



CULTURA  
DEMOCRÁTICA

  
Consorcio Justicia

# Informe Analítico Final

Consulta a la Sociedad Civil Independiente  
sobre sus propuestas y análisis ante una  
transición democrática en Cuba

*Documento elaborado bajo la Regla de Chatham House*

Junio 2026

[www.cultdemocratica.org](http://www.cultdemocratica.org) | [www.consorciojusticia.org](http://www.consorciojusticia.org)

# Índice

---

## Pág.

- 01** — Nota metodológica y advertencia de confidencialidad
- 04** — Resumen ejecutivo
- 05** — Contexto y antecedentes
- 07** — Los escenarios de transición
- 11** — Matriz de escenarios
- 12** — Evaluación de riesgos y oportunidades
- 13** — Síntesis anonimizada por mesa
- 18** — Acciones estratégicas: coordinadas, complementarias y concertadas
- 19** — Conclusiones estratégicas consensuadas por los actores consultados
- 20** — Recomendaciones de políticas a aplicar
- 21** — Conclusiones

## 1. Nota metodológica y advertencia de confidencialidad

**Regla de Chatham House.** Este informe se rige por la Regla de Chatham House: la información aquí sintetizada puede utilizarse libremente, pero no se revela la identidad ni la afiliación de quienes la aportaron. Esta salvaguarda es esencial para proteger a las personas que se encuentran dentro de la isla o que tienen familiares allí. En consecuencia, ningún argumento, propuesta o valoración se atribuye a participantes individuales ni a organizaciones específicas. Cuando el documento menciona iniciativas, plataformas o referentes por su nombre, lo hace únicamente sobre la base de documentos públicos y de dominio abierto, y nunca para identificar a quien intervino en las mesas.

**El proceso.** Entre el 27 y el 30 de abril de 2026 se celebraron cinco mesas redondas con miembros de la sociedad civil independiente cubana de la isla y del exilio (Estados Unidos, Europa y América Latina): una de **partidos políticos**, dos de **coaliciones y plataformas sociales**, una de **periodistas independientes** y una de **artistas e intelectuales**. Cada mesa siguió la misma dinámica en dos partes —escenario dominante frente a escenario deseado; y acciones posibles, coordinadas, complementarias y concertadas— bajo la conducción de un facilitador. Las mesas contaron con **treinta y un participantes en total**. El ejercicio se complementa con una **serie de diecisiete entrevistas individuales y treinta reuniones virtuales individuales** con referentes de la sociedad civil, intelectuales y activistas realizadas entre el 19 de marzo y el 30 de mayo de 2026, varias de ellas a personas que fueron invitadas a las mesas y no pudieron conectarse. Esta síntesis integra ambas fuentes.

**Desarrollo de los ejercicios.** Los Focus Group adoptaron el formato de roundtable o rondas de diálogo: un debate profesional centrado en la colaboración y el intercambio equitativo de ideas, orientado a explorar el problema desde distintas perspectivas y a aproximar consensos entre actores. El objetivo general fue analizar los posibles escenarios de transición —reformista, negociado, de ruptura e híbrido— y comparar las posturas y los roles posibles de los actores del movimiento democrático. Se previeron cinco mesas independientes, de 5 hasta 10 participantes por mesa, que es el estándar metodológico en la investigación cualitativa porque equilibra de manera óptima la dinámica social y la profundidad de la información. Con un promedio 7 participantes, cada uno tiene aproximadamente 10 a 12 minutos netos para hablar (restando las intervenciones del moderador). Se realizó un mapeo de actores con un total de 100 miembros de la sociedad civil y se fue invitando a medida que se iban logrando confirmaciones para asegurar contar con la cantidad adecuada de participantes en cada mesa. Se analizó el nivel de actividad y exposición mediática de los actores y se consideraron aún los poco activos pero fueron influyentes y con vasta experiencia. Se pensaron, en primer lugar, los actores con mayor protagonismo en los últimos tiempos, como el movimiento artístico, luego un sector consolidado, como es el de los periodistas y medios independientes, luego se eligieron dos mesas de coaliciones políticas y plataformas sociales; y,

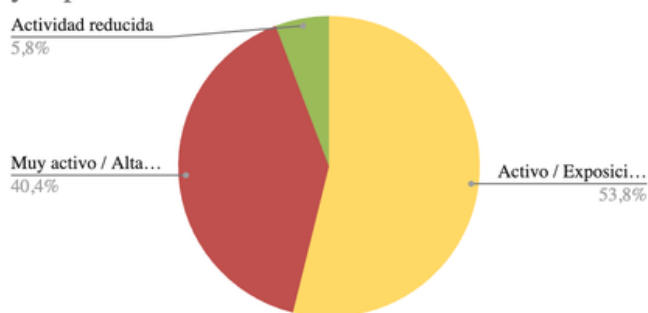
finalmente, una de partidos políticos; que si bien es un grupo que está debilitado por la proscripción de los partidos políticos en las últimas siete décadas, son claves en una transición democrática. De todos modos, más allá de la convocatoria a cada mesa, hubo miembros de partidos políticos y periodistas en las mesas de las coaliciones. La mesa que tuvo más participantes fue una de las coaliciones con 10 miembros y la que contó con menos fue la otra de las coaliciones con 4 participantes. Cada mesa estuvo conducida por un facilitador encargado de asegurar la participación equitativa, el respeto de los tiempos y el cumplimiento de las pautas, así como expertos, doctores en Ciencia Política y expertos en transición, y un experto en Defensa, ex funcionario de Cascos Azules de Naciones Unidas. La primera parte —«Escenario dominante vs. deseado»— recogió posturas iniciales (3 minutos por participante) sobre qué escenario se considera más probable, cuál más deseable, qué evento podría activar cada uno y qué rol debería jugar la sociedad civil independiente, seguida de una ronda de retroalimentación constructiva orientada a agregar valor al análisis colectivo. La segunda parte —«Acciones posibles, coordinadas, complementarias y concertadas»— recogió propuestas de acción estratégica, su agrupación por categorías (acción política, articulación social y estrategia internacional) y una ronda de construcción de consenso.

Perfil	% total	Generación	% total
Activista DDHH / SC	27%	≤35 (1991–2026)	6%
Político / Partidario	21%	36–59 (1967–1990)	56%
Intelectual / Académico	17%	≥60 (≤1966)	38%
Periodista / Comunicador	17%		
Artista / Cultural	13%		
Religioso	4%		

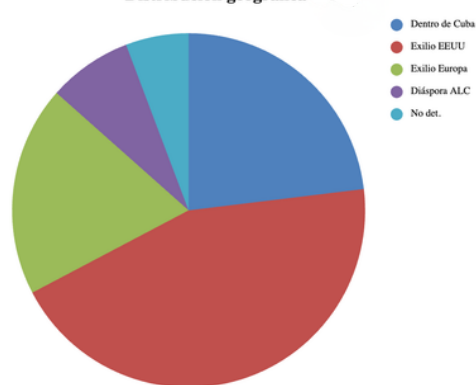
**Base documental.** El análisis de escenarios se apoya en el Background Paper «Análisis de escenarios posibles para una transición en Cuba según la sociedad civil independiente cubana» (Cultura Democrática, 30 de marzo de 2026), en el Discussion Paper Análisis de escenarios posibles para una transición en Cuba (Consortio Justicia & Cultura Democrática, 15 de Abril de 2026) y en la nota conceptual del ejercicio. La síntesis de los memos de cada una de las cinco mesas se consolida en la Sección 7.

**Entrevistas y Observación Sistematizada.** Se realizaron 17 entrevistas y 34 reuniones virtuales privadas consultando a los principales actores que no pudieron presentarse en las rondas por razones de agenda o de conectividad. De las 17 entrevistas, 7 son actores mujeres y 10 son hombres, y entre ellos, dos residen en la isla y el resto vive en el exilio (España, Francia, Suecia y los EEUU). Dos de los entrevistados aportan la mirada del activismo interno bajo represión, incluso de ex presos políticos. Otro actor suma la perspectiva desde la lectura histórica de la fragmentación y el 'capital social' democrático. Uno de los entrevistados incorpora el peso de las comunidades de fe (evangélicos) y la resistencia no violenta; y otro joven desde la ruptura generacional. Tres de los entrevistados aportan la mirada de quienes han sido protagonistas en los años noventa, otros dos poseen la mirada de ser hijos de personas con relevancia en el PCC que han caído en el ostracismo por su rebeldía o cuestionamiento y que, sin embargo, son personas que no han logrado insertarse en las coaliciones y articular con los demás miembros de la sociedad civil independiente producto de la desconfianza de los actores. La representatividad etárea y generacional tuvo predominancia entre los 36 y 59 años, con baja representación de jóvenes. En cuanto a la predominancia de actores que se encuentran en exilio en los EEUU en la participación final, no necesariamente era la misma proporción de los invitados. La realidad es que de la muestra elegida de 100 personas, era relativamente proporcional entre los que se encontraban en la isla, en el exilio en EEUU, en España y en América Latina, pero finalmente los que terminaron participando activamente fueron, en primer lugar, quienes están en el exilio en los EEUU, quienes se encuentran en la isla en segundo lugar, en tercer lugar quienes están exiliados en Europa y, finalmente, participaron en una minoría quienes se encuentran en América Latina.

Recuento de Nivel de actividad y exposición mediática



Distribución geográfica



## 2. Resumen ejecutivo

A lo largo de los últimos treinta y seis años, los espacios de concertación de la oposición democrática cubana han producido múltiples hojas de ruta para una transición. Conviven dos grandes familias de propuestas: una que **interpela al régimen** para que reconozca derechos e introduzca reformas parciales, y otra que se **prepara para el colapso o la caída del régimen**, ofreciendo marcos de acción para el «día después». El contexto de 2026 —cerco diplomático, crisis humanitaria, energética y económica— reactiva la pregunta sobre la preparación del movimiento democrático y sobre el rol de la sociedad civil independiente en cada trayectoria posible.

Este informe organiza el debate en torno a cuatro escenarios de transición y los compara en términos de probabilidad, deseabilidad, eventos detonantes, riesgos y oportunidades:

1. **Reformista.** Liberalización gradual conducida desde el poder: amplía márgenes pero puede estabilizar un autoritarismo «mejorado».
2. **Negociado.** Salida pactada de la cúpula bajo presión internacional, con un gobierno de transición de mandato limitado.
3. **De ruptura.** Colapso o caída abrupta del régimen y transición «desde abajo», con alto potencial de cambio pero también de desorden y violencia.

La conclusión transversal es que el rol de la sociedad civil independiente no depende de un único desenlace: debe prepararse con **hojas de ruta claras, principios irrenunciables y capacidad de adaptación** a contextos cambiantes. Las recomendaciones se ordenan en tres planos —acción política, articulación social y estrategia internacional— y subrayan tres acciones de máxima prioridad: (i) sostener un piso programático común que distinga lo innegociable de lo deliverable; (ii) coordinar una presencia conjunta ante la OEA y las instituciones de la Unión Europea; y (iii) reforzar la protección de los derechos de asociación, reunión y manifestación pacífica de los actores dentro de la isla.

## 3. Contexto y antecedentes

### 3.1. El nuevo contexto (2025–2026)

Tres dinámicas simultáneas reconfiguran el escenario cubano: (i) un cerco diplomático al régimen producto de la presión del Gobierno de los Estados Unidos y de países alineados en el llamado Escudo de las Américas; (ii) una crisis humanitaria y energética interna; y (iii) una crisis económica que numerosos cubanos describen como peor que la del Período Especial. Esta combinación reabre la discusión sobre la preparación del movimiento democrático, el mapeo de los partidos y movimientos existentes y la evaluación de las coaliciones que podrían protagonizar el proceso.

El ejercicio del diálogo y las entrevistas también ha favorecido a informar a todos los actores sobre las medidas tomadas por el Gobierno de los EEUU para presionar diplomática, judicial y militarmente al régimen y no sólo económicamente o con el bloqueo que recrudesció la crisis energética. Los dos informes enviados junto a la invitación de los miembros de la sociedad civil independiente cubana recibieron muchos elogios por parte de estos como un análisis completo que facilitaba el debate.

### **3.2. Treinta y cinco años de propuestas de transición**

Lejos de ser un fenómeno emergente o coyuntural, la oposición y la sociedad civil independiente cubana han articulado, a lo largo de casi cuatro décadas, un sólido acervo de demandas, metodologías y mecanismos institucionales. Esta trayectoria se evidencia en un hilo conductor que conecta hitos fundacionales como la Plataforma Democrática Cubana (1990–1991) y el histórico Concilio Cubano (1995), con iniciativas de base ciudadana de profundo calado legal como el Proyecto Varela. En los últimos años, este esfuerzo de concertación se ha sofisticado mediante plataformas como la Mesa de Unidad de Acción Democrática (2014–2018), el Consejo para la Transición Democrática en Cuba (2021) y el bloque D Frente (2022). Este acumulado histórico demuestra que los actores democráticos cubanos no solo han resistido la narrativa totalitaria, sino que han generado una memoria institucional y un marco conceptual propio para el diseño del futuro post-castrista. Incluso la historia de las coaliciones que ya no están activas como es el caso de la MUAD, Concilio Cubano y la Plataforma Democrática Cubana los participantes reconocieron su valor en la actualidad con el aprendizaje y con la claridad de las propuestas para la futura transición democrática. La formulación de estas hojas de ruta hacia la democracia se ha enriquecido gracias a un ecosistema colaborativo bidireccional. Por un lado, los tanques de pensamiento (*think tanks*) situados dentro de la isla y en la diáspora —como el Centro de Estudios Convivencia y Archivo Cuba— han aportado diagnósticos técnicos profundos sobre la reconstrucción social, jurídica y económica del país. Por otro lado, la diáspora en el exilio ha canalizado este esfuerzo desde rigurosos ámbitos académicos como la Universidad de Miami y la Universidad Internacional de la Florida (FIU). Esta confluencia entre la experiencia empírica del activismo sobre el terreno y el rigor metodológico de la academia ha dotado a las propuestas de transición de una viabilidad técnica sin precedentes.

Las iniciativas técnicamente más detalladas, según lo visto por los analistas invitados, y que a su vez aglutinan el mayor respaldo de partidos políticos, coaliciones de derechos humanos, activistas y creadores artísticos, son Pasos de Cambio y el Plan de Salvación Nacional, impulsado por la Asamblea de Resistencia Cubana (ARC). Ambos esfuerzos convergieron y se materializaron en el Acuerdo de Liberación (firmado el 2 de marzo de 2026), un documento programático que organiza la transición política en tres fases claramente secuenciadas y coordinadas por comisiones especializadas:

- Fase de Liberación: Enfocada en el cese de la usurpación constitucional, la liberación de los presos políticos y la disolución del aparato represivo.
- Fase de Estabilización: Destinada a garantizar la ayuda humanitaria, el suministro de servicios básicos y la seguridad jurídica elemental.
- Fase de Democratización: Dedicada a la reforma constitucional, la legalización de partidos y la convocatoria a elecciones libres y plurales.

Aunque durante los debates en las mesas de diálogo de abril surgieron valoraciones que catalogaban al Acuerdo como una propuesta circunscrita al exilio estadounidense, su reciente presentación en Madrid el 31 de mayo desmontó este sesgo. La ratificación del documento por organizaciones de la diáspora radicadas en España, Francia, Italia, Suiza y Holanda demuestra la transnacionalización y el carácter verdaderamente global del consenso democrático cubano.

El análisis de las dinámicas internas de la oposición revela matices estratégicos válidos dentro de cualquier espectro democrático. Diversos participantes e investigadores coinciden en que los miembros y las propuestas del Consejo para la Transición Democrática en Cuba (2021) y de D Frente (2022) comparten una visión de corte más moderado, institucional y reformista. No obstante, de acuerdo con las percepciones recogidas en los procesos de consulta, este enfoque gradualista parece distanciarse de las demandas de los escenarios rupturistas que, dado el agravamiento de la crisis sistémica interna en la isla, se perfilan actualmente como los desenlaces más probables.

Sin embargo, esta diferencia de enfoques no implica una división irreconciliable. De hecho, se ha identificado la existencia de vasos comunicantes orgánicos: al menos dos líderes clave de la sociedad civil participan de manera simultánea tanto en los espacios del Consejo para la Transición Democrática y D Frente como en las estructuras del Acuerdo de Liberación, funcionando como puentes de coordinación. Más allá de las inevitables afinidades y los vínculos relacionales que agrupan a los activistas en distintas siglas, los datos empíricos de las consultas son contundentes: el 90 % de los participantes prioriza la liberación definitiva de Cuba por encima de cualquier particularismo metodológico. Las diferencias entre las coaliciones mayoritarias son percibidas por los propios actores como meras preferencias estratégicas o de estilo, y de ningún modo como enemistades, rivalidades o fracturas ideológicas. Por consiguiente, calificar a la sociedad civil independiente cubana como un cuerpo "fragmentado" basándose únicamente en la coexistencia de distintas propuestas es una conclusión analíticamente apresurada, metodológicamente errónea y políticamente funcional al relato de la dictadura. La diversidad de plataformas no es síntoma de debilidad; por el contrario, refleja la riqueza, el pluralismo y la robustez de una alternativa democrática lista para asumir el relevo histórico de la nación.

### **3.3. Marco constitucional, sistema de gobierno y sistema electoral**

Existe un consenso amplio en restaurar provisionalmente la Constitución de 1940 hasta la convocatoria de una Asamblea Constituyente que redacte una nueva Carta

sometida a referéndum. Queda abierto y pendiente el debate sobre el sistema de gobierno —presidencialista, parlamentario o semipresidencialista—, donde la opción semipresidencialista se discute como vía para evitar la concentración de poder y el surgimiento de nuevos caudillos. En un sistema de partidos que debe reconstruirse casi desde cero, el diseño electoral (mayoritario, proporcional o mixto, con umbrales) condiciona la aparición de liderazgos y organizaciones estables; reglas que incentiven coaliciones y la observación electoral internacional aparecen como factores clave de legitimidad. Esto se llegó a plantear en una de las mesas pero se reconoció que es para otra instancia aunque sea prácticamente inmediata a la liberación.

### **3.4. Puntos de divergencia**

Dos cuestiones concentran el desacuerdo dentro del movimiento: la eventual proscripción del Partido Comunista y la inhabilitación de cuadros del régimen, por un lado, y la pena de muerte para perpetradores de violaciones graves de derechos humanos, por otro. Frente a posturas que reclaman exclusión y máxima sanción, otras advierten sobre el riesgo de un ánimo de venganza y proponen leyes de partidos que no prohíban ideologías pero sí conductas que promuevan el odio o atenten contra el Estado de derecho. Son, por definición, materias que deberán resolver los ciudadanos o sus representantes electos.

## **4. Los escenarios de transición**

Los escenarios no son predicciones, sino marcos para ordenar el análisis. En la práctica pueden combinarse o sucederse. Para cada uno se sintetiza su lógica, el evento que podría activarlo, y una valoración cualitativa de su probabilidad y deseabilidad según el debate de las mesas.

Si bien el 50% de los participantes reconoce que la intervención de los EEUU es inminente, el 78% reconoce, también, que la teoría no es la única manera para iniciar el proceso de democratización y que sería más deseable un escenario reformista, aunque el más realista sea el negociado.

### **4.1. Escenario reformista**

Supone una liberalización gradual conducida o tolerada desde el propio poder: aperturas económicas, ampliación de ciertos márgenes de expresión y asociación, y reconocimiento parcial de derechos, sin un quiebre del orden. Se corresponde con la familia de propuestas que «interpelan al régimen». Su oportunidad es ampliar el espacio cívico de manera relativamente ordenada; su riesgo principal es que las reformas funcionen como válvulas de escape que estabilicen y legitimen un autoritarismo «mejorado», sin transición real. Uno de los participantes de la isla insistió en “la necesidad de reformas de gestión económica e institucional como palanca de cambio; nuevas formas de gestión empresarial dentro de Cuba como embrión de transición”. En la misma mesa, una activista recientemente exiliada presenta “la necesidad de una agenda mínima consensuada sin ideologización con

reformas puntuales que garanticen la entrada de todos los actores”. Desde la isla, un activista pedía una “transición controlada con apoyo externo; movilización ciudadana como catalizador; y primarias de oposición como marca diferenciadora” aunque reconocía que era el escenario deseable pero no tan factible de que se concrete. Especialmente la improbabilidad de este escenario se consensuó por tantos esfuerzos infructíferos que se han dado orientados a esa agenda y que la emergencia humanitaria actual demanda acción urgente.

Una de las coaliciones presentaba propuestas que revelaban de manera inequívoca que se adscribe a un escenario de corte reformista, institucional y gradualista, distanciándose de las tesis puramente rupturistas o de colapso violento. La agenda presentada en dicha coalición basa gran parte de su efectividad en la utilización, modificación o ampliación de la institucionalidad existente en Cuba, una característica nuclear del reformismo político.

**Evento detonante típico:** presión económica insostenible que empuje a la cúpula a concesiones controladas; cambios generacionales internos; condicionalidad de ayuda o inversión.

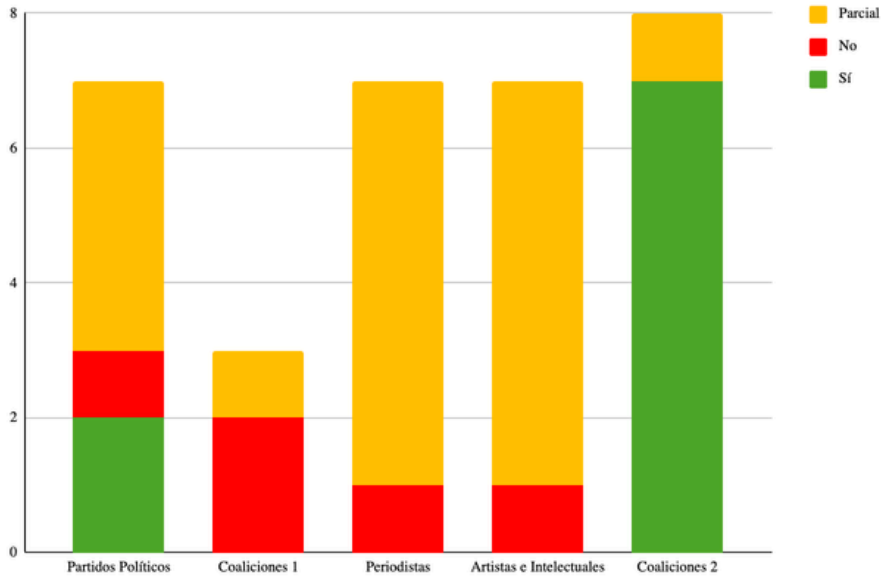
#### 4.2. Escenario negociado

Implica una salida pactada de la cúpula —el «clan» en el poder— bajo presión internacional sostenida, con garantías y un cronograma. Algunas coaliciones contemplan un gobierno de transición de mandato limitado (del orden de 18 a 24 meses) encargado de organizar un Congreso/Asamblea, un plebiscito constitucional y elecciones libres con observación internacional. Su oportunidad es minimizar la violencia y preservar capacidades estatales; su riesgo es la impunidad pactada y la deslegitimación si excluye una participación ciudadana amplia.

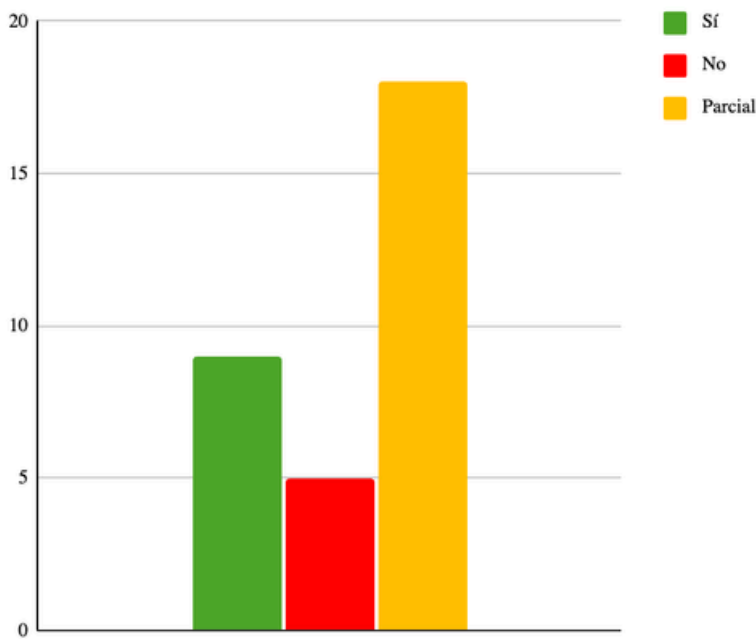
Al consultar si la intervención de los Estados Unidos constituye la única forma de iniciar la democratización, se observa que el 62,5 % de los participantes rechaza los absolutos ideológicos y se inclina por una postura parcial o condicional, porque el liderazgo cívico cubano no concibe la democratización como una imposición externa ni como un proceso de sumisión, sino como un ejercicio soberano donde cualquier respaldo de los Estados Unidos quedaría estrictamente supeditado a consensos internacionales, misiones de asistencia humanitaria o un rol de apoyo logístico coordinado por los propios cubanos. Al relegar el "Sí" rotundo a un tímido 21,88 % y el "No" a un 15,62 %, los consultados blindan el principio de autodeterminación, dejando claro que la liberación de la isla debe ser guiada por la resistencia interna y transnacional, garantizando así la legitimidad de la futura transición democrática. Sin embargo, el 95 % de ese 62,5 % reconoce que sin presión externa es poco o nada probable que inicie el proceso de democratización. Incluso dicho porcentaje de participantes que no apoyan la intervención de los EEUU lo reconoce como un “actor externo que funciona como palanca, pero no mediante intervención militar sino como acción de fuerza acotada sobre actores principales del régimen para hacerles

ceder". Por otro lado, al menos tres activistas dentro de la isla piden "presión internacional coordinada (EEUU + aliados), pero sin intervención humanitaria extendida, pues el castrismo sólo negociará cuando sienta que su supervivencia está en juego". Y proponen una "transición pactada con múltiples actores, incluida la sociedad civil en mesas de negociación". El "sí" a la presión de los EEUU para una salida pactada con el régimen la plantean con el condicionamiento a "reforzar el valor cívico como condición previa al cambio, la contemplación de combatir el miedo como obstáculo estructural y que se realice sin intervención militar". En dicha transición pactada reconocen tener un enfoque pragmático, esto es: dicen estar dispuestos a "ceder en lo no fundamental para avanzar". Desde el exilio, participantes que visualizan como este el escenario más probable afirmaban que existe una "presión internacional acumulativa (ONU, Cruz Roja, diplomacia) como modelo probado y que EEUU como actor indispensable y principal pero no el único". Un elemento jurídico de primer orden refrendado en las mesas de diálogo es que, ante un escenario de ruptura o transición forzada, los Estados Unidos no operarían bajo la improvisación, sino sujetos a un marco normativo preestablecido: la Ley Helms-Burton de 1996 (Ley para la Libertad y la Solidaridad Democrática Cubana). Esta legislación federal constituye, en sí misma, la hoja de ruta oficial de Washington para el reconocimiento y asistencia a una Cuba democrática. El texto legal estipula con precisión una condicionalidad estricta dividida en dos etapas institucionales: (i) Fase de Gobierno de Transición: Para que EE. UU. reconozca formalmente un ejecutivo interino y comience a desmontar de manera gradual las restricciones del embargo, la ley exige requisitos sine qua non, tales como la liberación incondicional de todos los presos políticos, la disolución del aparato de seguridad represivo (como el G-2 y las Brigadas de Respuesta Rápida), el compromiso expreso de convocar a elecciones libres en un plazo no mayor a 18 meses y la exclusión de las figuras de la familia Castro del poder político. (ii) Fase de Gobierno Democráticamente Electo: Una vez constituido un gobierno surgido de las urnas bajo supervisión internacional, la ley mandata el pleno restablecimiento de las relaciones diplomáticas, la implementación de un paquete masivo de asistencia económica y la resolución definitiva de las reclamaciones de propiedades confiscadas. La vigencia de este marco legal refuerza la viabilidad del escenario coercitivo internacional, al ofrecer una ruta predecible de normalización y reconstrucción económica una vez que se inicien las reformas democráticas estructurales en la isla.

### ¿Apoyaría la intervención? – Por mesa



### ¿La apoyaría?



**Evento detonante típico:** presión diplomática y económica que torne más costoso resistir que negociar; mediación internacional con garantías; fractura interna de la élite.

### 4.3. Escenario de ruptura

Parte de la convicción de que el régimen no es reformable y de que la transición sólo será posible tras su colapso o caída abrupta. Sus riesgos son el vacío de poder, el desorden, la violencia, las represalias y la captura del proceso por actores no democráticos. Desde la isla, una activista de una de las mesas de diálogo reconocía que “los cubanos ya identifican el 'fraude total del sistema'; hay conciencia ciudadana que puede convertirse en fuerza de cambio si se canaliza correctamente”. Existe el temor que en caso de colapso, muertes provocadas por estallido social y por represión del régimen, inculpen el caos al gobierno de los EEUU y no asuman que el caso es fruto de la inoperancia del régimen y la falta de soluciones para satisfacer las necesidades básicas a las personas. Este fue el escenario menos deseado pero al mismo tiempo no tan probable que ocurra según el análisis de los participantes dado que reconocen que aún con insatisfacción las personas se manifiestan pero con miedos. En caso de estallido social masivo que desencadene una ola represiva que signifique cierto número de muertos y heridos puede derivar en una intervención humanitaria y militar por parte de los EEUU como contención del caos. Y luego de un primer momento se negocie salida y se pacte con el régimen, es decir que el escenario de ruptura continúe con un escenario de salida negociada. Todo dependerá del cómo se proceda militarmente y legalmente según la ley Helms Burton y de protocolos preestablecidos.

**Evento detonante típico:** estallido social masivo; colapso de servicios esenciales; quiebre de las cadenas de mando; muerte o salida súbita de figuras clave de la cúpula.



### 5. Matriz de escenarios

La siguiente matriz resume y compara los escenarios planteados y evaluados por los participantes en las rondas de diálogo y las entrevistas. Las valoraciones de probabilidad y deseabilidad son cualitativas y reflejan tendencias del debate, no mediciones cuantitativas.

**Lectura sugerida:** *La tensión central de la tabla es que deseabilidad y probabilidad no coinciden. El escenario más deseable —el reformista— es directamente improbable (baja-nula). O sea: lo que más conviene no es lo que está más a mano. Esa brecha es el dato político importante, porque define dónde hay que poner el esfuerzo.*

**El reformista está bien marcado como trampa.** "Apertura limitada con riesgo de autoritarismo mejorado" es la clave: la liberalización desde el poder funciona más como válvula de escape que reoxigena al régimen que como transición real. Y encima es improbable. Es, típicamente, el escenario que el propio régimen vende hacia afuera —y el que parte de la comunidad internacional quiere creer— porque permite normalizar sin cambiar la naturaleza del sistema.

Escenario	Lógica central	Probabilidad	Deseabilidad	Resultado esperado
Reformista	Liberalización gradual desde el poder; reformas parciales.	Baja-Nula	Alta	Apertura limitada; riesgo de autoritarismo «mejorado».
Negociado	Salida pactada de la cúpula bajo presión; gobierno de transición.	Media-Alta	Media-Alta	Cambio ordenado con garantías; riesgo de impunidad.
De ruptura	Colapso del régimen; transición «desde abajo».	Media-Baja	Baja	Riesgo de vacío y violencia.

## 6. Evaluación de riesgos y oportunidades

Escenario	Oportunidades	Riesgos
Reformista	Ampliación gradual del espacio cívico; menor costo humano; tiempo para fortalecer organizaciones.	Cooptación; legitimación de un autoritarismo reformado; desmovilización por falsas expectativas.
Negociado	Transición ordenada; preservación de capacidades estatales; garantías y cronograma; menor violencia.	Impunidad pactada; exclusión de la ciudadanía; pactos de élite sin profundización; pérdida de legitimidad.
De ruptura	Refundación institucional completa; ventana para una nueva Constitución y justicia transicional.	Vacío de poder; violencia y represalias; ánimo de venganza; captura por actores no democráticos; crisis humanitaria.



## Riesgos transversales:

**6.1. Riesgos de continuidad:** lo que ningún escenario disuelve. El más importante de todos es la permanencia del poder fáctico. El aparato militar, de seguridad e inteligencia no se evapora con el cambio formal de gobierno; en el reformista conduce el proceso, en el negociado es la contraparte que negocia (y por lo tanto la que se garantiza la salida), y en la ruptura es el actor mejor posicionado para capturar el vacío.

**6.2. Riesgos de déficit:** lo que ningún escenario te regala.

Décadas de autoritarismo dejan un Estado de derecho atrofiado: sin justicia independiente, sin cultura de legalidad, sin instituciones autónomas, con una sociedad civil y un sistema de partidos que o no existen o están en pañales. Cualquiera de los tres escenarios arranca desde ese piso institucional arrasado.

**6.3. Riesgos de contexto: lo que el entorno impone.**

Acá hay tres que operan como telón de fondo permanente. Primero, la crisis material y humanitaria que puede acelerar o descarrilar cualquier transición; es independiente del camino político. Segundo, y muy ligado, la sangría migratoria, que tiene un doble filo perverso: funciona como válvula de escape que descomprime la presión sobre el régimen (favorece la continuidad) y al mismo tiempo vacía el país de la base social y del capital humano que serían el motor del cambio. Tercero, el factor geopolítico: los patrocinadores externos y los vínculos del régimen con grupos terroristas, el narcotráfico y el crimen organizado.

## 7. Síntesis anonimizada por mesa

*Nota:* esta sección consolida, bajo Regla de Chatham House, los aportes de cada mesa.

### 7.1. Mesas de coaliciones políticas y plataformas sociales (2)

Ambas coaliciones tienen representación tanto en la isla como en el exilio, sin embargo una es más abierta a la incorporación de nuevos miembros en forma online y otra no tiene un sistema de incorporación de adhesiones preestablecido. Quizás por esta razón sea que haya menos miembros. Ambas coaliciones tienen propuestas de una hoja de ruta para la transición. Sin embargo, una coalición es rupturista y otra es reformista. En clave de escenarios, su principal desafío interno es equilibrar amplitud y cohesión, y distinguir entre principios irrenunciables y productos entregables. Existen "dos plataformas con dos agendas", lo que genera preocupación sobre la capacidad de articulación. Sin embargo, hay signos de reorganización. Un participante menciona que "parecemos fragmentados" ante la comunidad internacional, lo que debilita la capacidad de presión. Sin embargo, reconoce los puntos en común entre ambas plataformas. Se menciona la necesidad de "una plataforma de articulación de todos los actores sociales" con "una agenda mínima" y se destaca que eso ya existe y que hay dos, una más rupturista y otra

reformista y estas son las dos representadas en este informe. Una propone desarrollar iniciativas como "espacio común punto de encuentro" que no respondan "a plataformas directamente" y la otra desarrolla, propone e invita a sumarse libremente con los puntos claros a que se adhieren, sin filtros, dejando abierta la convocatoria en internet para adherirse e inscribirse a grupos de trabajo. Una está desarrollando propuestas reformistas, y otra se prepara para la acción en caso que se desencadene el escenario rupturista o el de colapso. Cuando se planteó la necesidad de agendas mínimas surgió en repetidas ocasiones que el Acuerdo por la Democracia en Cuba firmado múltiples veces establece dichos principios base de consenso por lo que seguir hablando de la necesidad de desarrollar una agenda mínima es repetir lo que ya está hecho. Ambas coaliciones coincidieron en que la formación cívica y diálogo entre sociedad civil y ciudadanía son esenciales para la movilización y el apoyo ciudadano en la transición. Durante las mesas de diálogo se manifestó una recurrente preocupación en torno a la aparente ausencia de un liderazgo político unificado dentro de la isla, capaz de cohesionar el descontento social y canalizarlo hacia un proceso estratégico de transición o negociación institucional. Algunos participantes ilustraron esta carencia señalando, de manera comparativa, que el contexto cubano actual adolece de una figura de centralidad carismática y tracción de masas equivalente al fenómeno de María Corina Machado en Venezuela. No obstante, frente a esta inquietud, diversos actores y activistas argumentaron que la viabilidad de un cambio democrático no depende necesariamente de la emergencia de un líder mesiánico o unipolar. Por el contrario, se sostuvo que una gobernanza opositora basada en la concertación horizontal y la coordinación colegiada entre múltiples referentes locales y transnacionales puede resultar incluso más beneficiosa. Este modelo descentralizado no solo democratiza la toma de decisiones desde el origen, sino que dota al movimiento de una mayor resiliencia estratégica, disminuyendo su vulnerabilidad frente a las tácticas selectivas de decapitación política y represión sistemática que ejerce el régimen totalitario. En cuanto al análisis de los escenarios, las posiciones de ambas coaliciones difieren. Una apoya en un 90% a la intervención de EEUU y la otra sólo el 25%, dejando a un 75% en un apoyo parcial o condicionado a que no sea intervención militar. Uno de los participantes sostiene que "no creo que se va a producir una voluntad de transición natural por parte del castrismo". Otros actores consideran que no habrá "una evolución natural por parte del castrismo hacia la negociación". La mayoría reconoce que el régimen es especialista en ganar tiempo y mantener el status quo sin importar si el pueblo sufre mientras que ellos retengan el poder. Ambas coaliciones manifiestan la voluntad de apoyar la presión de los EEUU al régimen para forzarlo a negociar.

**Acciones propuestas:** mantener una hoja de ruta compartida; tender puentes isla-exilio; acordar mecanismos de toma de decisión y de vocería; preparar comisiones temáticas para el «día después», buscar un articulador que reúna distintas posturas de la oposición cubana, formación cívica y mayor movilización en la isla; dar mayor

visibilización a las propuestas y posturas ante el público doméstico e internacional; seguir pidiendo apoyo de actores internacionales para presionar al régimen que deje el poder, pedir a los gobiernos de países democráticos que expulsen al cuerpo diplomático del régimen cubano de sus países bajo el argumento que son agentes de inteligencia y desestabilización.

## 7.2. Mesa de partidos políticos

Análisis del estado de situación de los partidos políticos cubanos: De los nueve partidos que participaron en las mesas de las coaliciones y esta en particular de los partidos políticos,, cuatro nacieron entre 2020 y 2026. Es una tercera "ola fundacional" que recuerda a la de los años 90 —cuando, tras la caída del Muro, surgió y luego se desarticuló una camada de partidos, algo que en las propias mesas se mencionó como advertencia ("que esta coyuntura no se alargue ni se disuelva como en los 90")—. Los partidos de la segunda ola que se dio en los años dos mil que surgieron principalmente en la isla, están prácticamente inactivos, sólo continúan sus referentes siendo voceros de los mismos pero con vocación de reactivarse en caso de haber transición. El primer factor a resaltar entre los de la primera ola y la tercera, es que los partidos fundados en los últimos años, por un lado, dos de estos cuatro nuevos partidos se encuentran liderados principalmente por influencers y outsiders de la política, y los otros dos fundados por jóvenes que buscan un cambio en Cuba. Una segunda observación es que la antigüedad no explica la capacidad. Si uno cruza "año de fundación" con "nivel de desarrollo", la correlación se rompe: el partido más antiguo de la lista está inactivo; el segundo sigue en nivel bajo pese a casi dos décadas sólo con el liderazgo de una persona dentro de la isla y no se conoce a otro miembro más que el presidente; y, en cambio, uno fundado hace 6 años alcanzó un nivel medio-alto en poco tiempo pues ha estado liderado por influencers y por personas con vocación de articulación. La capacidad organizativa depende menos del tiempo que del liderazgo, las redes (diáspora incluida), el acceso a recursos y la conexión con plataformas mayores. El tercero es la concentración de la capacidad real en muy pocos. Solo tres figuran como medio-alto; uno a nivel interno de la isla como bajo-medio; cuatro como bajo; y uno inactivo. Es decir: detrás de un mapa de nueve etiquetas, el peso efectivo recae sobre tres o cuatro estructuras. Y esas tres que concentran capacidad no comparten polo ideológico. La capacidad existe, pero está repartida entre lógicas distintas. Una advertencia estructural: son partidos sin sistema de partidos y la reflexión más importante es que "partido" aquí no significa lo que significa en una democracia. Ninguno compete en elecciones libres, ninguno tiene reconocimiento legal, ninguno puede construir militancia de masas a cara descubierta, y muchos operan fragmentados entre la isla y varios países de exilio. En rigor son núcleos de cuadros, sellos programáticos y liderazgos, no maquinarias electorales. Por eso el "nivel de desarrollo bajo" de tantos no mide solo voluntad o talento: mide la ausencia de las condiciones que un partido necesita para existir (legalidad, elecciones, espacio público, financiamiento, seguridad). Sin ese recordatorio lleva a juzgarlos con una vara —la del partido

occidental consolidado— que el régimen les niega por diseño. La pérdida de tradición republicana y de cultura de partidos previa a 1959, que apareció una y otra vez en la consulta, es parte del mismo problema.

Aquí está la tensión central. En un momento de posible apertura, tener muchos partidos puede leerse de dos maneras opuestas. Como pluralismo y renovación generacional —hay jóvenes fundando partidos dentro y fuera de la isla, y eso es salud democrática frente a un sistema de partido único—. O como fragmentación que diluye fuerza justo cuando se necesita masa crítica para sentarse en una eventual mesa. La consulta fue bastante unívoca en esto: el problema no es la falta de propuestas sino la dificultad de articularlas; falta una figura unificadora (la analogía con Adolfo Suárez se repitió), y sobra lo que en uno de los entrevistados describió como "caciques sin indios" —liderazgos sin estructura— y como una dinámica recurrente en la que cada nueva iniciativa termina destruyendo los consensos anteriores. Los datos le dan la razón empírica: nueve sellos, cuatro nacidos en seis años, capacidad concentrada en tres. Es el retrato de un campo que se multiplica más rápido de lo que se articula.

Más allá de su debilidad electoral, los partidos sí pueden hacer cosas que la coyuntura exige y que la sociedad civil "movimientista" hace con más dificultad: Pueden agregar preferencias y ofrecer programa.

En las mesas de periodistas se insistió en que, desde Cuba, la gente pregunta "quién tiene un plan". Los partidos son los actores naturalmente equipados para responder eso con una hoja de ruta y no solo con denuncia. Pueden preparar cuadros técnicos para el "día después" (ministerios, marco electoral, reforma judicial), una preocupación explícita en la consulta. Aquí los tres partidos medio-altos, sobre todo uno por su acceso institucional internacional, tienen ventaja comparativa. Pueden dar un método a la unidad: la propuesta de primarias para elegir un liderazgo legítimo —planteada en las entrevistas— sólo tiene sentido si hay partidos que compitan dentro de una regla común. El personalismo y la inflación de sellos (crear partido como gesto identitario más que como construcción), que fragmenta sin sumar.

Función diferencial: estructurar la competencia democrática, formar cuadros y ofrecer programas de gobierno. Su valor crece a medida que la transición avanza hacia elecciones (negociado y post ruptura). El reto es la reconstrucción casi desde cero del sistema de partidos: aquí el diseño electoral y las reglas de coalición resultan decisivos, junto con el relevo generacional y la profesionalización.

**Acciones propuestas:** Crear asambleas ciudadanas para fortalecer la cultura democrática y la participación de la sociedad civil, definir mínimos programáticos comunes; lograr que todos los partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil se unan en torno a la "libertad de Cuba" como objetivo común, dejando diferencias ideológicas para después; promover reglas que incentiven coaliciones estables y observación internacional; canalizar el debate sobre proscripciones e

inhabilitaciones por vías institucionales, crear un ministerio o un consejo de bienes confiscados para atender reclamaciones de propiedad, modificar completamente el modelo de economía de planificación central hacia una economía de mercado mixta, con empresas privadas como productores principales; implementar concursos internacionales para infraestructura y políticas de atracción de capital extranjero; asegurar que los cubanos tengan acceso a alimentos, vestido y calzado a través de mercados libres; implementar mecanismos para identificar y neutralizar a infiltrados del régimen dentro de la oposición, sin comprometer la legitimidad del proceso; crear un "caparazón de protección" para que los activistas y opositores puedan desarrollar actividades necesarias con cierta cobertura de seguridad; establecer definiciones claras sobre qué se entiende por "intervención" (militar, diplomática, humanitaria) para evitar confusiones en el debate público.

### **7.3. Mesa de periodistas**

De los cinco participantes en la mesa de periodistas, tres estaban en el exilio (dos en Madrid y uno en EEUU), y dos en la isla. Asimismo, representaban a cinco medios independientes distintos, y de distintas generaciones con accionar en al menos tres provincias distintas de la isla. Se consensuó que la función diferencial de este grupo es garantizar información veraz, romper el monopolio informativo y documentar, que es transversal a todos los escenarios y especialmente crítica en el de ruptura, donde la desinformación y el vacío informativo pueden agravar la violencia. La protección de fuentes y la seguridad digital son condiciones de posibilidad de su trabajo. Se destaca que "la desinformación es parte del caos, que ayuda que permanezca en el poder la dictadura". Y se menciona que "hay muchos puntos de vista para negar, para discutir, para rebatir ideas, parten de plataformas de discusión ideológica". Existe una necesidad de explicar a la ciudadanía "ciertos términos técnicos por ahí de transición de pluripartidismo sobre todo una sociedad que ha vivido casi siete décadas sin saber qué significa la democracia" para poder guiar el debate hacia frutos concretos y positivos. Se destacó la necesidad de recuperación de memoria histórica como base ética y legitimadora del proceso de cambio y la documentación como forma de resistencia. Se resalta que los medios independientes cubanos están más organizados y más dispuestos a articular y la experiencia de una encuesta que tuvo más de 40 mil respuestas de cubanos de la isla y del exilio es prueba de ello. Se destacó que es uno de los actores de la sociedad civil independiente más fortalecidos y con mayor llegada a la ciudadanía y que eso se debe poner al servicio de los sectores más políticos, visibilizar a los nuevos referentes políticos aprovechando que ya no es un tabú el reconocerse un actor político como hace unos años. Ese tabú y desprestigio a lo político, consecuencia de la propaganda y adoctrinamiento comunista va perdiendo fuerza y se reconoce que el periodismo independiente puede contribuir a terminar de derribar ese obstáculo para construir mediáticamente liderazgos políticos que puedan ser protagonistas en la transición para asegurar una gobernanza mínima tan necesaria para resolver el cúmulo de desafíos que afrontará un primer gobierno transicional. En esta mesa

también se consensuó que "necesitamos un actor externo para producir el cambio en el régimen" y que "la Administración norteamericana, es la palanca que va a hacer cambios".

**Roles propuestos:** sostener cobertura independiente y crear una red de verificación de datos para combatir la propaganda oficial durante la crisis; resguardar archivos para futuras comisiones de memoria, verdad y justicia; formar en seguridad digital; articular alianzas con medios para la difusión descentralizada dentro de la isla; "amplificar las voces los debates las discusiones las ideas que están en el tapete, desarrollar un Foro de propuestas o "un casting de propuestas de partidos o referentes de la oposición"; fortalecer iniciativas de confianza a través de pequeñas acciones colaborativas entre actores.

#### **7.4. Mesa de artistas e intelectuales**

En esta mesa participaron desde 3 países distintos además de contar con representación en la isla. Su rol es decisivo en la fase de reconciliación, aporta legitimidad simbólica y capacidad de movilización emocional. En la mesa hubo un consenso en que existe una percepción de que la sociedad civil independiente está más unida de lo que aparenta en redes sociales. Hay "muchos puntos en común" entre los distintos actores, aunque con algunas divergencias de opinión. Si bien los artistas fueron protagonistas desde la reacción al decreto 349 en 2018 hasta la actualidad, se reconoce un "cansancio" entre los intelectuales y activistas, con algunos cuestionando si "realmente le está interesando a la gente" el cambio. También se manifestó lo que en otras mesas, el hecho que muchas personas en Cuba "no saben en estos momentos todo lo que está haciendo esa oposición o la sociedad independiente de Cuba por el cambio" y que por ello es necesario comunicar mejor.

**Roles propuestos:** producir pedagogía cívica accesible; preservar memoria y patrimonio; promover un marco de reconciliación que evite tanto el revanchismo como la amnesia; tender puentes culturales isla-exilio; crear una "feria de proyectos" donde se muestran las iniciativas de distintos actores de la sociedad civil.

**Función específica de periodismo e intelectualidad en cada escenario.** Asegurar que la transición ocurra en un marco de libertad de expresión y de pensamiento: en el reformista, ampliar y defender los márgenes obtenidos; en el negociado, vigilar la transparencia del pacto y exigir participación; en el de ruptura, contener la desinformación y documentar para la justicia transicional; en el híbrido, denunciar el estancamiento y sostener la demanda democrática.

#### **8. Acciones estratégicas: coordinadas, complementarias y concertadas**

Siguiendo la segunda parte de la dinámica, las propuestas se agrupan en tres categorías. Para cada actor se indica qué puede hacer y cómo sus acciones pueden articularse con las de los demás.

## 8.1. Acción política

- **Marco Legal para la Transición:** Preparar proyecto de Constitución, leyes anticomunistas y marcos de justicia transicional.
- **Establecimiento de Comisiones de Trabajo:** Activar comisiones de Seguridad, Educación, Justicia Transicional y Comunicación.
- **Expansión del Acuerdo por la Liberación:** Reclutar nuevos firmantes y activar la participación en comisiones de trabajo mediante contacto directo.
- **Formación Técnica para la Transición:** Reclutar y capacitar expertos en administración pública, derecho constitucional y gestión de ministerios.
- **Reforma de las Fuerzas de Seguridad:** Diseñar un programa de entrenamiento y depuración de militares y policías bajo supervisión internacional.
- **Mecanismos de Rendición de Cuentas:** Establecer procedimientos para la investigación y el castigo de crímenes de lesa humanidad.

## 8.2. Articulación social

- **Programa de Educación Cívica:** Diseñar un currículo sobre la historia democrática cubana (1900-1959), sistemas electorales y espectro político.
- **Crear Red de Periodismo Independiente:** Establecer un mecanismo de verificación de datos para combatir la propaganda oficial durante situaciones de crisis.
- **Programa de Apoyo Directo a Familias de Presos:** Establecer canales de contacto directo entre donantes y familias de presos políticos.
- **Inclusión de Actores Religiosos:** Crear espacios de participación para iglesias cristianas, evangélicas y religiones afrocubanas.
- **Documentación Sistemática de Crímenes:** Compilar y visibilizar casos de represión, violaciones de derechos humanos y crímenes de lesa humanidad.

## 8.3. Estrategia internacional

- **Activación de la Diáspora Cubana:** Movilizar a los dos millones de cubanos en Estados Unidos y comunidades en el exilio.
- **Campaña Diplomática Coordinada:** Presionar a gobiernos latinoamericanos para expulsar diplomáticos cubanos y cerrar embajadas.
- **Incidencia ante Organismos Internacionales:** Reactivar la presión en la ONU, la Comisión de Derechos Humanos y la Cruz Roja Internacional.
- **Coordinación de Manifestaciones Globales:** Planificar movilizaciones simultáneas frente a embajadas cubanas en múltiples países.
- **Red de Organizaciones Aliadas:** Fortalecer alianzas con organizaciones de solidaridad internacional (suecas, españolas, argentinas, etc.).
- **Estrategia de Comunicación Integrada:** Desarrollar una narrativa que desacredite al régimen y posicione la alternativa democrática en medios internacionales.

## **9. Conclusiones estratégicas consensuadas por los actores consultados**

El análisis integrado de las consultas y mesas de diálogo permite extraer un balance estratégico definido por la complementariedad entre la presión internacional coercitiva y el fortalecimiento de la capacidad organizativa interna. Las conclusiones fundamentales se estructuran en tres ejes de acción:

### **9.1. El Factor Coercitivo Internacional y el Rol de los Estados Unidos**

El diagnóstico identifica que el escenario más viable para inducir una transición democrática en Cuba requiere de una escalada de presión multidimensional liderada por los Estados Unidos, orientada a forzar a la élite oligárquica del régimen a una negociación real de salida. Dentro de este esquema, el consenso de los participantes evalúa como un elemento indispensable la formulación de una amenaza creíble del uso de la fuerza. No obstante, esta postura se adopta desde un pragmatismo analítico que reconoce explícitamente los riesgos asociados: existe un fundado temor a que una intervención estrictamente militar desencadene dinámicas de caos civil, pérdida de vidas humanas y un agravamiento del panorama político si esta no logra desarticular de manera inmediata los núcleos duros del aparato represivo, corriendo el riesgo colateral de victimizar al régimen ante la comunidad internacional. Por ello, el rol de la fuerza se concibe principalmente como un catalizador diplomático y de disuasión estratégica, más que como una primera opción operativa.

### **9.2. Madurez del Consenso Cívico y Desafíos de Posicionamiento**

En el ámbito doméstico, se constata que la sociedad civil independiente y las coaliciones de la oposición han alcanzado la madurez política necesaria para establecer los consensos programáticos mínimos sobre el futuro de la nación. Sin embargo, el principal desafío actual no radica en la formulación de ideas, sino en su comunicación y posicionamiento estratégico. Para que este andamiaje democrático adquiera tracción social, es imperativo diseñar campañas de difusión de alto impacto orientadas tanto a sensibilizar a la ciudadanía dentro de la isla —combatiendo el daño antropológico y la doble moral— como a consolidar la legitimidad del movimiento ante la opinión pública internacional. En este esfuerzo, la articulación orgánica con los medios de comunicación y periodistas independientes que ya cuentan con penetración y credibilidad dentro del territorio nacional se define como un vector crítico y prioritario.

### **9.3. Acciones Estratégicas Concretas y Transnacionalización**

Finalmente, la viabilidad de la transición demanda la ejecución inmediata de una agenda operativa estructurada en tres frentes concurrentes:

- **Movilización y Diplomacia de la Diáspora:** Activar y coordinar el capital político de los cubanos en el exterior para presionar a los gobiernos democráticos de Europa y América Latina, logrando que estos adopten sanciones y medidas de presión diplomática multilaterales, evitando que la causa cubana sea vista como un diferendo bilateral exclusivo con los Estados Unidos.
- **Arquitectura Institucional de la Transición:** Estructurar de manera definitiva los planes sectoriales de un gobierno de transición y los marcos de justicia transicional, garantizando la rendición de cuentas y el Estado de derecho.
- **Validación de Expertos:** Validar estos programas técnicos bajo el rigor y las recomendaciones ya acordadas por los principales centros de pensamiento (*think tanks*), la academia especializada y las coaliciones opositoras, asegurando una gobernanza democrática viable desde el primer día del colapso del régimen.

## 10. Recomendaciones de políticas a aplicar

Para donantes y actores internacionales, el ejercicio sugiere cinco orientaciones:

1. **Apoyar la concertación, no la fragmentación.** Priorizar iniciativas que fortalezcan plataformas comunes y eviten incentivar la competencia entre actores.
2. **Anclar todo en la consulta al pueblo cubano.** La legitimidad del proceso depende de mecanismos de consulta libres; sin ellos, ningún pacto será duradero.
3. **Invertir en capacidades, no sólo en eventos.** Formación de cuadros, seguridad digital, documentación y pedagogía cívica tienen efectos más persistentes.
4. **Preparar el «día después».** Apoyar el diseño de comisiones, marcos de justicia transicional y reglas electorales reduce el riesgo de vacío y violencia.
5. **Proteger a las personas.** Hacer de la protección de defensores y de la confidencialidad una condición transversal del financiamiento.

## 11. Conclusiones

La consulta a la sociedad civil independiente cubana —cinco mesas de diálogo bajo Regla de Chatham House, diecisiete entrevistas y treinta y cuatro reuniones privadas— permite afirmar una tesis central: existe consenso en el destino y matices en el camino. El movimiento democrático cubano comparte un piso programático robusto —liberación de presos políticos, despenalización del disenso, restauración provisional de la Constitución de 1940, elecciones libres con observación internacional y una transición anclada en la consulta al pueblo—, y reserva sus diferencias para el cómo y el cuándo: el ritmo del cambio, el alcance de la presión externa y los límites de la justicia transicional. Leer esa diversidad de plataformas como «fragmentación» es un error analítico que, además, sirve al relato del régimen; lo que los datos muestran es pluralismo con vasos comunicantes, no enemistad.

De los tres escenarios analizados, el reformista se valora como deseable pero poco probable; el de ruptura, como posible pero cargado de riesgos de vacío de poder, violencia y captura; y el negociado emerge como el más realista y, a la vez, el más

compatible con una transición ordenada y legítima. La gran mayoría de los consultados respalda la presión diplomática y económica de Estados Unidos —y una amenaza creíble del uso de la fuerza como catalizador— pero rechaza una intervención militar duradera, subordinando todo apoyo externo al principio de autodeterminación y al protagonismo de los líderes cubanos. La presión internacional es vista como condición necesaria, no suficiente: nada sustituye la organización interna, la movilización ciudadana y la preparación del «día después». El trabajo de la sociedad civil, por tanto, no depende de un único desenlace, sino de su capacidad de acercar el resultado probable al deseable, reduciendo riesgos en cada trayectoria. Para ello cada actor cumple una función insustituible: las coaliciones articulan y legitiman; los partidos estructuran la futura competencia y forman cuadros; los periodistas informan, documentan y construyen liderazgos; los artistas e intelectuales sostienen la cultura democrática y previenen el revanchismo. La prioridad inmediata no es generar más siglas ni más diagnósticos, sino articular, comunicar y proteger: sostener el piso común, posicionarlo ante la ciudadanía y la comunidad internacional, y blindar la seguridad de quienes actúan dentro de la isla. Cuba atraviesa una coyuntura crítica —cerco diplomático, colapso energético y económico, crisis humanitaria— que reabre, como nunca en tres décadas, la posibilidad real de un cambio. La sociedad civil independiente llega a este momento más madura de lo que aparenta: con propuestas técnicas, memoria institucional acumulada y un instrumento de convergencia transnacional ratificado por los cubanos en la diáspora tanto en las Américas como en Europa. Su desafío ya no es saber qué quiere, sino demostrar que está lista para conducir la transición con unidad mínima, legitimidad popular y vocación de Estado. Este informe ofrece a donantes, aliados y actores democráticos un mapa para acompañar ese proceso: apoyar la concertación y no la fragmentación, invertir en capacidades antes que en eventos, preparar el «día después» y hacer de la protección de las personas una condición transversal. La transición cubana no se improvisará: la definirá quien llegue preparado.