalonadas para que a la hora de la ejecución los trabajos no queden incompletos. Aunque esta actividad de planeamiento lleva más tiempo al principio de su trabajo, no se hace sólo en un punto en el tiempo. Los planes tienen que ser vigilados (monitoreados) continuamente y revisados y modificados cuando sea aconsejable.

El punto (b) es parte indispensable del (a) y es el que establece la selección del personal y la repartición de responsabilidades entre los que llevarán a cargo los trabajos señalados en el plan y sobre los cuales deberán rendir cuentas mediante informes periódicos, orales y/o escritos. Hay que mantener en mente en todo momento que usted es la que dirige y supervisa el proceso, no quien lo ejecuta. Esa es la labor del personal a su cargo. Tiene que aprender a delegar funciones que no le corresponden a su nivel. Igual que la planificación, la actividad de personal es continua pues usted tiene que estar preparada para reemplazar al personal como resultado de todo tipo de contingencia, desde enfermedad hasta incompetencia. Es preciso señalar que el personal que resulte inadecuado debe ser reemplazado rápidamente. Muchas reformas fracasan porque no se llevan a cabo por personal calificado en las diversas tareas que se requieren. El empleo público no es un fin en sí mismo. Es sólo un instrumento para realizar un trabajo con resultados que la sociedad necesita. No es un vehículo para hacer o devolver favores o para reemplazar a la seguridad social. En la medida que el empleo público se use con esos fines espúreos, Cuba volverá a los males que contribuyeron a dar al traste con la república.

Los recursos materiales o financieros del punto (c) deben tener una disponibilidad compatible con los dos puntos anteriores. Es muy posible que este punto tenga que ser coordinado con otras dependencias gubernamentales ya que es bueno suponer que todo el gobierno estará sujeto a una restricción presupuesta-

ria rígida. La escasez de recursos no puede ser una excusa para no realizar reformas. Los planes de reforma hay que formularlos y llevarlos a cabo con los recursos disponibles, por eso es posible que la planificación (por favor, no confundir con la planificación económica) de las reformas tenga que basarse en una lista muy estricta de prioridades e implementarse mediante ciclos de aproximaciones sucesivas hasta llegar a uno que es factible.

Las actividades de representación, punto (d), son inevitables pero no se pueden atender todas. Las más difíciles de evitar son las que se derivan de sus superiores. Por ejemplo, si usted ocupa un ministerio y el jefe de gobierno hace reuniones de gabinete con frecuencia y en lugares alejados de la capital, puede que usted no pueda ejecutar sus funciones, no sólo las de reforma sino tampoco las de rutina que le corresponden a su ramo.

Finalmente, punto (e), su tiempo para atender las responsabilidades de su cargo será insuficiente e invadirá el tiempo que necesita para sus cuestiones personales y, posiblemente, su familia. Esto siempre presenta grandes dilemas y muchas veces es la causa del deterioro de la salud y de las relaciones con los miembros de la familia o amistades. Una planificación adecuada y un cierto nivel de disciplina en la ejecución de los planes puede ayudar a resolver los conflictos inevitables que surgen en este aspecto.

### **DE CÓMO PREPARARSE PARA GOBERNAR**

Una sociedad sólida y estable es la que cuenta con muchos ciudadanos para gobernar y para evaluar la gestión de los gobernantes. La reconstrucción de Cuba presenta un desafío superior al de gobierno en una sociedad constituida y en pleno funcionamiento democrático. Cuba requiere que muchas personas no sólo se preparen para gobernar sino para reconstruir el país, su economía, sus instituciones, una democracia que perdure y sea compatible con el desarrollo económico y el progreso general de los ciudadanos. O sea, el reto de gobierno en el futuro de Cuba es mucho mayor que el de un gobierno que ya encuentra estructuras institucionales establecidas y que puede dedicarse en mayor proporción a manejar lo que hereda y no a cambiarlo radicalmente.

Para prepararse para ambas tareas en Cuba hay primeramente que conocer los problemas de cada uno de los sectores de la sociedad. Incluso antes de comenzar a hablar de soluciones, es necesario que se construya un consenso sobre la naturaleza de los problemas. Si los problemas de cada sector se interpretan o evalúan de manera diversa por los ciudadanos, más difícil será encontrar y aplicar las soluciones adecuadas. Plantear un problema adecuadamente y comprenderlo cabalmente es ya una parte sustancial de la solución.

Los estudios de la Asociación para el Estudio de la Economía Cubana que se han ido acumulando desde su fundación en 1991 representan una buena fuente para comenzar a prepararse. Estos estudios, muchos de los cuales están hechos por especialistas, no sólo son para consumo de los mismos, pues las decisiones finales en el proceso de reconstrucción podrán estar recomendadas por ellos pero deberán ser implantadas por los gobernantes. Una parte crítica de la preparación para la reconstrucción del país es que estos materiales y otros similares circulen en Cuba y puedan ser estudiados por la mayor cantidad de ciudadanos posible, incluso los que ocupan puestos en el gobierno actual. La amplia difusión de estos conocimientos podrán mejorar significativamente las posibilidades de lograr una reconstrucción rápida y adecuada de la economía cubana, algo que no suele lograrse en pocos años.

Del mismo modo debemos mencionar la importancia de que se formen grupos de ciudadanos tanto en Cuba como fuera de la isla para estudiar los problemas del futuro del país y se discutan diversas soluciones. Una iniciativa digna de admiración es la del Diálogo Nacional patrocinado por Osvaldo Payá Sardiñas a partir de un documento que se ha propuesto como un simple pero importante punto de partida para llevar a cabo un ejercicio con independencia de Fidel Castro. Por supuesto, esta iniciativa debe ser imitada por otros pues no es logísticamente factible que un sólo esfuerzo de este tipo rinda los frutos deseados a lo largo y ancho del país.

### **CONCLUSIONES**

Cuba es hoy, en muchos aspectos, un país en ruinas. Unas ruinas son tangibles, otras intangibles. Entre las

ruinas intangibles están esos elementos misteriosos pero indispensables que determinan la cohesión entre los miembros de una sociedad y que permiten que la misma opere con un cierto grado de estabilidad y un nivel de eficiencia. En las secciones anteriores hemos hablado de la reconstrucción de los elementos más tangibles o visibles, especialmente la economía, pero tal reconstrucción no se podrá lograr sin que también se reconstruyan algunos elementos intangibles. Entre ellas, pero tan importante como las más sólidas, está la confianza de los cubanos en ellos mismos, en sus compatriotas, en su patria, en sus instituciones y en sus gobernantes. Es cierto que los cubanos nunca tuvimos mucha confianza en los gobernantes o en nuestras instituciones por eso hablar de reconstrucción de la confianza puede sonar exagerado, pero no lo es si pensamos a qué nivel tan bajo de confianza hemos llegado como resultado del gobierno de Fidel Castro.

Una parte central de la estrategia de Castro para perpetuarse en el poder y tener un alto grado de control sobre los ciudadanos fue un plan deliberado de destruir los vínculos de confianza entre los cubanos, incluso hasta llegar al nivel de la familia. Los medios y los detalles de que se valió para lograr tan perversa agenda merecen un estudio aparte y definitivamente no caben en este trabajo. Sin embargo, lo que si es pertinente señalar que la eficacia con que se lleve a cabo la recuperación económica de Cuba depende de la reconstrucción de la confianza entre los cubanos, parte de lo que hoy muchos académicos identifican como el capital social de una nación. La confianza se presenta en muchas modalidades o dimensiones. Una de ellas es la que atañe la capacidad de cumplir compromisos o contratos; otra la que se refiere al cumpli-

miento de las leyes; una más la que tiene que ver con la capacidad de las personas de organizarse y seguir una serie de actividades sistemáticamente y, como último ejemplo, la confianza que una persona deposita en otras con relación a la capacidad de trabajar en equipo o en formas colaborativas.

La desarticulación ciudadana que ha sufrido la sociedad cubana en los últimos años como resultado del totalitarismo castrista podría comenzar a ser corregida si los cubanos perciben un sentido de propósito y una disciplina de trabajo en el equipo de gobierno, no sólo en un líder, sino en el conjunto de los líderes que constituyan el gobierno de transición. La improvisación, la desorganización, por no decir la tradicional falta de transparencia en los asuntos públicos, el engaño y la falta de compromiso con el bienestar de los cubanos sería, por otra parte contraproducente en reconstituir un cierto nivel de confianza ciudadana en sus aspectos más prioritarios. Pero el proceso de reconstitución de la confianza no debe comenzar cuando se llegue al gobierno pues puede que sea demasiado tarde para que sea efectivo y ayude a una transición eficaz y rápida. Dicho proceso debe comenzar desde mucho antes y le corresponde tanto a los líderes de la disidencia interna como a los del exilio comenzar a trabajar desde ya en prepararse para el futuro como primer paso hacia la reivindicación de la confianza del cubano en que en conjunto con sus gobernantes pueden influenciar el futuro de su país en favor de sus intereses. Es por lo tanto indispensable que se desarrollen los diálogos serios entre los cubanos interesados en el futuro del país para lograr un mínimo de consenso y convergencia en cuanto a qué clase de país deseamos y cómo llegar a él.