

Las FAR: del poder absoluto al control de las reformas

Domingo Amuchástegui

INTRODUCCIÓN

Entre 1984 y 1985 algo muy importante empezó a cobrar forma en Cuba. Sus Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) estaban comenzando a reestructurar sus industrias y servicios, guiándose por principios y métodos que nada tenían que ver con la retórica y las políticas socialistas al uso. Esos cambios comenzaron a conocerse con el nombre de Sistema de Perfeccionamiento Empresarial (SPE). A pesar de su tremenda importancia, en aquel momento nadie, ni los expertos cubanos ni los extranjeros, y tampoco el conjunto de los medios académicos, le prestaron mucha atención.

La implantación del experimento del SPE supuso un drástico choque con el sistema existente en Cuba en aquellos momentos. Según el general de brigada (GB) Luis Pérez Róspide, fue preciso hacer caso omiso, vulnerar y esquivar más de cien leyes, códigos y reglamentaciones estatales; es decir, prácticamente todos los fundamentos del sistema vigente.

En 1985, el denominado Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), patrocinado por los soviéticos desde mediados de los 70, estaba a punto de saltar en pedazos. En 1985, ya era un cadáver. Entonces empieza a cobrar forma el SPE, encargado a las FAR y no a la moribunda Junta Central de Planificación, o cualquier otro centro de investigación económica. ¿Por qué las FAR? Por tres razones:

1. El más alto grado de legitimidad.
2. El más alto grado de fiabilidad, desde el punto de vista político y de la seguridad.
3. El hecho de que las FAR contaban con los mejores sistemas del momento —para los niveles cubanos— en cuanto a producción y organización industriales, productividad, sistemas de gestión, financieros y de contabilidad, transporte, comunicaciones, recursos y reservas, salarios y prestaciones suplementarias, junto a una estructura de cuadros y de personal general muy profesionalizada y con experiencia.

En ese momento, diversos sectores de la clase política mostraban preocupación y descontento con el papel rector de las FAR. Raúl Castro las admitió y aclaró que «Esto no es una coincidencia, está planeado».¹ Su mensaje era más que evidente: nadie debía cuestionar ese papel. Y llamó al *perfeccionamiento* «el cambio más trascendente, de más alcance y profundo de la economía del país».² Y, efectivamente, el *perfeccionamiento* es la imitación más cercana de formas de organización y administración capitalista que se ha llevado a cabo en Cuba. Ello incluye corporaciones, sociedades mercantiles de carácter privado propiedad del Estado cubano, sociedades anónimas, contratos de administración, producciones cooperadas, y diferentes niveles de asociación y de consorcios con empresas extranjeras, tanto en la isla como en el exterior. En el contexto interno, el sistema de tenencia de la tierra será finalmente modificado de forma muy radical, de manera que la propiedad estatal perderá su papel antes dominante, en beneficio de diversas clases de propiedades y organizaciones cooperativas. El Estado entregó decenas de miles de hectáreas a individuos y a sus familias, con el fin de que trabajaran la tierra y criaran ganado por sí mismos, incluso en grandes áreas dedicadas a la preservación de los bosques y la producción maderera.

Otro de los pasos importantes que espera dar el SPE ha sido descrito con el nombre de *redimensionamiento*, término con el que se alude principalmente a la reducción de plantilla de las grandes fábricas, granjas estatales y servicios de más de 500, 1.000 e, incluso, 3.000 y 4.000 trabajadores. Y dentro del *perfeccionamiento*, otro de los elementos clave es la competitividad.

Por último, el SPE no debe considerarse una política aislada de corta duración, que sólo afecta a ciertos sectores. Es una estrategia de cambio a largo plazo para el conjunto del sistema, que pretende hallar el término medio más adecuado en el que la superior organización capitalista se pueda unir con ciertos principios sociales emblemáticos de la Revolución cubana, y así preservarlos.

I. ¿CÓMO SE PRODUJO?

La necesidad de redefinir todo el sistema se convirtió en objeto de debate y ya la tenían muy presente tanto Fidel Castro como su hermano Raúl desde finales de los años 70; al ir entrando en los 80 la idea se fue revistiendo de un sentimiento de urgencia, pero con diferentes percepciones y perspectivas. Mientras que Fidel Castro comenzó a barajar opciones y proyectos poco realistas, Raúl se centró en experimentar con un único programa, concreto y coherente, que se ajustaba más a las principales tendencias que dominaban el mundo real.

Fidel Castro estaba deseando dismantelar el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), principalmente por dos razones. En

¹ FBIS-LAT-94-182, 20 de septiembre de 1994, 14.

² *Opciones*, La Habana, 9 de enero de 2001.

primer lugar, porque ya no era el instrumento gratificante de su alianza con Moscú; en segundo lugar, porque su hostilidad hacia dicho sistema constituía un claro mensaje hacia los soviéticos. Al mismo tiempo, aunque era extremadamente reacio al proyecto y a las ideas de Raúl, él no tenía nada, carecía por completo de alternativas que plantear a los propósitos de su hermano. Finalmente, el compromiso fue permitir a Raúl que experimentara con su proyecto, pero sólo dentro de los límites de las FAR.

A finales de 1984, todo estaba listo para comenzar el proyecto. La empresa elegida como piloto fue la llamada «Ernesto Che Guevara», una enorme planta situada en Manicaragua, que es una de las principales instalaciones de la Unión de la Industria Militar. El equipo de planificadores, ejecutivos y administradores (que a finales de 1986 se conocía con el nombre de Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, cuyo secretario ejecutivo era y sigue siendo el coronel de ingenieros Armando Pérez Betancourt, se componía principalmente de ingenieros y economistas) se hallaba bajo la supervisión del general de cuerpo del ejército Julio Casas Regueiro, que rendía cuentas a Raúl. Después de dos años, la experiencia se consideró exitosa y se extendió al resto de las 230 industrias y servicios militares. Para darse cuenta de lo diferente que era el sistema que se estaba implantando del anterior, es preciso recordar que al primero se le dio carta blanca para vulnerar 100 leyes, códigos y reglamentaciones estatales.

En 1989, el SPE se hallaba bien consolidado en las FAR. Los costes se habían reducido drásticamente. Según reconoció públicamente Raúl Castro, las fuerzas se habían reducido ya a la mitad en 1992 (partiendo de un contingente de 300.000 personas en 1985). Posteriormente, se realizaron algunas reducciones menores. Hoy en día se calcula que afectaron a entre 65.000 y 172.000 personas.³ Fue despedido alrededor del 20 por ciento de las fuerzas civiles de las FAR (27.000 trabajadores, técnicos y profesionales) a causa del redimensionamiento. Aunque no se dispone de datos públicos relativos a los presupuestos de defensa, Raúl Castro ha señalado que el actual es once veces inferior a los de los años 80.⁴ En 1992 se produjo la increíble paradoja de que mientras el país estaba derrumbándose y casi hundiéndose en el caos, las FAR gozaban de buena salud y, en comparación, no les iba mal.

En ese contexto, la cuestión era que si el SPE había resultado exitoso, ¿por qué no extenderlo al resto del país? Como el SPE era mucho más que una fórmula económica, se tenía una idea muy diferente de las implicaciones que tendría su implantación plena en todo el país. A Fidel Castro no le agradaban ciertas fórmulas que consideraba capitalistas, pero aún había algo más: sabía que poner en práctica a un tiempo y a escala nacional el SPE y, en concreto, el redimensionamiento, supondría, en las circunstancias de

³ Véase Mora, Frank O. y Armando Mastrapa III, *Ibíd.* Las cifras discrepaban considerablemente, desde un máximo situado entre 145.000 y 172.000 a un mínimo de entre 65.000 y 85.000.

⁴ *Granma*, 15 de abril de 2001.

Cuba en aquel momento, una especie de terapia de choque que produciría un desempleo repentino, incontrolado y a gran escala. Se consideraba que los riesgos sociales y políticos eran extremadamente altos.

Desde la segunda mitad de los 80, las presiones internas que sufría Fidel Castro para avanzar con celeridad mediante reformas venían produciendo graves choques intestinos en la cúpula dirigente cubana. Quienes, como Julio Camacho Aguilera y Sergio del Valle, tuvieron el valor de defender, por lo menos, la necesidad de realizar cambios urgentes en la economía cubana, con el fin de detener su caída libre, fueron apartados sin contemplaciones del Buró Político; Juan Almeida estuvo a punto de tener una confrontación grave con Fidel Castro, y durante varios meses se le mantuvo al margen de la vida pública. El propio hermano de Fidel, Raúl, había tenido una gran discusión personal con él por los mismos motivos que los demás.

Osmany Cienfuegos, Carlos Aldana y otros miembros de rango inferior del Buró Político también eran muy partidarios de impulsar cambios urgentes. Además, miembros del Partido y del gobierno, así como, entre otros, una amplia gama de economistas y politólogos, estaban presionando enormemente en la misma dirección,⁵ pero para Fidel Castro resultaba intolerable cualquier cosa que se acercara a ese tipo de razonamiento. Para él, todo ello olía a *perestroika* y a *glasnost*, y las consecuencias eran demasiado evidentes —el *desmerengamiento*, término que él utilizaba para aludir a la caída de los sistemas de Europa del Este y de la Unión Soviética— como para arriesgarse a tomar ninguna medida que pudiera poner en peligro su control interno. Según él, en el contexto de finales de los 80 y primeros 90, llevar el SPE más allá de los límites de las FAR e implantarlo en el resto del país podía tener consecuencias muy peligrosas. El SPE habría de esperar aún más.

Hasta que no se produjeron las manifestaciones y los incidentes de Cojimar y de Regla en el verano de 1993, y los de La Habana el 5 de agosto de 1994, Fidel Castro no comenzó a ceder a las enormes presiones internas; sólo entonces empezaron a cobrar impulso diversas reformas con otro ritmo, pero incluso en ese momento se restringió enormemente todo intento de llevar el SPE más allá de ciertos límites. Fidel aceptó que un reducido número de empresas clave, la mayoría pertenecientes al Ministerio de la Industria Básica, comenzaran a prepararse para entrar de forma experimental en el SPE. Sus buenos resultados condujeron finalmente a la decisión de permitir que cien empresas estatales seleccionadas —las mejor preparadas y las más importantes para el sector exterior— comenzaran a prepararse para formar parte de dicho sistema. En este contexto, Raúl Castro señaló públicamente por primera vez que «Hoy el problema político, militar e ideológico de este

⁵ Véase Carranza Valdés, Julio, Luis Gutiérrez Urdaneta y Pedro Monreal González, *Cuba, la restructuración de la economía*, La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1995. El general Julio Casas Regueiro publicó su libro sobre el SPE, *A problemas viejos, soluciones nuevas: el perfeccionamiento empresarial en el MINER*, La Habana: Editora Política, 1990.

país es buscar comida» y que con el fin de lograr ese objetivo «la oferta y la demanda tendrán un papel clave, así como la reglamentación y los impuestos que necesitamos implantar. Si hay comida para el pueblo no importan los riesgos».⁶

Al final, tanto las presiones económicas internas e internacionales, como los alentadores resultados que produjo el SPE, hicieron que en su V Congreso, el PCC adoptara, en octubre de 1997, una resolución en la que dicho sistema se convertía en su estrategia económica general. Había costado doce largos y laboriosos años decidirse a transformar un experimento exitoso en una política que ha comenzado a expandirse con rapidez pero con cautela.

¿Cuáles son las cifras actuales en relación con el SPE? A finales de 2001, alrededor de 300 empresas estatales habían comenzado a trabajar según los principios, normas y reglamentaciones del SPE. A finales de 2002, se espera que participen en el proyecto unas 600 entidades. Entretanto, se había propuesto que 1.104 empresas (el 31 por ciento del total de las existentes, que representa a las entidades económicas más importantes del país), pasaran a integrarse en el SPE. Evidentemente, éstas representan las «ligas mayores» del sistema productivo cubano (incluyendo dos tercios de las centrales azucareras). De ellas, sólo 675, el 61 por ciento, cuentan con una contabilidad fiable, es decir, certificada. 530 han superado el diagnóstico, pero sólo 228 han conseguido presentar archivos documentales que respondan a las condiciones y requisitos de una completa verificación; el Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento dio el visto bueno a 147 y el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros ha solicitado el aval definitivo para 94.⁷

2. FUENTES Y DIRIGENTES

¿Cuáles son las fuentes y experiencias que guían el *perfeccionamiento*? Puede que algunos autores deseen mirar hacia el pasado para señalar que los dirigentes cubanos están recurriendo a fórmulas desfasadas que fueron probadas y que fracasaron en la antigua Yugoslavia y en Hungría, dándoles un toque del legado de Lieberman, procedente de los reformistas soviéticos de la era Jrushev. En mi humilde opinión, ese enfoque no tiene en cuenta las diferencias de contexto de Cuba y el carácter de los acontecimientos actuales.

Hasta finales de los 90, ha habido otros que se han ocupado principalmente de debatir o bien la capacidad militar de Cuba o bien la correlación entre el poder político, es decir, el Partido Comunista, y el grado de militarización del régimen. Autores como Irving Horowitz, William M. LeoGrande

⁶ «Raúl Castro: si hay comida para el pueblo no importan los riesgos», *Granma*, 17 de septiembre de 1994, p. 3.

⁷ Pérez Betancourt, Armando, y Berto González Sánchez, *La Organización de la producción en el perfeccionamiento empresarial de las FAR*, La Habana, Comité Central del PCC, 1991.

y Phyllis Greene Walker, entre otros muchos, han intentado anteriormente definir con precisión y comprender mejor las relaciones entre políticos y militares —tomados como dimensiones opuestas— dentro del contexto cubano. Aunque Jaime Suchlicki⁸ había llevado a cabo anteriormente otros intentos serios, que constituyen la contribución más significativa para una comprensión mucho más profunda de la relación entre ambos ámbitos, el debate se ha enriquecido enormemente con los libros y artículos de Jorge I. Domínguez, y especialmente con su concepto de «soldado civil». En Cuba, numerosos académicos comparten en gran medida ese veredicto.

En la segunda mitad de los años 90, las aportaciones de Edward González⁹ comenzaron a subrayar dos elementos importantes. En primer lugar, un enfoque comparativo basado en la experiencia china más que en la de los países del Este de Europa; en segundo lugar, un acento en «la nueva misión de las FAR». A finales de esa década, la contribución más importante en este campo la habían representado las obras de Frank O. Mora (las ponencias presentadas en 1999 y 2000 que se mencionaron anteriormente), del Rhodes College, que se centraban principalmente en una perspectiva comparada entre el *Bingshang* chino y lo que este autor define como el nuevo «tecnócrata soldado» cubano, intentando actualizar y renovar el concepto de «soldado civil» de Domínguez.

En muchos sentidos, la pauta china es realmente válida y ha tenido una influencia considerable en Cuba; después de todo, conserva un cierto aire de nostalgia relacionado con pasadas experiencias socialistas y comunistas. Hace ya casi una década que los líderes cubanos que viajaban a China (más de dos tercios del Buró Político, seguidos por muchos miembros del Comité Central, así como ministros del gobierno), dentro de una especie de ritual seguido por sus anfitriones, eran conducidos a contemplar y aprender de la experiencia de Shenzhen.

Por otra parte, Zhu Rongji y sus asesores son bien conocidos por los líderes y ejecutivos cubanos. Hay una anécdota muy aleccionadora al respecto. Cuando Raúl Castro fue a China pasó muchas horas conversando con Zhu y su principal asesor, algo que no se reflejó en los medios de comunicación cubanos. Raúl invitó a dicho asesor a visitar Cuba, donde dio conferencias ante cientos de ejecutivos y líderes cubanos, causando una enorme impresión. Pero hubo una persona que se negó a hablar con él, salvo en una breve recepción de protocolo, y no fue otro que Fidel Castro. El suceso muestra, una vez más, los diferentes enfoques, actitudes e inclinaciones que coexisten y chocan dentro de la cúpula dirigente cubana, y también pone de manifiesto que, como siempre, Fidel Castro es quien menos entusiasmo muestra por el modelo chino, algo que resulta crucial para entender cómo se

⁸ Véase Jaime Suchlicki, ed., *The Cuban Military Under Castro*, Miami, Institute for Cuban Studies, University of Miami, 1989.

⁹ González, Edward, *Cuba Clearing Perilous Waters?*, RAND, Santa Mónica, 1996.

restringe y limita la posibilidad de que la experiencia de este país tenga una papel más dominante en el contexto cubano. El enfoque de Fidel Castro hacia el capitalismo es muy personal: si se ha de tratar, él prefiere hacerlo con auténticos capitalistas como Rockefeller, Iaccoca y otros, no con capitalistas reformados, como Solchaga o Zhu, provenientes de antiguas experiencias socialistas.

No deberíamos dejarnos engañar por este hecho a la hora de comprender correctamente la enorme importancia que tiene China para los dirigentes cubanos. No tanto como modelo, sino como país con el que establecer una alianza práctica en cuanto a cooperación, comercio, tecnología y suministros militares, y al apoyo político y diplomático de una gran potencia que es miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Entonces, ¿dónde se apoya teórica y prácticamente el *perfeccionamiento*? En los mejores economistas que podemos encontrar en la Unión Europea, Canadá, América Latina y Japón. Sus obras se traducen, fotocopian y pasan de mano en mano, por medio de seminarios, clases y talleres; están por todas partes, junto a los estudios y expertos del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y de la CEPAL, y también del FMI y del Banco Mundial. Valga de muestra sólo un ejemplo: ¿cuántos cientos de expertos han completado cursos en Montevideo (patrocinados y financiados por la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional) en los últimos diez años? Varios, entre ellos expertos de las FAR. ¿Qué clase de enseñanzas están obteniendo en ese lugar en particular? Las mejores del capitalismo, no las de Zhu Rongji. Éste es el principal ámbito teórico y cultural del SPE; éstas son las principales fuentes que inspiran el trabajo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, el tipo de información y de conocimiento que difunden; éstas son las ideas que se están debatiendo dentro de los centros de estudios cubanos, la Escuela de Economía de la Universidad de La Habana y otros lugares. ¿Y el marxismo? Está bien como parte de un cierto legado que se conserva por su valor metodológico. ¿Y el nacionalismo? Existe, y está mucho más arraigado que el marxismo.

La otra cuestión principal tiene que ver con los dirigentes, y no me estoy refiriendo a Fidel Castro, Raúl Castro y los demás integrantes de la «vieja guardia», sino al cuerpo de miles de tecnócratas, ejecutivos, gestores y asesores, y a la élite profesional que constituyen los pilares de cualquier tipo de proceso. ¿Acaso están dirigiendo el actual según los viejos manuales de la Unión Soviética? Muchos de ellos ni siquiera los han visto; miles aprendieron muy pronto lo desastroso que había sido el «socialismo real» en Europa del Este y en la Unión Soviética, entre ellos cientos de integrantes de la UJC (Unión de Jóvenes Comunistas), que Raúl Castro envió desde 1980 a Polonia para aprender cómo se estaban desarrollando las cosas allí. Cientos y miles de estos jóvenes han recibido una nueva formación, han sido remodelados, tal como se ha descrito anteriormente. El conocimiento, la cultura, los valores, las actitudes, e incluso el lenguaje operativo actual, han cambiado de forma considerable. Hablan de mercados, costes y beneficios, precios

estadísticos, contabilidad, modelos, ingeniería financiera, e incluso mercados de valores. Independientemente de cualquier retórica sobre el socialismo que pueda existir, estos son los auténticos hombres, los líderes reales del SPE.

Volviendo a la experiencia china, permítaseme una metáfora: cuando Chu En Lai y Deng Siao Ping luchaban contra Mao y sus partidarios, ¿dónde estaba Zhu Rongji? Cuando se proclamó el programa de las Cuatro Modernizaciones, se plantearon todo tipo de objeciones, que, no obstante, allanaron el camino y ayudaron a la historia a avanzar. ¿Y dónde estaba Zhu Rongji si no era en algún lugar próximo a esa tendencia? Más allá de cualquier otra ilusión interpretativa, este sentido de la historia podría ayudarnos a comprender las dinámicas actuales de la experiencia cubana a partir de los posibles escenarios de transición, al menos en un futuro previsible.

3. FUERZA RECTORA O MILITARIZACIÓN

La puesta en práctica del SPE produjo un aumento considerable de las parcelas directas de poder que hasta finales de los años 90 habían ocupado las FAR o antiguos miembros de las mismas. Para avalar esta afirmación bastará con repasar brevemente las instituciones y empresas que estaban bajo el control directo, la supervisión o la influencia de las FAR:

1. **MINISTERIO DE LA INDUSTRIA AZUCARERA:** General de cuerpo del ejército Ulises Rosales del Toro, antiguo Jefe del Estado Mayor durante quince años y miembro del Buró Político.
2. **MINISTERIO DE LA PESCA Y LA MARINA MERCANTE:** Capitán de navío y Coronel Orlando Rodríguez Romay, el coronel más joven de las FAR en los 80 y miembro del Comité Central. Ya no está en manos de las FAR.
3. **MINISTERIO DEL TRANSPORTE Y LOS PUERTOS:** Coronel Álvaro Pérez Morales.
4. **MINISTERIO DE COMUNICACIONES** (en manos de las FAR durante más de 25 años): General de Brigada (G.B.) Silvano Colás. Ya no está en manos de las FAR.
5. **INSTITUTO NACIONAL DE RESERVAS ESTATALES:** G.B. Moisés Sio Wong.
6. **CORPORACIÓN DE LA AVIACIÓN CIVIL, SOCIEDAD ANÓNIMA (CACSA):** General de División (G.D.) Rogelio Acevedo, miembro del Comité Central.
7. **GAVIOTA S.A.** (la empresa cubana que más rápidamente ha crecido en el sector turístico desde 1992, en asociación con capitales españoles, alemanes, franceses y jamaicanos): G.B. Luis Pérez Róspide, antiguo jefe de la Unión de la Industria Militar.
8. **GRUPO DE LA ELECTRÓNICA DE CUBA** (antes parte del Ministerio de la Industria Sideromecánica y Eléctrica, SIME; su columna vertebral es la corporación conocida con el nombre de COPEXTEL, especializada en telecomunicaciones y tecnologías de la información): Ramiro Valdés, Comandante de la revolución, antiguo Ministro del Interior durante 15 años y miembro del Buró Político durante 25.
9. **GRUPO EMPRESARIAL GEOCUBA** (fusión de varias instituciones dedicadas a la geodesia, la cartografía y la hidrología): G.B. Eladio Fernández Cívico.

10. UNIÓN DE LA INDUSTRIA MILITAR: encabezada por el G.B. Luis Bernal León.

11. CIMEX (primera corporación cubana que funcionó como sociedad anónima; fundada en 1979 por el Ministerio del Interior, bajo cuyo control estaba entonces, para comercializar bienes y servicios mediante 17 sociedades de cartera que hoy siguen a su cargo. Desde 1989 se halla bajo la jurisdicción de las FAR).

12. CUBANACÁN (sigue un modelo idéntico al de CIMEX, aunque fue creada a principios de los 80, en la actualidad se compone de diez compañías dedicadas fundamentalmente al turismo y está estrechamente vinculada a CIMEX).

13. TECNOTEC (grupo de importación y exportación de productos de alta tecnología, de uso tanto civil como militar).

14. CÍTRICOS (agricultura e industria): bajo el Ejército Juvenil del Trabajo (EJT) y relacionado con el grupo israelí B.M. Ya no está en manos de las FAR.

15. ZONAS FRANCAS PARA LA EXPORTACIÓN / ZONAS DE LIBRE COMERCIO, bajo el control de CIMEX (Havana-in-Bond, en el valle de Berroa, situado en los alrededores de la capital) y Almacenes Universal, S.A. (en El Chico y en las ciudades de Mariel, Cienfuegos y Santiago de Cuba).

16. PLAN TURQUINO-MANATÍ: enorme programa de desarrollo que afecta a unas 20 municipalidades escasamente pobladas —alrededor del 20 por ciento del territorio cubano—, incluyendo cordilleras y la ciénaga de Zapata —los pantanos más grandes de la isla—, donde está desplegado gran parte del EJT.

17. GRUPO NUEVA BANCA (una nueva institución bancaria creada hace 7 años): José Rodríguez.

18. GRUPO GUBERNAMENTAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL, del que el Coronel de ingenieros Armando Pérez Betancourt es secretario ejecutivo y donde tiene un papel clave, en estrecha relación con el General de cuerpo del ejército Julio Casas Regueiro, Viceministro primero de las FAR encargado de actividades económicas.

19. DEPARTAMENTO IDEOLÓGICO DEL COMITÉ CENTRAL (que aumenta su influencia y control sobre la cultura, los medios de comunicación y la educación): Coronel Rolando Alfonso Borges, antiguo número dos de la Dirección Política Central de las FAR.

20. INSTITUTO CUBANO DE RADIO Y TELEVISIÓN (ICRT): Coronel Ernesto López.

Según cualquier criterio posible, bien podría pensarse que esta distribución va mucho más allá de lo que se consideraría la «parte del león». Pero esta parte aparentemente desproporcionada no es lo importante a la hora de comprender el papel de las FAR en el control de las reformas. Además, su función en el proceso de elaboración de políticas, a pesar de que así se interprete erróneamente, no sólo se ve determinada por el número de oficiales de alta graduación que encontramos en el Comité Central e incluso en el Buró Político, sino por la abrumadora importancia que tienen en cada unas de las fases de la elaboración de dichas políticas.

Incluso podríamos pensar equivocadamente que el Buró Político es la única fuente de poder, o considerar que el Consejo de Ministros es una fuente de poder importante, sin embargo, la verdad es que, con frecuencia, las políticas que se diseñan y las recomendaciones procedentes de las FAR tienen un papel más influyente y decisivo que las emanadas de otras partes del Partido o del Gobierno.

Una pauta similar es la relacionada con los Consejos de Defensa (instituciones en las que deliberan oficiales de alta graduación, por encima del rango de comandante) de los tres ejércitos, cuyas discusiones, preocupaciones y recomendaciones son siempre enormemente importantes. Del mismo modo, y en comparación con otros centros, las investigaciones y análisis que realizó el Colegio de Defensa Nacional (CODEN) en los años 90 también tuvieron un papel similar. Si nos fijamos en nombres como los de Julio Casas Regueiro, Alvaro López Miera, Leonardo Andollo, Orlando Almaguel Vidal, Luis Pérez Róspide, Armando Pérez Betancourt, Eladio Fernández Cívico, Moisés Sio Wong, y otros (todos ellos personajes clave de las FAR), estos son más cruciales para la auténtica elaboración de políticas que muchos ministros civiles o economistas brillantes como Pedro Monreal, Luis Gutiérrez, Julio Carranza u Osvaldo Martínez. Los primeros tienen la voz cantante a la hora de controlar y determinar el ritmo de las reformas.

¿Acaso hay que considerar el *perfeccionamiento* como un proceso de militarización similar a la fallida experiencia de finales de los 60? En absoluto. Ahora no estamos ante la conversión de las industrias y servicios en centros guerrilleros que generaban innumerables viajes de trabajo completamente ajenos a consideraciones salariales, de producción y de calidad, entre otras; aquí no se pretende llegar al agotamiento físico ni conservar una economía centralizada mediante órdenes militares como ocurría en los 60. El ejército no está militarizando los sectores e instituciones que ahora dirige como si fuera un moderno «consejero delegado»; no se trata aquí de una reglamentación de la industria, los servicios y la agricultura carente de una lógica económica. Por el contrario, el lenguaje y las herramientas que se utilizan no son las de comportamientos aplicados *manu militari*, ni las de una coacción ajena a la economía, sino las del coste, los beneficios y los incentivos directos, las de la eliminación de las subvenciones y la aplicación de despidos masivos cuando es necesario, las de una contabilidad estricta y transparente, y las que pretenden responder a las demandas del mercado y de los clientes; en absoluto se trata de dar órdenes o de recurrir a presiones directas de ningún tipo, sino de principios financieros y de tecnologías puestas al día.

No se trata de una militarización prusiana, del «comunismo de guerra» ruso, de un diseño a lo Pol Pot, ni de los rígidos y brutales métodos del ejército birmano; tampoco se trata ya de los caprichos e improvisaciones de Fidel Castro, al menos no como eran antes. Aquí hay una élite política, con o sin uniforme, muy unificada, que lucha por su supervivencia, recuperación y continuidad. No son un ente separado de la sociedad o del Estado, conocido —como ocurre en otros contextos— como «los militares», que esté

aislado en su instrucción y en sus cuarteles. Y seguirán sin serlo durante muchos años. Ahora están aprendiendo a controlar, junto a sus compañeros de armas civiles, los nuevos sistemas y espacios de continuidad en los que pueden reinsertarse cuando pasen a la reserva, y también podrán responder a las expectativas de las generaciones y partes de la población que aún son leales a la estructura de poder actual.

Hay que hacer otra puntualización importante sobre el *perfeccionamiento*. A escala nacional, podemos señalar que todavía es una experiencia muy joven; si prescindimos de los doce años de aislamiento dentro del ejército, apenas han pasado cinco años desde que fue adoptado como política y las empresas que están en el proceso aún son sólo unas decenas, mientras que únicamente unas pocas lo han completado. En muchos sentidos, gran parte de su desarrollo y de sus consecuencias a largo plazo están por ver.

¿Objeciones? Sí, hay muchas. ¿Conflictos y contradicciones relativos a su puesta en práctica? Hay millones, por supuesto. Basta con un ejemplo: en primer lugar, seamos conscientes de que cada paso adelante que se dé en el SPE supondrá —según se ha demostrado ya en el caso cubano— decenas de miles de despidos y de parados que costará tiempo recolocar y, en segundo lugar, un mayor grado de asociación estrecha con capitales, tecnologías y mercados extranjeros. ¿Se arriesgarán a esto? Parece que están dispuestos a hacerlo, incluso en la industria azucarera, donde sólo sobrevivirán los más fuertes.

Aquí se plantea una cuestión más delicada: ¿está funcionando el *perfeccionamiento*? Bastante bien hasta ahora para el contexto cubano. Un análisis individual de sectores y empresas que han recuperado ya los niveles de producción de 1989 y que los han superado desde el punto de vista de los costes, los beneficios y la propia productividad y calidad, muestra que el *perfeccionamiento* no es un elemento decorativo ni superficial. Es algo irreversible y no sólo temporal. Según sus presupuestos, los objetivos básicos de recuperación y continuidad están profundamente relacionados con el éxito o fracaso del proceso. ¿Aumentará su alcance? Esto es inevitable y en el futuro se considerará como uno de los elementos decisivos para que la Revolución cubana remonte su crisis.

Finalmente, mi evaluación preliminar tiende a concluir que en los próximos diez o veinte años el *perfeccionamiento* tendrá un impacto duradero sobre la transformación del sistema político cubano y en la configuración de una transición diferente, de consecuencias muy distintas a las esperadas o indicadas por muchos expertos, que las plantean desde el punto de vista del derrumbamiento o la derrota. Por el contrario, la recuperación y la continuidad predominarán en ese período.

4. ALLÁ LEJOS: EL EJÉRCITO Y EL LIDERAZGO POLÍTICO

En la actualidad y en los próximos diez años, la línea de mando de las FAR cubanas se compondrá de oficiales que responderán a criterios profesionales muy elevados, entre ellos la experiencia de combate directa en

Vietnam, Sudáfrica u Oriente Medio, ya sea en formas de guerra irregular o convencional. Subrayo ambos sectores porque la doctrina oficial, proclamada en 1980 como «Guerra de Todo el Pueblo», ha venido concediendo desde hace dos décadas gran prioridad a la guerra irregular y un especial relieve a los asesores vietnamitas.

La experiencia de combate cubana se ha enriquecido enormemente con el seguimiento sistemático de todos los conflictos regionales importantes en los que estuvieran implicados grandes contingentes militares, especialmente de fuerzas estadounidenses. Este seguimiento se manifiesta en cuidadosas investigaciones interdisciplinarias realizadas por equipos procedentes de todos los departamentos del Estado Mayor y por oficiales al mando, lo cual no sólo supone que se han realizado análisis rigurosos y que se han debatido todas las fuentes de dominio público, sino que, como ya se comenzó a hacer durante la Guerra de Vietnam, se ha recurrido a los servicios de inteligencia y al envío de misiones para recabar datos *in situ* en diferentes campos de batalla. La guerra entre Irak e Irán y la crisis de Polonia (1980) han sido objeto de un cuidadoso proceso de seguimiento y de estudio.

En términos generales, la preocupación y las tensiones extremas surgidas dentro de la cúpula dirigente cubana en relación con la puesta al día en materia tecnológica y con los suministros bélicos durante los años 80 y, especialmente, a principios de los 90, han sido superadas después del cambio drástico que se registró en las relaciones bilaterales entre Cuba y China después de 1993 y de la reciente mejora de las relaciones con la Rusia de Putin, que va mucho más allá del conflictivo desmantelamiento de la base soviética de Lourdes. La recuperación de esas relaciones bilaterales durante los 90 y la posibilidad de convertirlas en alianzas que funcionen de manera más gratificante ha supuesto hasta el momento un gran éxito para el futuro desarrollo de las transformaciones relativas a la modernización de las fuerzas armadas cubanas.

Mención especial merecen las relaciones con los EE UU, en cuyo marco encontramos a Cuba alentando iniciativas similares, en cuestiones como la del perímetro militar que rodea la base naval estadounidense de Guantánamo, la cooperación en áreas como la vigilancia militar de los cubano-americanos exiliados en Miami, el tráfico de drogas, la inmigración ilegal, las visitas ocasionales de antiguos generales y almirantes estadounidenses a la isla —como las de los generales Sheehan y Wilhem, que contaron con gran cobertura en los medios de comunicación—, y las constructivas mediaciones de Cuba en los conflictos armados de Guatemala, Perú y Colombia; todo ello facilita que se tiendan puentes para la confianza mutua y la cooperación. Como señaló Raúl Castro: «Las relaciones con los EE UU avanzan paso a paso.»¹⁰

Después de la reducción en un 50 por ciento de las fuerzas armadas cubanas —entre ellas el Ministerio del Interior— a principios de los noventa,

¹⁰ *Opciones*, La Habana, 27 de enero de 2002.

mucho se ha debatido sobre su futuro, barajando dos factores muy determinantes: [A] la carencia de amenazas para la seguridad consideradas importantes, algo que Fidel y Raúl han reconocido públicamente en varias ocasiones durante los últimos cinco años, y [B] la ausencia de implicación importante de militares cubanos en otros países, a excepción de unas pocas actividades de asesoría y entrenamiento, realizadas tanto en el extranjero como dentro de Cuba.

Ambos factores tuvieron una considerable importancia en la reducción de las fuerzas armadas y en otras medidas relacionadas con el tamaño actual de las FAR y con sus misiones. Además, a largo plazo, la reducción de las percepciones relativas a amenazas enemigas tangibles puede erosionar ciertas bases fundamentales aún muy arraigadas. Pero esto no debe llevarnos a la conclusión de que hayan disminuido tanto su papel real como potencial y que uno y otro vayan a reducirse aún más en el futuro. En gran medida, seguirá en pie la capacidad de actuación de las FAR como principal fuerza de combate de América Latina y del Caribe, completamente articulada para ponerse al servicio de los diferentes planes estratégicos y tácticos de los dirigentes cubanos.

Más recientemente, Raúl Castro ha sugerido una reducción aún mayor de las fuerzas permanentes, subrayando lo siguiente: «No obstante las grandes reducciones realizadas (en las FAR), sigo pensando que podemos continuar perfeccionando nuestras estructuras para asegurar la defensa con una menor envergadura de efectivos permanentes. En esa dirección trabajamos».¹¹

Tampoco hay que pasar por alto una última dimensión. Aunque las FAR han sido entrenadas y educadas para ser el escudo de la nación y no una institución represiva, su capacidad implícita para impedir cualquier agitación interna ha sido y seguirá siendo un activo decisivo para la estructura de poder existente, al margen de los cambios generacionales y políticos que se registren en los próximos diez o veinte años.

5. DIMENSIONES SOCIALES Y POLÍTICAS

Desde un punto de vista generacional, la línea de mando sigue estando abrumadoramente en manos de jóvenes generaciones que, en su mayoría, eran niños en 1959 o que ni siquiera habían nacido en los primeros tiempos de la revolución. Raúl Castro ha reconocido completamente este hecho. No fue fruto del azar que el oficial al mando del enorme desfile militar del 2 de diciembre de 1996 no fuera alguien cuyo historial pudiera retrotraerse al Ejército Rebelde; esto debía simbolizar a los nuevos mandos del ejército. Este hecho tiene una notable influencia en la actualidad. Raúl Castro lo ha recalcado recientemente en varias ocasiones, subrayando que «Los hombres y mujeres que en los años futuros ocuparán las principales responsabilidades en la defensa, al igual que en todas las esferas de la nación no están

¹¹ *Granma*, 2 de diciembre de 2001.

por llegar, ya se encuentran entre nosotros... En el caso de las FAR, ya hay camilitos que son generales y coroneles... al frente de importantes unidades de combate y en la mayoría de los cargos clave de los estados mayores». ¹²

Estos nuevos líderes militares presentan una importante característica: un alto porcentaje de negros y mestizos entre los nuevos generales y coroneles, sobre todo en comparación con cualquier otro sector de la actual estructura de poder. Desde los puntos de vista profesional, tecnológico, social y cultural, representan un universo de valores, experiencias, compromisos y actitudes muy diferente.

Por lo que se refiere a legitimidad, las FAR son el sector que cuenta con un grado más alto de la misma, no sólo por su actuación (sus credenciales históricas, victorias, reconocidos criterios de organización y eficiencia, movilidad social y recompensas), también por lo que en general se percibe como un auténtico «ejército del pueblo», que cuenta con un respeto y una apreciación populares considerables.

Las dinámicas de los años 90 mostraron en varios sentidos lo equivocados que estaban gran parte de los escenarios y enfoques que se relacionaban con las FAR cubanas, sobre todo a la hora de comprender e intentar extraer consecuencias a largo plazo del caso Ochoa-La Guardia-Abrantes, y de la supuesta falta de suministros y misiones de los militares cubanos, y en lo tocante a cómo tales circunstancias podían producir algún tipo de separación entre éstos y lo que se consideraba una estructura de poder desfasada. Tal separación acabaría por facilitar el papel de las FAR como instrumento decisivo en varias posibilidades de transición. Muy al contrario, en Cuba, las auténticas dinámicas de los 90 concedieron una mayor cohesión, legitimidad, eficacia y credibilidad a las FAR, a causa del conjunto de circunstancias siguiente:

1. Ante el impacto del síndrome de Tiananmen, la actitud de los líderes político-militares cubanos está presidida por una fuerte y unánime convicción que impregna sus acciones: hay que evitar, se debe evitar, por todos los medios una guerra civil.
2. La reestructuración del conjunto del sistema se confía fundamentalmente a las FAR, no por un proceso de militarización, sino mediante la provisión de una orientación tecnócrata y de gestión que se inspira y fundamenta en las pautas y normas de la moderna economía capitalista, junto a un proceso de reformas y cambios gradual y regulado.
3. Posteriormente, en Cuba muchos consideran que el hecho de que, junto al contrapeso producido por un proceso más regulado, se encargara a las FAR que evitaran un escenario de guerra civil y también las tensiones sociales de una terapia de choque política, es una saludable garantía frente a los peligros e incertidumbres de una implosión violenta, súbita e impredecible.

¹² *Granma*, 2 de diciembre de 2001.

4. La pervivencia del régimen y la reestructuración del conjunto del sistema durante la pasada década y a comienzos del siglo XXI no conduce en modo alguno a una u otra forma de separación entre las fuerzas armadas cubanas y su posición pasada y actual; muy al contrario, las FAR han tenido un papel crucial y decisivo en la erradicación de la crisis interna y externa en la estructura de poder existente. Unidas, ambas partes han sobrevivido a diez años de duros desafíos y están sentando los cimientos de una reestructuración y de una continuidad estables.