

La Economía Social y Solidaria en Cuba:

fundamentos y prácticas para el
desarrollo socialista

COMPILADORES:

RAFAEL BETANCOURT ABIO
JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA



La Economía Social y Solidaria en Cuba:

fundamentos y prácticas para el
desarrollo socialista

RAFAEL BETANCOURT ABIO

JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA

¿Tienen espacio las relaciones público-privadas en el contexto cubano actual?

Apuntes desde una experiencia práctica

Mirlena Rojas Piedrahita

Ania Mirabal Patterson

Resumen

En la actualidad, el contexto cubano ha sido escenario de importantes transformaciones desde el ámbito sociolaboral y socioeconómico. Como parte de ellas, el fomento de las relaciones público-privadas y la articulación entre diversos actores económicos constituye una realidad que precisa, entre otros aspectos, de la gestión participativa local y la construcción multiactoral intencionada. ¿Cuáles han sido los principales fundamentos teóricos sobre el tema de las relaciones público-privadas? ¿Qué aspectos contienen este tipo de vínculos y cuáles han sido las principales responsabilidades entre las partes? ¿Se puede considerar que están creadas las bases para el desarrollo de las relaciones público-privadas en el contexto cubano? ¿Pueden las comunidades dinamizar su potencial desde las relaciones público-privadas en función del desarrollo y el bienestar social? Tales interrogantes guiarán el artículo que se presenta con la pretensión de dar respuestas desde lo teórico-conceptual y lo práctico. La experiencia que se expone forma parte del proyecto Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático desde comunidades cubanas, coordinado y dirigido por la ONG cubana Centro Félix Varela. El propósito se ubica en socializar el potencial de las relaciones público-privadas desde el contexto cubano a partir de una experiencia práctica de la comunidad Yarual, municipio Bolivia de la provincia Ciego de Ávila, Cuba.

Palabras clave: relaciones público-privadas, actores económicos, comunidad Yarual.

Abstract

The current Cuban context has been the scene of important transformations in the socio-labor and socio-economic spheres. As part of them, the advancement of public-private relations and the articulation between various economic actors constitutes a reality that requires, among other

aspects, participatory management based at the local level and intentional multi-stakeholder construction. Which are the main theoretical foundations on the subject of public-private relations? What aspects do these types of links contain and what have been the main responsibilities of each part? Can it be said that the bases for the development of public-private relations in the Cuban context have been created? Can communities stimulate their potential from public-private relations in the pursuit of development and social welfare? Such questions will guide the article that is presented with the intention of giving answers from the theoretical-conceptual and the practical. The practice that is shared is part of the project “Strengthening environmental transformations for adaptability to climate change from Cuban communities,” coordinated and directed by the Cuban NGO Centro Félix Varela. The purpose is to socialize the potential of public-private relations in the Cuban context from a practical experience of the Yarual community, Bolivia Municipality, Ciego de Ávila province, Cuba.

Keywords: public-private relations, economic actors, Yarual community.

“Hay que encender el horno para que todos puedan hornear pan”.

José Martí

Breve introducción

El contexto cubano en los últimos 10 años ha sido objeto de notables configuraciones en la esfera laboral; caracterizado de manera general por avances y retrocesos, así como por tensiones y consensos. La diversificación de sus formas de propiedad y gestión no solo dibujan un escenario heterogéneo y cambiante, sino también un ámbito en el cual se reconoce que el Estado ha cedido parte de sus responsabilidades a la gestión individual y familiar de cubanas y cubanos. Desde entonces, se consolida la existencia y legitimidad de determinados espacios de concurrencia que dejan cierto margen a las relaciones público-privadas y a la existencia de un mercado de facto.

Lo anterior se desenvuelve sobre la base de una plataforma programática que se fundamenta en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (2017); las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (2017); así como la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (2017). A ello se suma el reciente Tabloide Especial “Cuba y su desafío Económico y Social. Síntesis de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento de la crisis mundial provocada por la COVID 19” (Ministerio de Economía y Planificación, 2020).

¿Cuáles han sido los principales fundamentos teóricos sobre el tema de las relaciones público-privadas? ¿Qué aspectos contiene este tipo de vínculos y cuáles han sido las principales responsabilidades entre las partes? ¿Se puede considerar que están creadas las bases para el desarrollo de las relaciones público-privadas desde el contexto cubano? ¿Pueden las comunidades dinamizar su potencial desde las relaciones público-privadas en función del desarrollo y el bienestar social?

Tales interrogantes guían este artículo, con la pretensión de dar respuestas desde lo teórico-conceptual y lo práctico. La intención es ofrecer un breve acercamiento al tema que nos ocupa

desde la experiencia y el acompañamiento a comunidades cubanas, por parte de sus autoras. En este sentido, es importante puntualizar que la práctica que se comparte forma parte del proyecto Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático desde comunidades cubanas,²² coordinado y dirigido por la ONG cubana Centro Félix Varela. El propósito se ubica en socializar el potencial de las relaciones público-privadas desde el contexto cubano a partir de una experiencia práctica de la comunidad Yarual, municipio Bolivia de la provincia Ciego de Ávila, Cuba.

La pertinencia de este tema en un contexto de construcción socialista como el cubano no solo está dada por la necesidad inmediata de encontrar aquellas complementariedades entre los diversos actores y espacios económicos, sino también ante la necesidad de hallar las vías para el desarrollo desde la innovación y la creatividad de su gente. De ahí la importancia de visibilizar experiencias prácticas, que pueden *cambiarle la vida* a los seres humanos, ejes medulares del proyecto socialista cubano.

Acerca de las relaciones público-privadas: algunos fundamentos teóricos de partida

El vínculo que se establece entre lo público y lo privado posee en la actualidad varias acepciones. Se le conoce como articulaciones, relaciones, asociaciones, alianzas, colaboraciones; ya que no existe una definición única sobre el término.²³ Por tanto, es importante tener en cuenta que existen implicaciones en lo relativo a la falta de una definición universal, las cuales en su mayoría dependen del contexto político, económico, cultural y social del país donde se desenvuelvan.

La génesis teórica que se aborda como una de sus primeras líneas (Pliscoff, Araya, 2012) justifica este tipo de relación como aquella acción pública que proviene del debate generado a fines de los 80 y comienzos de los 90 en torno a la escuela de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991).

²² El objetivo del proyecto es contribuir al incremento de la resiliencia de las comunidades seleccionadas, a partir del fortalecimiento de las transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático en los procesos de desarrollo local. Comprende el período 2020-2022.

²³ A los efectos de este artículo, indistintamente se podrán ver reflejadas las palabras: relaciones, alianzas, colaboraciones, articulaciones; respetando el criterio de los autores referenciados.

En particular, para esta escuela las alianzas público-privadas son concebidas como *técnicas de gestión* que permiten utilizar de mejor forma los escasos recursos que posee el Estado.

Vinculado a lo anterior, Savas (1990) utiliza el análisis de las privatizaciones para incluir las alianzas público-privadas como una forma de injerencia del mercado en el sector público. En este debate, se asume que existen ciertas áreas en que el Estado no posee los recursos ni las capacidades para intervenir y, por lo tanto, es necesario un acuerdo con el sector privado. Esta visión es muy similar a la planteada por Williamson (1988), quien considera —a partir de su Teoría de los Costos de Transacción— que, en dependencia del tipo de actividad que se quiera abordar, será necesario un acuerdo diferente para disminuir los costos de transacción. Este tipo de justificación de las alianzas público-privadas se refiere más a un argumento principalmente eficientista, que a una colaboración propiamente (Donahue, Zeckhauser, 2011).

Desde la perspectiva latinoamericana, la necesidad de pensar en la creación y desarrollo de las alianzas público-privadas, centrada en la realidad, guarda relación con la falta de recursos financieros en la administración del Estado, como resultado de las políticas neoliberales que tienen como eje rector reducir el Estado a su mínima expresión, al restringir diferentes políticas públicas en materia social (Bresser, 1999, como se citó en Pliscoff, Araya, 2012). Este es uno de los principales factores que ha propiciado el establecimiento de las alianzas público-privadas en la búsqueda de mejorar el desempeño y el impacto de las políticas públicas en la sociedad.

Desde el mencionado contexto, algunas de sus definiciones se comparten a continuación:

- Una alianza de cooperación es una estrategia de trabajo colaborativo entre actores que participan en calidad de socios pares y en pro de alcanzar un propósito común. Esto implica compartir responsabilidades y riesgos, así como potenciar sus capacidades, recursos y aportes para alcanzar mayores impactos o resultados (Fundación DIS, 2008, como se citó en Oleas, 2017).
- Es un esfuerzo de colaboración entre dos o más organizaciones del sector público y del privado (incluida la sociedad civil organizada), en la que se da un compromiso estratégico y voluntario, con objetivos comunes para promover el desarrollo (aunque puedan tener intereses

diferentes), para compartir riesgos, beneficios y responsabilidades, por medio de la distribución equitativa del poder (Cardona, Sariego, 2010).

- Son colaboraciones voluntarias a través de las cuales individuos, grupos u organizaciones se ponen de acuerdo en trabajar conjuntamente para cumplir una obligación o llevar a cabo una iniciativa específica, al compartir los riesgos, así como los beneficios, y revisar la relación regularmente siempre que sea necesario (Oleas, 2017).

- Es un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de su infraestructura. Combina las habilidades y los recursos de ambos sectores de manera que se comparten riesgos y responsabilidades (Grupo Banco Mundial, 2019).

- Se reconoce como la interrelación multiactoral que incluye no solo sectores productivos, sino organizaciones sociales diversas, de diferente naturaleza, convocadas a interactuar hacia objetivos de articulación en el desarrollo local-comunitario (D'Angelo, Morillas, 2019). Precisan sus autores la referencia a alianzas público-privadas solidarias y participativas, basadas en principios que las acerca a una lógica socialista.

Recientemente, el punto de mira de dicho asunto se enfoca hacia el desarrollo sostenible, por lo que en el marco de la Agenda 2030, el Programa de Naciones Unidas reconoce la importancia de este tipo de relación a través de sus propósitos. Organismos internacionales como el Consejo Económico para América Latina, el Programa de Naciones Unidas y el Banco Mundial, se han pronunciado al respecto en busca de descifrar indistintamente cuáles son sus objetivos; qué actores se involucran en el proceso y cómo participan; qué se mide para comprobar que los resultados esperados se logren; cuál es el carácter y el alcance de la colaboración; cuáles pudieran ser los valores añadidos de la relación, su sostenibilidad e impacto; a través de qué leyes se rigen este tipo de relaciones (PNUD, 2019).

A los efectos de este artículo, se consideran las relaciones público-privadas como aquellos vínculos que implican una relación contractual entre las partes involucradas (formas de gestión y

propiedad reconocidas, ONG, agencias de colaboración internacional, etc.), a partir de la debida corresponsabilidad y la asociación multiactoral (actores económicos, sociales, políticos y de masas); todo lo cual asegure el desarrollo del proceso establecido y la distribución equitativa del poder en función de la gestión económica y social compartida.

Según Oleas (2017), de las relaciones público-privadas se tienen algunas expectativas:

1. Aportes de valor añadido de cada actor y sinergia entre los actores, que hace referencia a la capacidad efectiva de las instancias involucradas en la alianza para sumar elementos sustanciales al interés colectivo de desarrollo. El principio sería que el resultado de la suma de los esfuerzos comunes resulte mayor que los resultados individuales sin colaboración.

2. Sostenibilidad e impacto, lo que implica que los resultados de la alianza resulten sostenibles y con un impacto probado. Permite aspirar a que los resultados de la alianza perduren al multiplicar las personas beneficiadas de forma ilimitada, superar la lógica de otras soluciones puntuales y limitadas a problemas de largo alcance.

3. Participación activa de las partes y combinación de recursos invertidos, en las que cada entidad involucrada participe efectivamente en cada proceso de desarrollo de la alianza que aporte al sumario colectivo sus experiencias y capacidades.

4. Visión común de desarrollo, que respete igualmente los intereses de las partes. Esto se materializa en la búsqueda de resultados concretos y de consenso que responden a líneas estratégicas comunes de todas las entidades involucradas en la alianza, sabiendo que, de igual manera, el éxito de la alianza residirá a largo plazo en que se respete y se consiga atender los intereses de las partes.

5. Eficiencia y eficacia en la solución de desarrollo derivada de la alianza. Tiene sentido en la medida en que la puesta en marcha de una alianza tiene costos de transacción asociados que se justifican siempre y cuando la solución propuesta resulte eficiente en cuanto a costos vs. beneficios y eficaz en términos de conseguir mejores resultados de desarrollo (Loro, 2014, como se citó en Oleas, 2017) para alcanzar los propósitos sociales.

Se reconocen también algunos tipos de alianzas público-privadas, que consideran fundamentalmente las responsabilidades de cada forma de gestión.

Tabla 1*Tipos de Alianza Público-Privada (APP)*

Tipo de modelo APP	Responsabilidades del sector público	Responsabilidades del sector privado
Operar y mantener	Un activo existente que es propiedad del sector público (el cual fue planificado, diseñado, construido y financiado). El monitoreo y regulación de los aspectos financieros se mantienen.	El sector privado administra el activo a través de la operación y el mantenimiento de este en una condición determinada y recibe un pago por la operación, el mantenimiento o la administración.
Rehabilitar, operar y transferir	Un activo existente propiedad del sector público es transferido al sector privado. La planificación y la especificación del servicio o el activo es hecha por el Estado.	El sector privado rehabilita el activo (incluye modificación del diseño, construcción de acuerdo a parámetros, requerimientos que hace el sector público y el financiamiento) y lo administra a través de la operación y el mantenimiento del lugar de acuerdo a ciertos parámetros, por un pago hasta el momento en que es devuelto al sector público.
Diseñar, construir, operar y mantener	Planificación (especificación de los requisitos para el activo o servicio), financiamiento del costo del activo, monitoreo y regulación del desempeño del activo o servicio.	Diseño del lugar (de acuerdo a los requerimientos del sector público), construcción, operación y mantenimiento del activo (junto al financiamiento de los gastos de operación, por un pago).

Tipo de modelo APP	Responsabilidades del sector público	Responsabilidades del sector privado
Diseñar, construir y operar	Planificación (especificación de los requisitos para el activo o servicio), adquiere el activo por un precio acordado previamente. Monitoreo y regulación del activo; los servicios de gestión financiera son mantenidos.	Diseño del lugar (de acuerdo a los requerimientos del sector público), construcción, operación y mantenimiento del activo por un pago.
Diseñar, construir, financiar y operar	Planificación (especificación de los requisitos para el activo o servicio), pago por la disponibilidad o el uso del activo (y los servicios) a través de un pago unitario. Monitoreo y regulación de los servicios de gestión financiera son mantenidos.	Diseño del lugar (de acuerdo a los requerimientos del sector público o especificaciones sobre resultados), financiamiento, construcción, operación y mantenimiento del activo. Se mantiene la propiedad y los riesgos asociados por los activos transferidos al sector público al final. Recibe un pago que refleja la inversión en capital y los gastos de operación.

Nota. Recuperado de Robinson, Carrillo, Anumba, Patel (2010).

Si bien estos modelos dependen de las características de cada sector, se reconoce que tales alianzas se conectan con las estrategias relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial que posean las diferentes formas de gestión y la manera en que su actuar organizativo, jurídico, social, económico y ambiental ponen de manifiesto en el diseño la ejecución, el monitoreo e impacto de sus operaciones prácticas.

En otras referencias, pero esta vez desde el marco de reformas de modelos socialistas como China, se utilizan términos diferentes a los hasta aquí considerados. Tal es el caso de *integración de empresas privadas*, *absorción política* de los empresarios privados y también el término de *encrustamiento institucional*. La ventaja que tienen estos términos es que no se trata de relaciones entre actores *iguales*, lo cual permite abordar de manera realista la Economía Política de un tipo

de reforma en la que el Partido Comunista de China se ha ocupado de *absorber* a lo que se le ha llamado oficialmente en ese país *representantes de las fuerzas productivas avanzadas* (Monreal, 2020).

Una lectura de este tema desde la Economía Política debe profundizarse en tanto se requiere de un esclarecimiento conceptual que refleje, al menos, tres elementos fundamentales: la manera en que la naturaleza política de la alianza da lugar a tejer vínculos que expresen un entendimiento político y una aceptación de la estrategia a seguir; la formulación e implementación de determinada estrategia que debe garantizar un grado de sostenibilidad tal que permita una transformación económica condicionada por el consenso y la negociación colectiva de los diversos actores que conformen dicha alianza; y, por último, pero no menos importante, la necesidad de articular lógicas privadas dentro de las lógicas socialistas cubanas para el beneficio de toda la sociedad, lo cual reclama atender el carácter social del trabajo y la enajenación de quienes trabajan.

Las alianzas público-privadas desde el contexto cubano

Las articulaciones público-privadas en Cuba son un tema relativamente joven. Al tomar como punto de inflexión el año 2010, se abre una nueva etapa a partir de la generación de un conjunto de transformaciones que poseen su base formal en los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en 2011 y ratificados en 2017, por los VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba, respectivamente (PCC, 2011, 2017). Todo lo anterior se desenvuelve en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

Desde entonces comienza un proceso de reordenamiento laboral en el país y resultan esenciales las transformaciones relacionadas con la ampliación de las formas no estatales de propiedad y gestión. En este sentido se destacan:

1. Entrega de tierras en usufructo a personas naturales o jurídicas, a través de los Decretos Leyes 259/2008, 300/2012 y 312/2013.

2. Ampliación de las actividades para ejercer el trabajo por cuenta propia (TCP).²⁴
3. Implementación del experimento de cooperativas no agropecuarias.

Varias acciones se vinculan a la actividad de los servicios, directa o indirectamente, como la renta de habitaciones o viviendas completas; los establecimientos gastronómicos, desde cafeterías hasta restaurantes; los transportistas, con diversidad de medios, desde al auto hasta el bicitaxi; el comercio de artesanías; y la gestión de alojamientos.

Desde la concepción de los Lineamientos de 2011 se reconoce en su primer apartado que:

L1: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y, a su vez, deberá transformarse en sus aspectos metodológicos y organizativos, para dar cabida a las nuevas formas de gestión”.

L2: “El modelo de gestión debe reconocer y estimular, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las empresas de capital mixto, las cooperativas, los usufructuarios de tierras, los arrendadores de establecimientos, los trabajadores por cuenta propia, y otras formas que puedan contribuir a elevar la eficiencia del trabajo social”.

En 2017, la Conceptualización del Modelo reconoce a los actores económicos de carácter privado como un elemento complementario, facilitador del bienestar, que canaliza potencialidades productivas que pueden aportar al desarrollo socioeconómico del país; asimismo, a las pequeñas y medianas empresas (pymes) —aunque aún no reconocidas jurídicamente— como un instrumento para fomentar el desarrollo de actividades productivas, comerciales y de servicios, que contribuyan a los encadenamientos productivos y al desarrollo local, al priorizar actividades de la industria alimentaria, de la construcción, servicios sociales y personales, de reparación y mantenimiento,

²⁴ La Resolución 33/2011 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tuvo como foco de atención el proceso de ordenamiento y control de la figura del TCP, al establecer los deberes de estos y la forma de registro de la actividad. La norma cumplió su cometido, pero posteriormente fue derogada por la Resolución 41/2013, del propio organismo, contentiva del Reglamento para el ejercicio de la actividad por cuenta propia. Esta norma autoriza nuevas actividades que pueden ejercerse de forma autónoma, así como su alcance y las entidades que autorizan su ejercicio. La Resolución 42/2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social amplía a 201 las actividades permitidas para el ejercicio del trabajo por cuenta propia. (Soto, 2019)

oferta complementaria al turismo, producciones artesanales, transporte, comunicaciones, servicios comunitarios, entre otras. Estos sucesos indiscutiblemente influyen en la escala local e imponen nuevos retos a la planificación, gestión y control territorial, a nivel urbano y estratégico.

Según Soto (2019), como parte del proceso de perfeccionamiento de la legislación aplicable a los TCP, en julio de 2018 se emite un nuevo paquete de normas jurídicas, las que posteriormente serían modificadas a solo días de que entraran supuestamente en vigor. Uno de los principales aspectos recogidos en la norma es la agrupación de las figuras autorizadas para alcanzar la cifra de 123, lo cual no constituye una eliminación sino una compactación de modalidades que permite mayor integralidad de los titulares de licencias. Implica, además, la aparición de nuevas figuras, una mayor especificidad en las causas de suspensión, la posibilidad de mantener operativa la licencia a pesar de la ausencia temporal del titular, y la extensión del servicio de los arrendatarios de habitaciones y viviendas a las personas jurídicas.

Las formas de gestión no estatal (trabajo por cuenta propia, pequeñas empresas privadas o cooperativas no agropecuarias) abren un campo de posibilidades para las iniciativas de personas y colectivos. Por un lado, se propicia la generación de actividades productivas o de servicios más cercanos a las demandas y necesidades de la población, menos dependientes de directivas centrales del Estado, con ofertas más diversas. Por otro, se facilita la recaudación de recursos económicos al país para las inversiones, así como la generación de ingresos a amplios sectores de la población, anteriormente sujetos a una forma salarial limitada en sectores estatales o a la ilegalidad de la economía subterránea que ocasiona daños a los recursos nacionales (D'Angelo, Morillas, 2019).

En este marco, especialistas cubanos (Tabares, Pérez, Cárdenas, 2019) consideran que las asociaciones público-privadas no son una opción fácil de contratación para el sector público ni ofrecen una solución universal. Sin embargo, sí constituyen un marco flexible en el cual el personal especializado y los recursos del sector privado pueden movilizarse para brindar servicios públicos en las circunstancias adecuadas, y que sean de mejor calidad, duraderos y más eficaces en función de los costos. Ello trae definitivamente un beneficio social.

Las citadas autoras consideran que en ningún caso se puede idealizar esta relación. Los intereses son diferentes y las metas también, de aquí la necesidad de identificar un proyecto común, definir las partes involucradas, los fines específicos y elaborar un contrato que deje claro, entre otros temas, el alcance y objetivo específico de la relación. Conlleva beneficios, pero también riesgos potenciales que no pueden ser obviados por parte de la administración pública. Puede ocurrir que los costos de desarrollo, licitación y otros —generados durante un proyecto determinado que se realice— sean mayores que los de los procesos tradicionales de contratación pública. Algunos proyectos pueden ser más fáciles de financiar que otros, algunos solo generan ingresos en moneda local, mientras que otros proporcionan ingresos en moneda extranjera.

En julio de 2020 salió a la luz el Tabloide Especial “Cuba y su desafío Económico y Social. Síntesis de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento de la crisis mundial provocada por la COVID-19”; presentado por el ministro de Economía y Planificación Alejandro Gil, en el espacio televisivo *Mesa Redonda* (16 de julio de 2020).

En esencia, el documento hace referencia a la consolidación del sector no estatal a partir de: la constitución de las pymes, tanto en el sector estatal como en el no estatal; la sustitución del listado de actividades aprobadas para el ejercicio del trabajo por cuenta propia, por uno de actividades proscritas de ser realizadas; el impulso a las cooperativas no agropecuarias y la creación de mercados mayoristas para que estas formas puedan abastecerse. También, se apunta la necesidad de igualar las reglas del juego entre todos los actores de la economía y se declara que es preciso concebir con integralidad la concurrencia de varios actores en el modelo económico cubano, procurando que existan reglas generales para todos en igualdad de condiciones (Ministerio de Economía y Planificación, 2020).

Por su parte, el ministro puntualiza la idea de defender la producción nacional y “desterrar la mentalidad importadora que nos ha hecho daño, que nos ha acomodado a que las soluciones a los déficits de la economía tienen que venir de afuera en un barco, y que hay que gestionar las divisas para pagar el barco”. Además, señala el tema de la regulación del mercado, principalmente por métodos indirectos. “Eso está perfectamente en correspondencia con nuestro modelo económico

y con los Lineamientos. Hay que permitir que el mercado se exprese. Tenemos que regularlo, regularlo en los objetivos de la planificación y utilizar instrumentos indirectos en lo fundamental, y no medidas de carácter puramente administrativas que pueden tener un determinado impacto favorable en el corto plazo, pero que no son instrumentos estables de conducción de la economía. Tenemos que avanzar en ese sentido”. Asimismo, destaca la cuestión de la complementariedad de los actores económicos. “Existen varios actores económicos concebidos en nuestro modelo. Tenemos que buscar la manera de que se encadenen, se entrelacen. Todos juntos somos uno, porque todos somos Cuba. Que todos juntos nos unamos en función de ese objetivo. El trabajo por cuenta propia, el sector no estatal, las cooperativas, el sector estatal, las empresas estatales. Esa complementariedad tenemos que encontrarla para defendernos de las agresiones, continuar avanzando y darle prosperidad a nuestro pueblo” (Mesa Redonda, 16 de julio de 2020).

Lo anterior demuestra desde el discurso oficial la necesidad de establecer vínculos y entrelazar los diferentes actores económicos del país, cuestiones señaladas por varios estudiosos del tema con anterioridad; así como la pertinencia de regular acciones sobre la base de la planificación, pero sin excesos centralistas y administraciones que actúen como obstáculos del desarrollo. En este sentido, continúa siendo una asignatura pendiente, en la interrelación de las diferentes formas de propiedad y gestión, la necesidad de incluir un balance de las desigualdades que pueden ser generadas entre las lógicas de la propiedad privada y la propiedad estatal.

Según el economista cubano Juan Triana (2020), las alianzas público-privadas pueden ser una de las vías para lograr aligerar el peso de las importaciones y la dependencia del capital extranjero, para crear empleos en especial para sectores desprotegidos; pueden ser un camino para mejorar la vida de muchas personas, un recurso para promover esa igualdad que hace falta para el desarrollo, y que debe ser un resultado *buscado* de ese proceso.

A modo de ejemplos, desde el contexto nacional, se conoce de la existencia de programas, iniciativas y proyectos encaminados a consolidar las relaciones público-privadas. Tal es el caso del Programa Conjunto Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba (Núñez, Cobarrubias, Delgado, 2013), financiado a través de la ventana de Desarrollo

y sector privado, del fondo para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio. Su principal desafío se concentró en impulsar nuevos tipos de relaciones entre lo estatal y las formas de gestión no estatales con vistas a generar alianzas y posicionar recursos en torno al desarrollo municipal.

Vinculado a lo anterior, resultó esencial ampliar la capacidad productiva del sector no estatal y dotar de herramientas metodológicas a los Gobiernos municipales para diseñar e implementar las estrategias de desarrollo del territorio. Esta propuesta, novedosa para el caso cubano, determinó que se realizara un ejercicio de sistematización centrado en el eje Articulación del sector estatal y no estatal. Su objetivo fue extraer y socializar los principales aprendizajes y buenas prácticas, tanto para quienes participaron en el Programa, como para otros actores que desearan replicar las lecciones aprendidas en experiencias similares.

Otro ejemplo lo constituye la experiencia del centro histórico de La Habana y su proceso de gestión integral para el desarrollo, sobre la base de determinados valores, legado cultural, aspectos económicos, políticos, sociales que hacen de este lugar un espacio único y exclusivo; una zona con valores excepcionales que le han valido los títulos de Monumento Nacional y de Patrimonio Cultural de la Humanidad. En su objetivo de incluir las *nuevas* formas de gestión no estatal en las dinámicas de desarrollo, la experiencia se propuso insertar —en el diseño de los principales mecanismos de planificación y gestión— políticas y acciones que potenciaran el papel de los negocios privados y su desarrollo de forma ordenada y articulada con los intereses y objetivos generales trazados para el desarrollo del territorio, así como con los diferentes actores económicos que concurren en su día a día.

En este contexto se conocen experiencias vinculadas en algunos casos con la cooperación internacional y la creación de cooperativas no agropecuarias como “Forja” (de herreros) y “Vitria” (de cristalerías), ambas integradas por estudiantes de la Escuela Taller de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), así como “El Carruaje” (de cocheros). También es reconocida la experiencia del Callejón de los Peluqueros, a partir del desarrollo de numerosos negocios que tuvieron como detonante el proyecto “Artecorte”, en la Barriada del Santo Ángel, del Consejo Popular Catedral (Iglesias, 2017). Esta experiencia posee una alianza establecida con

la OHCH para el desarrollo de un proyecto comunitario, donde se abrieron nuevas oportunidades al desarrollo de diversos emprendimientos —desde casas de alojamiento y restaurantes, hasta galerías de arte y talleres de artistas— que se articulan a su vez para dar sostenibilidad al proyecto. Asimismo, la experiencia de “Vélo Cuba” —en la cual no solo se arriendan locales al Estado, sino también se destina una inversión pública según la propuesta de ciclomovilidad realizada por actores privados— constituye un ejemplo de este tipo de alianzas.

Si bien el discurso oficial promueve la complementariedad de actores económicos de la sociedad cubana actual, hoy más que nunca la naturaleza de estas relaciones deben ser resueltas en el contexto nacional de manera intencionada, al eliminar obstáculos existentes en el despliegue de nuevas iniciativas, así como al facilitar regulaciones especiales que no reproduzcan diferenciaciones socioeconómicas. Los vínculos multiactorales que fomentan una economía local —más que la excesiva subordinación a los mecanismos del Estado— requieren del despliegue de sus fuerzas productivas y la dinamización de experiencias articuladoras; las que, encadenadas, logran aprovechar adecuadamente el potencial existente en la Cuba de estos tiempos.

La producción de artículos manuales con Guano Cana y su potencial para el fomento de relaciones público-privadas

La comunidad Yarual pertenece al municipio Bolivia de la provincia Ciego de Ávila. Limita al norte con la bahía de Jigüey, al sur con el Consejo Popular Miraflores, al sureste con el municipio camagüeyano de Esmeralda y al suroeste con el Consejo Popular urbano Bolivia, enclavado dentro del Gran Humedal del Norte de Ciego de Ávila, Sitio Ramsar desde el 2001. Se comenzó a construir en 1981 y se fundó en 1984, con el objetivo de incrementar la fuerza de trabajo en las áreas cañeras del antiguo central Bolivia.

En el diagnóstico realizado por miembros del Grupo Gestor creado en dicha comunidad²⁵ —como parte del proyecto Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad

²⁵ El Grupo Gestor está conformado por varias personas de la comunidad y su coordinadora es la funcionaria del CITMA Ana Manzano.

al cambio climático desde comunidades cubanas, de la ONG Centro Félix Varela— se pudo constatar la situación actual en la que viven sus habitantes. El sector privado de la economía no se encuentra representado en ninguna de sus formas de gestión. La mayoría de las personas no cuentan con activos de partida tales como: cuentas bancarias, embarcaciones de pesca o medios de transporte propios. Los empleos mejor remunerados —con respecto al resto de las ocupaciones de la comunidad Yarual— son ocupados por hombres, los cuales representan el 84 % y las mujeres, el 16 %. Estos son: la constructora de Cayo Coco, la Unidad Básica de Producción Cooperativa y el cultivo de arroz.

Un agravante de esta zona es la situación que presentan las personas con el agua. En la comunidad se debe bombear a 16 km por una conductora en mal estado. Es acumulada en una cisterna y se distribuye por los edificios. Algunos de ellos no acceden al preciado líquido debido al deterioro de las tuberías. El agua subterránea de la comunidad es salobre por el aumento de la salinidad de los suelos. Esta realidad, desde el punto de vista económico, destaca algunas brechas respecto a la falta de recursos de esta índole con vistas a acceder a las pipas-cisternas o contar con envases para el almacenamiento del agua. Un 95 % de la población se encuentra en esta situación.

Dentro de sus principales fortalezas se encuentra el Taller Yarual, compuesto fundamentalmente por mujeres tejedoras del Guano Cana (planta que constituye la materia prima). Este pertenece a la Empresa Provincial de Industrias Locales, la cual tiene como objeto social producir y comercializar productos no alimenticios.

Formalmente, la empresa desarrolla 11 ramas productivas en las que ofrece producciones de bienes y servicios en pequeñas series o a la medida para maximizar el potencial territorial, elevar la calidad y la capacidad creadora de los artesanos, garantizar la eficiencia en la producción y generar beneficios a la economía y la sociedad. Además, es la encargada de comercializar las producciones.

Sin embargo, la realidad de las personas que trabajan directamente en la producción es limitada y poco efectiva. En entrevista realizada a las trabajadoras, una de ellas puntualiza que “la comercialización de estos productos se realiza fundamentalmente con destino al Fondo Cubano

de Bienes Culturales, el turismo y el Plan Turquino”, aunque también se cuenta entre la clientela la propia población del lugar. La principal aspiración de quienes tejen el Guano Cana es poder comercializar directamente sus producciones y recibir pagos más elevados.

El Taller tiene un total de 13 trabajadoras. Poseen un plan de producción de 326 bolsas mensuales, cuyo pago es de 6.50 CUP cada una. Dentro de sus principales producciones se encuentran: cestas de diferentes tamaños, cestos de baño, adornos y escobas. Dos veces al año estas personas son retribuidas con una cesta de productos de aseo. En este sentido, los trabajadores no reciben un beneficio mayor que el asignado a su norma y producciones en series. Otro elemento importante que describe la realidad actual es que el principal proveedor del Guano Cana es la Unidad Empresarial de Base (UEB) Forestal del municipio, que se lo vende a la industria local.

Esta realidad se desenvuelve en situaciones de partida difíciles. Se adolece de conexiones con el desarrollo industrial y local de la región, por lo que sería útil aprovechar el potencial existente con vistas a dinamizar las relaciones y articulaciones entre diferentes formas de gestión y propiedad. La falta de un desarrollo ordenado y articulado con los intereses y objetivos concebidos a nivel territorial hace que exista un escenario carente de visibilización de potencialidades en función del desarrollo.

Por ello, se considera que una propuesta encaminada a la creación de alianzas público-privadas puede favorecer el desarrollo y la dinamización local, a partir del aprovechamiento sostenible del Guano Cana para la producción local. Así, el objetivo estaría encaminado a potenciar las relaciones público-privadas a partir de la producción de artículos manuales con Guano Cana, que representan un producto diferenciado en la región y el país.

Es importante puntualizar que en la actualidad este Taller se ubica en una nave que es propiedad del sector público, por lo que constituye un activo existente regulado por el Estado. En este sentido, una alianza con el sector privado puede conducir al aumento de la eficiencia en la administración, el mantenimiento y la operación del inmueble. También puede implicar que —de manera socialmente responsable— el Taller se constituya en una cooperativa no agropecuaria, lo cual conllevaría a la generación de empleos a partir de la contratación del personal requerido

para ocupar determinadas plazas. Asimismo, otra de las bondades de la alianza puede derivar en la creación de círculos de interés con población infantil y adolescente de la comunidad, con el objetivo de enseñar la práctica del tejido de esta planta y su preservación en sitios salinizados como Yarual, lo cual traería consigo el vínculo con organizaciones de base.

En este artículo se presenta una propuesta para el establecimiento de la alianza público-privada y su implementación. Se trata de tres etapas o fases —etapa de diseño, etapa de articulación y etapa de monitoreo y evaluación—, conectadas con algunos elementos clave que las autoras identifican en la comunidad.

Etapa de diseño

Se concibe la idea, el objetivo principal y el tipo de la alianza que se pone de manifiesto, en tanto se puede reconocer el vínculo entre dos o más actores. Esta fase se basa en una estructura de tipo horizontal, con vistas a actuar con mayores niveles de autonomía y alcanzar el consenso y el contrato que debe establecerse entre las partes.

Actores clave en el caso de la comunidad Yarual resultan la UEB Forestal del Guano Cana, la Empresa Provincial de Industrias Locales, mujeres emprendedoras con posibilidades para adquirir licencias por actividad de gestión no estatal (cooperativa no agropecuaria), instancias del Gobierno local, la ONG Centro Félix Varela, el Plan Turquino, la Empresa arrocera, la población en general. Sea quien sea el actor que inicie el proceso de conformación de la alianza público-privada, lo cierto es que existen determinadas pautas comunes en cuanto a las relaciones entre los actores, de acuerdo con el lugar donde se origina la alianza.

También constituye una etapa en la que se pueden facilitar herramientas para el diálogo y la concertación de actores desde el acompañamiento de la ONG Centro Félix Varela y los referentes conocidos del Diálogo Territorial (Centro Félix Varela, 2020). Asimismo, resulta muy útil el vínculo con otras instituciones como el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y su enseñanza en la concepción de un Plan de negocios para iniciativas locales.

Etapa de articulación

Se debe tomar conciencia de la necesidad de más recursos y menos trabas burocráticas para alcanzar determinados objetivos. El involucramiento de determinados actores estratégicos es clave en esta fase, con independencia del levantamiento previo de actores económicos y sociales. Se debe formular un proyecto para el desarrollo de la alianza en sí. De esta manera, a través de relaciones horizontales se comprende la configuración de la articulación, en la cual las diferentes formas de gestión —estatal y no estatal— devienen centro de la iniciativa a concebir.

Es importante tener claridad en algunos principios en los que se debe basar esta articulación. En la Cumbre de los Pueblos (2018), se identifican principios de la Economía Social y Solidaria, la cual constituye la base en la que se edifica el tipo de alianzas abordadas en este artículo. Dentro de ellos se encuentran:

1. **Igualdad:** se promueve la igualdad en las relaciones y la satisfacción, de manera equilibrada, de los intereses de todas las personas involucradas en las actividades.
2. **Empleo:** se promueve la generación de empleo, muy especialmente a las personas en situación de vulnerabilidad; se les debe asegurar condiciones de trabajo y remuneración dignas y la posibilidad de desarrollarse como seres humanos.
3. **Relación con el ambiente:** se requiere que todos los métodos de producción y acciones de la organización respeten el medioambiente y contribuyan a su protección.
4. **Cooperación:** se busca favorecer la cooperación entre los miembros de la organización y de esta con el entorno.
5. **Ausencia de fines de lucro:** se necesita que los beneficios que se obtengan de los procesos sean utilizados en iniciativas solidarias o proyectos de cooperación, sin fines de lucro.
6. **Compromiso con el entorno:** se plantea que debe existir un compromiso pleno con el entorno social y la cooperación con otras organizaciones que hacen vida de él.

El nombre de la iniciativa pudiera ser Mujeres tejedoras del Guano Cana,²⁶ cuyo objetivo se ubica en comercializar productos manuales elaborados con Guano Cana a partir del fomento de la articulación público-privada en pos del desarrollo local. Esta iniciativa estaría dirigida fundamentalmente a la población local con vistas a la generación de empleos y la articulación con las líneas de desarrollo territorial identificadas en el municipio cabecera.

De lo anterior se obtendrá como resultado el empoderamiento de las mujeres productoras y de aquellas con las que se interactúe en la comunidad; la diversificación de clientes; el pago sin intermediarios de los productos que se ofrecen; y la prestación de servicios con precios módicos y diferenciados para personas con escasos recursos, madres solteras y familias en desventaja social.

Etapas de monitoreo y evaluación

Se deben definir indicadores a partir del servicio que se desea ofrecer, el desarrollo que se ha tenido durante el proceso de articulación y el contrato vinculante establecido. Dichos indicadores deben cumplir con los principios solidarios mencionados con anterioridad. En esta fase la participación de diversos actores se concentra en la aplicación de nuevos instrumentos, tanto para las formas públicas como privadas. Se trata de dar seguimiento a los éxitos, obstáculos, aprendizajes y proyecciones futuras.

Estas etapas son solo una contribución en función de potenciar las relaciones público-privadas en la comunidad Yarual. De la realización de un proyecto de desarrollo local y la articulación entre diversos actores económicos reconocidos en la sociedad cubana, resultará un producto que sea capaz de dinamizar la situación existente y aprovechar las potencialidades según las oportunidades a las que se tenga acceso.

²⁶ Este nombre es fruto de un taller sobre Modelo de Plan de negocio, donde participaron dos personas de la comunidad e hicieron la propuesta. En caso de llevarse a cabo este proyecto en la comunidad, el nombre debe ser una construcción colectiva y colegiada entre quienes formen parte de la iniciativa.

Consideraciones finales

- Las alianzas público-privadas precisan de una definición conceptual adecuada a las configuraciones actuales del escenario sociolaboral cubano. Una lectura desde la Economía Política puede poner en evidencia la necesidad de un entendimiento político y una definición estratégica de las relaciones vinculantes.

- Si bien se están dando algunos pasos en función de las alianzas público-privadas — existe un reconocimiento explícito respecto a la complementariedad de actores económicos desde el discurso oficial y se conocen algunas buenas prácticas asociadas a este asunto—, aún no se ha logrado configurar una gestión participativa de base local ni un proceso de construcción multiactoral *intencionado* que promueva iniciativas de este tipo, las que a su vez puedan ser conectadas con las estrategias de desarrollo existentes en los territorios. Aún no están creadas las condiciones necesarias ni suficientes para edificar este tipo de relaciones.

- El potencial de las comunidades debe ser empleado en dinamizar el espacio local y satisfacer las necesidades más sentidas de sus habitantes, sobre la base de las estrategias locales y provinciales existentes. Aún quedan potencialidades subutilizadas desde el espacio local que no suelen ser aprovechadas ni empleadas en función del bienestar de sus habitantes.

- La experiencia del Guano Cana es un recurso potencial para la comunidad Yarual. El desarrollo articulado de sus producciones, el reconocimiento económico y social de quienes producen, la posibilidad real de generar empleos a partir de crear incentivos para su despliegue armónico y sostenible con la naturaleza puede conducir, entre otros aspectos, al camino de la sustitución de importaciones y la promoción de la equidad social a partir de las oportunidades concebidas desde el Gobierno cubano.

Referencias

- Cardona, R., Sariego, L. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE).
- Centro Félix Varela. (2020). Fortalecimiento de transformaciones ambientales para la adaptabilidad al cambio climático desde comunidades cubanas [Documento de proyecto].
- Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadores Estatales. (2018). Declaración final de la cumbre de los pueblos. <http://clate.org>
- D'Angelo, O., Morillas, F. D. (2019). *Gestión de alianzas multiactorales, intersectoriales y subjetividades-prácticas para una cultura solidaria del desarrollo local-comunitario* [Ponencia]. Simposio Internacional CIPS.
- Decreto Ley 259/2008. Sobre la Entrega de Tierras Ociosas en Usufructo, de 10 de julio de 2008. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria, No. 24, de 11 de julio de 2008.
- Decreto Ley 300/2012. Sobre la Entrega de Tierras Estatales Ociosas en Usufructo, de 20 de septiembre de 2012. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria, No. 9, de 6 de febrero de 2014.
- Decreto Ley 312/2013. Régimen especial de la seguridad social de los creadores, artistas, técnicos y personal de apoyo, así como de la protección especial a los trabajadores asalariados del sector. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria, No. 14, de 7 de abril de 2017.
- Donahue, J. D., Zeckhauser, R. J. (2011). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton University Press.
- Gaceta Oficial Ordinaria [GOO]. No. 35. 2018 (Cuba).
- Gaceta Oficial Extraordinaria [GOE]. No. 77. 2018 (Cuba).
- Grupo Banco Mundial. (2019). Acerca de las Asociaciones Público-privadas. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/acerca>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all season? *Public Administration*, 69, 3-19.

- Iglesias, M. (2017). *La Economía Social y Solidaria en la Gestión Integral del Centro Histórico de La Habana*, Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, Plan Maestro.
- Mesa Redonda. (16 de julio de 2020). Palabras del ministro de Economía y Planificación [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=NSICPjr2KaA>
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento de la crisis mundial provocada por la COVID 19. *Tabloide Especial*.
- Monreal, P. (2020). ¿Hacia una alianza estratégica público-privada en Cuba? *Rebelión*. <https://rebellion.org/hacia-una-alianza-estrategica-publico-privado-en-cuba/>
- Núñez, R., Cobarrubias, K., Delgado, T. (2013). La articulación entre el sector estatal y no estatal: Con todas las manos. Programa conjunto. Fondo para el logro de los ODM.
- Oleas, D. (2017). *Alianzas público-privadas y desarrollo territorial*. Serie Territorios en Debate, No. 6. Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE). <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57081.pdf>
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política, La Habana. <http://www.cuba.cu/gobierno/documentos/2011/esp/1160711i.pdf>
- PCC. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-510-kb.pdf>
- PCC. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política, La Habana. <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Pliscoff, C., Araya, J. P. (2012). Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas: Reflexiones a partir de la situación chilena. *Revista Chilena*

- de Administración Pública*, (19), 173-198. <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/21180>
- PNUD Cuba. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Sector Privado. <https://www.cu.undp.org/content/cuba/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Resolución 33/2011 [Ministerio de Trabajo y Seguridad Social] Establece el Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 7 de septiembre de 2011.
- Resolución 41/2013 [Ministerio de Trabajo y Seguridad Social] Establece el Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia. Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 26 de septiembre de 2013.
- Resolución 42/2013 [Ministerio de Trabajo y Seguridad Social] Establece aspectos relacionados con las actividades que se pueden ejercer como trabajo por cuenta propia (su denominación y alcance, autorización y actividades a ejercer). Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 26 de septiembre de 2013.
- Robinson, H., Carrillo, P., Anumba, C. J., Patel, M. (2010). *Gobernanza y conocimiento empresarial para las relaciones público-privadas*. Wiley-Blackwell, Reino Unido.
- Savas, E. (1990). A Taxonomy of Privatization Strategies. *Policy Studies Review*, 18(2), 110-128.
- Soto, L. (2019). Sector privado y contrato económico: reflexiones en el marco de la actualización del modelo económico cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7.
- Tabares, L., Pérez, C. M., Cárdenas, O. (2019). Papel de la administración pública en la relación público-privada. *Folletos Gerenciales*, 23(2), 117-126. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/208/219>
- Triana, J. (2020). Lo público, lo privado y el bienestar. *OnCubaNews*. <https://oncubanews.com/opinion/columnas/contrapesos/lo-publico-lo-privado-y-el-bienestar/>
- Williamson, O. (1988). The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 65-93.