



CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS EN CUBA. (1959-2000)

Dr. Alexis Codina Jiménez

Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) Y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

A inicios de los noventa, con la desintegración de la URSS y el campo socialista, Cuba perdió repentinamente más del 80% de sus abastecimientos y mercados externos. EEUU arreció el bloqueo y las agresiones. Se generó una profunda crisis, en 3-4 años el PIB cayó un 35%, el déficit presupuestario pasó de un tercio del producto y se afectaron todas las esferas de vida económica y social del país. Se preparó un Plan de Emergencia y, con un amplio consenso popular, se aplicaron diferentes medidas que permitieron enfrentar la situación que se creó. Al finalizar la década de los noventa, sin el 80% de sus mercados anteriores, sin créditos internacionales ni “ayudas” del FMI y enfrentando el bloqueo y las agresiones de la potencia más poderosa del planeta, se había superado la etapa más difícil de la crisis, la economía cubana venía recuperándose, los indicadores sociales habían mejorado sus niveles de inicios del período y cientos de médicos y personal de salud de la isla prestaban colaboración gratuita en algunos de países más pobres de América Latina y África. En el trabajo se analizan los principales cambios que se habían operado en Cuba en las tres décadas que precedieron al derrumbe del “campo socialista”, las principales afectaciones que se produjeron con la crisis que se generó, la estrategia y medidas que se aplicaron para enfrentarla y algunos de los resultados principales que se alcanzaron.

En un trabajo anterior se analizaron las principales tendencias y cambios que se han venido produciendo en el entorno en el que se mueven las empresas y organizaciones, a nivel internacional, desde la postguerra hasta fines de los años noventa. Estas tendencias son las que fundamentan el creciente interés que al tema de Cambio (Gestión, Gerencia, Manejo, etc.) han venido prestándole especialistas y numerosa bibliografía especializada en temas gerenciales en la última década.¹

¹ Ver artículo: **¿Por qué el cambio?. Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales.**

http://www.sappiens.com/web_cast/comunidades/directivos/amplia_articles.htm

http://www.calidad.org/public/articles/1004500192_alexis.htm

Por las condiciones en que se desarrollaba la parte fundamental de las relaciones comerciales y financieras de Cuba con la URSS y otros países socialistas europeos, durante las tres primeras décadas posteriores al triunfo de la revolución en 1959 las empresas cubanas trabajaron con una relativa independencia de los cambios que se producían a nivel internacional, aunque siempre afectadas por el bloqueo y las agresiones que, desde los primeros momentos, impusieron a Cuba las diferentes administraciones que han dirigido la política de EEUU.

Con la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista a inicios de los noventa cambió abruptamente esta

situación. De forma repentina, el país perdió las fuentes de donde recibía más del 80% de sus abastecimientos externos e igual proporción de los mercados para sus exportaciones.

En el caso de Cuba no se trataba simplemente de la pérdida de abastecimientos y de mercados externos, sino que las relaciones desarrolladas durante tres décadas con esos países, se habían articulado mediante programas y procesos de integración, complementación y colaboración científico-técnico y económico-financiero.

En la división internacional del trabajo concertada entre esos países, en el marco del CAME ², Cuba se especializaba en el suministro y desarrollo de determinadas producciones y recibía a cambio equipamiento y materiales de otros países. Por tanto, la ruptura abrupta de ese sistema de relaciones no sólo privaba al país de abastecimientos y de mercados externos, sino que generaba una desarticulación total de su sistema productivo.

Era la segunda oportunidad, en pocos años, en la que el país tenía que enfrentar una ruptura completa y de forma repentina de sus relaciones económicas externas, que constituían las fuentes de suministro de su equipamiento técnico-productivo, del combustible, una parte importante de la producción alimentaria y de los mercados para sus exportaciones. A inicios de los sesenta, con la ruptura de todo tipo de relaciones y el inicio del bloqueo por parte de EEUU Cuba había tenido que enfrentar una situación parecida, que conllevó una reestructuración completa de su aparato productivo, y la búsqueda de nuevos mercados y fuentes de suministro, entre otras consecuencias.

Un estudio realizado por la CEPAL caracteriza esta situación de la siguiente forma:

² Consejo de Ayuda Mutua Económica. Organización supranacional que crearon los países socialistas europeos para la coordinación de sus planes de desarrollo. Incluían acciones de colaboración bilateral y multilateral, programas a largo plazo, especialización de países (o grupos de países) en las ramas en que tuvieran mayores ventajas. Cuba participó como observador desde 1964 y, a partir de 1972 como miembro pleno.

“Luego de superar los trastornos de la desvinculación orgánica de la economía estadounidense en los años sesenta, Cuba reconstruyó nexos externos y corrientes comerciales con las naciones socialistas. La inserción en el CAME no sólo determinó una división del trabajo favorable o aceptable, sino que se constituyó también en doble mecanismo de protección —comercial y financiero— frente a las fluctuaciones de la economía internacional y las fallas estructurales internas. Junto a los esfuerzos propios, ello hizo posible la elevación de la tasa de crecimiento por encima de las tendencias históricas en el período 1972-1985³ y el florecimiento de una sociedad igualitaria, si se la compara con la situación de la enorme mayoría de los países latinoamericanos y caribeños....A fines de los años ochenta, la abrupta disolución de muchos de los singulares nexos de asociación con los países socialistas forzó a Cuba, por segunda vez en pocos años, a reformar de raíz su economía y muchas de las normas orientadoras de su vida social. Y hubo de hacerlo en condiciones muy desfavorables por el recrudecimiento del embargo estadounidense y la marginación de los mercados financieros. Pero, a diferencia de lo ocurrido en Europa Oriental, en Cuba no se produjeron resistencias políticas generalizadas que impugnaron lo esencial del modelo socialista...⁴.

El objetivo de este trabajo es analizar los cambios principales que se produjeron en la

³ Según la CEPAL, “conforme a estimaciones disponibles entre 1950 y 1971, la tasa de ascenso del producto fue de 3,4%, mientras que entre 1972 y 1985 el ritmo medio fue de casi el 6%, periodo en el cual estuvieron en vigor acuerdos muy favorables con los países del CAME..”. (CEPAL-1997, p. 9).

⁴ CEPAL (Comisión Económica para América Latina, de Naciones Unidas) (1997). **La Economía Cubana. Reformas Estructurales y desempeño en los noventa**. Fondo de Cultura Económica, México, D.F. págs. 9-10.

década de los años noventa en Cuba a partir de la nueva situación que se creó y algunos de los resultados de las estrategias y medidas que la dirección cubana aplicó en ese período para enfrentar lo que se considera que ha sido la crisis económica más profunda que ha enfrentado el país en toda su historia.

Aunque el período que nos interesa analizar es la década de los noventa, es necesario, previamente, hacer referencia a algunos de los cambios principales que se produjeron en las primeras tres décadas que precedieron a la desintegración de la URSS y del campo socialista.

Para facilitar su comprensión, la presentación se realizará en las siguientes partes:

- *Cambios en el entorno productivo.*
- *Cambios en el entorno social.*
- *Cambios en el sistema de gestión económica.*
- *Cambios en los años noventa.*

En las tres primeras partes se presentarán los principales cambios producidos en estas esferas en el período de 1959 a 1989. En la última parte, la situación que se creó con el derrumbe del socialismo en Europa, las estrategias y medidas que adoptó Cuba, así como los resultados principales de la aplicación de las mismas.

Cambios en el entorno productivo.

El punto de partida.

En enero de 1959, cuando triunfa la revolución, después de algo más de dos años de una cruenta guerra y cerca de siete años de una dictadura sangrienta que costó más de 20 mil vidas, el panorama económico-social del país era deprimente.

Los precios del azúcar, que constituían más del 80% de los ingresos del país, estaban deprimidos. Las reservas financieras apenas llegaban a 70 millones de dólares, de más de 570 millones que había en 1952 cuando Batista dio el golpe de estado. Más de la tercera parte de la población económicamente activa estaba desempleada o subempleada, y la tasa de analfabetismo

superaba el 23% en el país y el 41% en las zonas rurales.

La estructura económica que se había conformado durante cuatro siglos de dominación colonial española, y seis décadas de dominación neocolonial norteamericana caracterizaban al país como una “economía de plantación”, monoprodutor y monoexportador de azúcar.⁵

Las condiciones de dominación extranjera y los intereses de los grupos económicos más poderosos en el país, fuertemente vinculados a empresas extranjeras, (latifundistas, la burguesía azucarera y la gran burguesía comercial importadora) “impidieron el desarrollo de la industria no azucarera en Cuba y con ello, la posibilidad de un desarrollo capitalista autónomo y en cierta medida independiente, al estilo de otros países de América Latina..”.⁶

Las principales industrias del país eran propiedad de empresas norteamericanas. La llamada “industria nacional” se limitaba a algunos centrales azucareros, fábricas de cerveza, ron, calzado, cigarros, entre otras. El resto eran pequeñas unidades semi-artesanales, con una mano de obra poco calificada que comprendía alrededor del 80% de las instalaciones industriales⁷ y medianas empresas muchas de las cuales apenas

⁵ La presencia española en Cuba se inició con el descubrimiento en 1492 y concluyó en 1899. Aunque se mencionan seis décadas de dominación neocolonial (1900-1958), la penetración de compañías de EEUU en la economía cubana se había venido produciendo desde antes. En 1880, al desaparecer la esclavitud en Cuba, la producción básica de la isla, el azúcar, estaba dominada por EEUU. En 1896, las inversiones de ese país en Cuba ascendían a 50 millones de dólares, elevándose a 106 millones en 1911 y a 1200 millones en 1923, en que controlaban las tres cuartas partes de la industria azucarera. (Rodríguez, J.L.-1990, pp. 1-4)

⁶ Rodríguez, J.L. (1990). ***Estrategia del desarrollo económico en Cuba***, Editorial de Ciencias Sociales, 1990, La Habana Obra citada, p. 26. Un análisis más amplio de las clases sociales en Cuba y su papel en la conformación de la estructura económica del país puede consultarse en: Rodríguez, C.R. *Cuba en el Tránsito al Socialismo. 1959-1963*. Editora Política, La Habana, 1979; Roca, B. *Los Fundamentos del Socialismo en Cuba*. Editora Política, La Habana, 1961.

⁷ Pons, H. ***Cuba: Industrialización y Desarrollo***. Revista Cuba: Investigación Económica, La Habana, 1997.

podían subsistir por la competencia desleal de importaciones extranjeras.

No existían ramas decisivas para el desarrollo del país como la industria mecánica, entre otras, y la infraestructura vial y técnico-productiva era sumamente débil. Necesidades urgentes de equipos y piezas de repuesto se resolvían rápidamente importándolas de EEUU cuya cercanía (90 millas) facilitaba la transportación.

La distribución territorial de la industria existente era desproporcionada. En la capital, con el 25% de la población en 1958 se concentraba el 75% de la producción industrial no azucarera del país,⁸ lo que generaba un éxodo constante hacia la ciudad, con la consecuente proliferación de barrios marginales, desempleo y miseria.

La medida más importante que promulgó el Gobierno Revolucionario en los primeros meses fue la Reforma Agraria, con la cual se expropiaron las tierras de grandes latifundios, una parte se distribuyó a los campesinos y otra parte se organizó en granjas estatales.

Otras medidas adoptadas en este período fueron: rebaja de los alquileres de viviendas, aumento de salarios a obreros agrícolas, rebaja de las tarifas eléctricas y telefónicas, reducción de precios de artículos de primera necesidad, entre otras disposiciones dirigidas a beneficiar a las capas de la población de más bajos ingresos.

Desde los primeros días del triunfo revolucionario, EEUU, que instaló y apoyo la dictadura militar de Batista, desató una campaña de hostilidades contra el nuevo gobierno instalado en la isla, que se acentuó a partir de la promulgación de la Ley de Reforma Agraria que afectó los intereses de la United Fruit que era propietaria de grandes latifundios de las mejores tierras del país.

Entre 1960 y 1961, EEUU cancela las ventas de piezas de repuesto a Cuba, (incluyendo las de empresas filiales radicadas en otros países), suprime las compras de azúcar cubano y el suministro de petróleo (el 100% de sus abastecimientos en aquellos

momentos). Finalmente, en abril de 1961 impone el bloqueo total a Cuba.⁹

A lo anterior debe adicionarse la política de estímulo a la desertión de personal calificado (de 6000 médicos que contaba el país en 1959, emigraron 3 000), y la necesidad que tuvo Cuba de dedicar una cantidad significativa de recursos humanos y materiales a la creación de un ejército para defenderse de las agresiones que constantemente se producían.

Estas medidas crearon una situación muy difícil a Cuba, si se tiene en cuenta que la inmensa mayoría de sus instalaciones industriales, los medios de transporte y, en general, la infraestructura técnico-productiva del país, eran de procedencia norteamericana. Con esto, ramas enteras de la economía quedarían paralizadas, suponiendo que el país pudiera recibir el petróleo de otros mercados.

⁹ La implantación formal del bloqueo norteamericano ocurrió el 3 de febrero de 1962, fecha en que el Presidente de Estados Unidos firmó la Orden Ejecutiva Presidencial 3447, que estableció a partir de entonces el embargo total sobre el comercio con Cuba, autorizó al Secretario del Tesoro a promulgar todas las medidas y regulaciones para hacer efectiva la prohibición de importación a EEUU de cualquier producto de origen cubano y ordenó al Secretario de Comercio que continuara y ampliara las medidas para prohibir todas las exportaciones de Estados Unidos hacia Cuba. Pero, las acciones agresivas de carácter económico habían comenzado desde mucho antes, prácticamente desde el instante mismo del triunfo de la Revolución Cubana el 1.º de enero de 1959 cuando fueron recibidos en ese país, junto a los autores de los más abominables crímenes y abusos contra el pueblo cubano, muchos de los culpables del saqueo del tesoro público de la nación. En informe publicado el 6 de febrero de ese año, el Banco Nacional de Cuba revelaba que los principales cabecillas del régimen derrocado habían malversado o se habían robado 424 millones de dólares que fueron a parar a los bancos norteamericanos. (Demanda del Pueblo Cubano al Gobierno de los Estados Unidos por los daños económicos ocasionados a Cuba-www.granma.cubaweb.cu).

La hostilidad de EEUU hacia Cuba asumió formas más agresivas. En 1961, en el medio de la Campaña Nacional de Alfabetización, que lanzó a los campos y ciudades del país a más de 200 mil brigadistas para enseñar a leer y escribir a cientos de miles de ciudadanos, se realizó la invasión de Playa Girón (Bahía de Cochinos) en la que más de mil mercenarios, preparados y equipados por EEUU intentaron ocupar una parte del territorio del país para instalar un "Gobierno Provisional" que tenía preparadas sus maletas en Miami. Fueron derrotados en 72 horas.

⁸ Rodríguez Mesa, G. (1982). *El desarrollo industrial de Cuba y la maduración de inversiones*. Revista Economía y Desarrollo, No. 68, La Habana.

Como respuesta, el Gobierno Revolucionario nacionaliza las propiedades de consorcios norteamericanos que controlaban: las mejores tierras del país (46% del área cultivable), la producción de energía eléctrica, la refinación y distribución de combustible, los ferrocarriles, los puertos, el 40% de la producción azucarera y el 60% de la producción de cemento, entre otros importantes sectores.¹⁰

La confiscación de las propiedades de Batista y de sus colaboradores, que se habían enriquecido al amparo de la dictadura, permitió que pasaran al Estado las primeras empresas que constituirían el sector estatal de la economía. A fines del año sesenta, también se nacionalizan todos los bancos de propietarios cubanos y más de 300 grandes empresas. Como resultado de estas medidas, a fines de 1960, el sector estatal de la economía controlaba el 41% de las tierras agrícolas, el 85% del comercio interior mayorista y el 52% del comercio minorista. Además, tenía el monopolio de la banca y del comercio exterior.¹¹

Pero, la nacionalización por sí misma no resulta suficiente para iniciar el desarrollo económico-social que necesitaba el país. Las empresas nacionalizadas pueden continuar trabajando de forma anárquica, si no se adoptan medidas que garanticen que su actividad se oriente al cumplimiento de los objetivos y necesidades fundamentales del país, es decir, si no se cuenta con una estrategia de desarrollo y con planes que la concreten.

Las primeras estrategias de desarrollo económico. Agricultura vs. Industrialización.

En los primeros momentos del triunfo revolucionario, con la colaboración de especialistas latinoamericanos, se hicieron intentos para la formulación de una estrategia de desarrollo económico del país. Pero, en aquellos momentos, esto no era posible concretarlo, entre cosas por la incertidumbre de no poder disponer de colaboración en términos de recursos

financieros, tecnológicos, posibilidades de intercambio y cooperación e integración económica entre países. Además, el país no contaba con técnicos (la formación de economistas se inició en 1962 en la Universidad de La Habana), y la información estadística y contable era muy poco confiable.

En estas condiciones, solo era objetivamente posible una política económica flexible encaminada- ante todo- a garantizar la continuidad y el éxito del proceso de transformaciones revolucionarias de la estructura económica que se heredaba.¹²

El programa básico que orientó las acciones del Gobierno Revolucionario en aquellos primeros momentos había sido el trazado en 1953 por el Dr. Fidel Castro en su alegato en el juicio por el asalto al Cuartel Moncada recogido en La Historia me Absolverá de la siguiente forma:

*"El problema de la tierra, el problema de la industrialización, el problema de la vivienda, el problema del desempleo, el problema de la educación y el problema de la salud del pueblo; he ahí concretamente los seis puntos a cuya solución se hubieran encaminado resueltamente nuestros esfuerzos, junto con la conquista de las libertades públicas y la democracia política..."*¹³

En 1960 se firma el primer convenio comercial y de pagos con la URSS. En las condiciones de guerra económica desatada en 1960 contra el país, la URSS salvó a la economía cubana del colapso económico; primero, garantizando el suministro de petróleo al país; segundo, proveyendo el mercado de azúcar; y tercero, ofreciendo créditos para la adquisición de alimentos y de armas para defender al país.¹⁴

Con esto, se creaban nuevas condiciones que posibilitaban al país la formulación de una estrategia de desarrollo que se concibe en 1961 y que se planteaba como objetivo

¹² Rodríguez, J.L. Obra citada, págs. 32-34.

¹³ Castro, F. (1969). **La Historia me Absolverá**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, p. 46.

¹⁴ Castro, F. **Informe del Comité Central del PCC al Primer Congreso**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1978, p. 47.

¹⁰ Oleinik, I. y otros. (1977). **Manual de Economía Política del Socialismo**. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.

¹¹ Oleinik, I. Obra citada, Parte I, p. 144.

inmediato la transformación de Cuba en un país industrializado a corto plazo, basándose en tres puntos:¹⁵

- 1- La industrialización acelerada a partir de la industria pesada.
- 2- Las diversificación de la agricultura.
- 3- La sustitución creciente de importaciones por producciones nacionales.

La experiencia demostró que estas intenciones estaban por encima de las posibilidades reales del país. La expansión de las industrias que se consideraban fundamentales tenían un fuerte componente de insumos importados, mientras que el proceso de diversificación acelerada en la agricultura afectó la producción azucarera que, en la práctica, era la principal fuente de recursos externos.

En un análisis realizado por el Cmdte. Ernesto Guevara se plantea que el error fundamental de la diversificación consistió *"en la interpretación que dimos al término diversificación, En lugar de llevar el proceso en términos relativos, se llevó en grado absoluto."* Simultáneamente se produjo una dispersión de los recursos *"en un número grande de líneas agrícolas y pecuarias que también justificábamos en términos de diversificación..."*.¹⁶

Para poder garantizar el desarrollo económico y social del país era preciso que Cuba pudiera expandir sus ingresos por exportaciones de forma estable. Al analizar esta situación, el Cmdte. Fidel Castro señaló: *"Hubo un tiempo en que no sabíamos bien qué íbamos a hacer con la agricultura, entre otras cosas porque veníamos influidos por una serie de ideas del pasado relacionadas con la caña, la falta de mercados, la supresión de las cuotas azucareras. Todo esto nos mantuvo desorientados durante un tiempo, hasta que descubrimos las posibilidades que como mercado para nuestros productos ofrecía el campo socialista..."*.¹⁷

¹⁵ Rodríguez, J.L. Obra citada, pág. 81.

¹⁶ Guevara *"Cuba, su economía, su comercio exterior, su significación en el mundo actual"*. Revista Nuestra Industria Económica, No. 10, dic. 1964, p. 9.

¹⁷ Castro, F. *Discurso por el I Aniversario de la constitución del Instituto Nacional de Recursos*

Prioridad a la producción azucarera.

En 1964 se firmó entre Cuba y la URSS un nuevo convenio comercial, mediante el cual esta última se comprometía a comprar a Cuba determinados volúmenes de azúcar entre 1965 y 1970. También se firmaron convenios con otros países socialistas, que garantizarían por primera vez un mercado estable para el azúcar cubano a precios que no estarían expuestos a las oscilaciones del llamado "mercado mundial azucarero".¹⁸

Con esto, el azúcar proporcionaría los recursos externos que necesitaba el país para su desarrollo. Los objetivos planteados en la nueva estrategia concebían la utilización de la estructura económica monoprodutora y monoexportadora de azúcar de caña que había heredado la Revolución y que hasta 1963 había sido imposible modificar. Una precisión importante que hizo el Cmdte. Fidel Castro en aquellos momentos, *"No se ha desechado la industrialización sino que se ha puesto el énfasis principal en el desarrollo económico del país dando a la agricultura el máximo impulso durante estos años..."*.¹⁹

Con estas premisas se proyectó el Plan de Desarrollo Azucarero, que culminaría con una producción de 10 millones de TM de azúcar en 1970 (el promedio del quinquenio 1961-65 había sido de 5,2 millones de TM). Este plan requirió más inversiones que las previstas, y que unidas a las realizadas en

Hidráulicos, Ediciones Obra Revolucionaria, No. 21. La Habana 1963.

¹⁸ Debe aclararse que el 85% del comercio mundial del azúcar se hace en el marco de los llamados "Mercados preferenciales" con precios muy superiores al llamado "Mercado Mundial Azucarero", o "Mercado Residual", donde sólo se comercializaba menos del 15% del volumen total de este producto, a precios mucho mas bajos. En el mercado azucarero de EEUU se daban cuotas a los países suministradores, en el mercado de los países anglófonos sucedía lo mismo. Otro aspecto importante, los precios que pagaban a Cuba estos países eran superiores a los del "mercado mundial", pero inferiores a los costos que tenía su producción de azúcar de remolacha. Esta precisión no deja de reconocer el carácter solidario que tenían las relaciones de estos países con Cuba ni la generosa colaboración que prestaron al país en momentos muy difíciles.

¹⁹ Castro, F. Entrevista publicada en la Revista Sucesos de México, sept. de 1966. (Citada por J.L. Rodríguez, p 106).

otros sectores, elevó la tasa de acumulación a niveles superiores a las capacidades de asimilación que tenía la economía cubana en aquellos momentos.

En 1970 no se llegaron a producir los 10 millones de TM de azúcar, pero gracias a una gran movilización popular, se produjeron 8,5 millones, que constituyeron la cifra más alta de toda la historia de la producción azucarera cubana hasta esa fecha. Pero, el esfuerzo por producir 10 millones de tons. de azúcar produjo una fuerte desarticulación en toda la economía.

No obstante, la prioridad que se había dado a la agricultura y a las ramas industriales que la apoyaban, permitió que en el quinquenio 1965-70 se logaran avances en el desarrollo de determinadas ramas y de la infraestructura técnico-productiva del país.

Se desarrolló la mecanización de la cosecha cañera, aumentó la aplicación de fertilizantes en la agricultura y la cantidad de tractores se duplicó. En el sector industrial, entre 1966 y 1970 la producción de acero, de oxígeno y de pesticidas, se duplicó y la de generación de electricidad aumentó en más de un 25%, mejoró notablemente la red vial del país y la capacidad de embalse de agua. Por eso, algunos especialistas consideran que la base material de desarrollo de la agricultura y una proporción significativa de la infraestructura productiva del país, se había creado a finales de la década del 60.²⁰

El análisis crítico y autocrítico de los problemas que se habían presentado con la estrategia de desarrollo anterior, generaron los enfoques para el programa de desarrollo económico que se aplicaría en el período 1971-1975.

En 1972, Cuba entra en el CAME, como miembro pleno, con lo cual se amplían las posibilidades del país de aprovechar la colaboración internacional en el marco de esos países, incorporándose a programas conjuntos, sistemas de relaciones multilaterales, coordinación de planes quinquenales, planes de especialización, condiciones de financiamiento favorables, por acceso a créditos del Banco Internacional del CAME, entre otras ventajas. Además de

beneficiarse de su condición de “nación de menor desarrollo relativo”, para las cuales estos países otorgaban condiciones más favorables de precios, financiamientos, y colaboración, entre otras.

El programa de desarrollo económico que se formuló para el quinquenio 1971-75 se planteaba: asegurar volúmenes crecientes de la producción azucarera, como principal fondo exportable, capaz de cubrir los problemas surgidos en el balance de pagos; en segundo lugar, el aprovechamiento de las posibilidades de desarrollo del sector agropecuario no azucarero, sin incrementar significativamente los recursos importados con destino a este sector, sino mediante el aumento de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Una tercera característica del programa, al sector de las construcciones se le asignó el factor más dinámico de crecimiento, concentrándose en él los principales cambios de estructura e integración de la actividad productiva. Se asignó una gran importancia a la terminación de procesos inversionistas que habían quedado interrumpidos con motivo de la prioridad que se había otorgado al Plan Azucarero.²¹

También se precisaron objetivos en la esfera social que incluían: aumento de la ocupación, con la creación de más de 400 mil nuevos empleos; mejoramiento de los indicadores de salud y de la educación; elevación de los niveles de alimentación, ropa, calzado de la población; así como aumentar las construcciones de viviendas e incrementar los servicios de transporte y otras necesidades de la población.²²

Al concluir el quinquenio, 1971-75 no se logró el cumplimiento de todos los objetivos propuestos. El sector agropecuario (agricultura cañera y no cañera) no alcanzó los incrementos previstos del 46%, llegando sólo a un 20%, en lo que influyeron factores climáticos, problemas organizativos, y dificultades en la estabilización de la base alimentaria de la ganadería, entre otros

²⁰ Rodríguez, J.L. (1990). Obra citada, pág. 131.

²¹ Plan de Desarrollo Económico presentado por Cuba en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para la asistencia 1973-1977, en revista Economía y Desarrollo, No. 13, 1972 pp. 191-204.

²² Castro, F. *Discurso del 26 de julio de 1973*. Ediciones Revolucionarias, La Habana, 1973.

problemas. Tampoco algunos sectores industriales crecieron al ritmo que se había previsto.

No obstante, se lograron resultados positivos en algunos objetivos importantes. Las exportaciones crecieron un 181% mientras que las importaciones lo hicieron en un 138%; la producción de algunas ramas industriales en 1975 tuvieron crecimientos significativos con respecto a los niveles de 1970; en la industria de materiales de la construcción se triplicaron; en la metalurgia y la construcción de maquinaria mas que se duplicaron; en la industria textil y pieles, creció un 177%; y en las de refinación de petróleo, industria alimentaria y generación eléctrica más de un 130%.

También se obtuvieron mejoras en indicadores de desarrollo social, aumentaron las instalaciones escolares y hospitalarias, se redujeron los indicadores de mortalidad infantil, y se elevo la construcción de viviendas y la satisfacción de otras necesidades de la población.

Los resultados de la aplicación de la estrategia de desarrollo de esta etapa muestran una fuerte recuperación económica del país, se redujeron significativamente las fuertes desproporciones generadas en el período anterior, se produjo un aumento general de la eficiencia de la economía, y se mejoraron los indicadores de desarrollo social.

Aunque la estrategia de desarrollo que aplicó Cuba desde mediados de los años sesenta se centró en el sector agropecuario, el país realizó fuertes inversiones en diferentes ramas industriales en este período. Entre 1964 y 1975 el valor de la producción bruta de la metalurgia y la construcción de maquinarias creció un 393%, la química en 199%, la industria de materiales de la construcción un 150%, la electroenergética un 191% y la refinación de petróleo un 55%. Por esto, algunos autores califican los cambios hasta 1975 como un proceso de industrialización.²³

²³ Bogomolov, O.T. (1983). *Cuba: experiencia de desarrollo social*. Instituto de Investigaciones de la Economía Mundial, Moscú, pp. 207-217. (Citado por J.L. Rodríguez, pp. 144-145.

No obstante, en el balance realizado en I Congreso del PCC celebrado en 1975, se planteó que “.. el trabajo económico no ocupó el centro de atención durante los primeros diez años. En este primer período de la Revolución la supervivencia frente a la subversión imperialista, las agresiones militares y el implacable bloqueo económico, ocuparon el esfuerzo principal de la nación...”²⁴.

El I Congreso del PCC y la estrategia de industrialización.

En el I Congreso del PCC, celebrado en 1975, se aprobó la estrategia para el desarrollo económico-social del país para los próximos años planteándose lo siguiente:

*“...Culminada una primera fase de impulso inicial en que el centro de las actividades y la orientación de las inversiones estuvieron dirigidas fundamentalmente hacia el sector agropecuario, a la vez que se trabajaba en la creación de la infraestructura necesaria en obras hidráulicas, viales y otras construcciones con el propósito de crear la base y las condiciones para llevar a cabo el proceso de industrialización, la tarea central de los planes de desarrollo y fomento de la economía nacional, a partir del próximo quinquenio 1976-1980, será la industrialización del país...”*²⁵

La tarea principal de la industrialización en esta etapa sería: “...crear la base interna necesaria para el desarrollo sistemático de las fuerzas productivas, abastecer de equipos y materiales a la propia industria, a la agricultura y a la ganadería, elevar los recursos exportables, sustituir importaciones y producir artículos de amplio consumo de la población...”²⁶

Entre las tareas principales para el período, recogidas en las Directivas para el Desarrollo Económico-Social en el quinquenio 1976-1980 se plantearon:

²⁴ Castro Ruz, F. (1975). *Informe Central. Primer Congreso del PCC*. Editado por el DOR del Comité Central del PCC, La Habana, 1975, p. 182.

²⁵ *Plataforma Programática del PCC*, La Habana, 1976, p. 61-62.

²⁶ *Ibidem*, p. 62.

- Desarrollo de las ramas industriales que generan exportaciones: industria azucarera, y producción de níquel.
- Promoción de una mayor integración de la economía nacional y de la consiguiente sustitución de importaciones.
- Desarrollo de industrias que apoyan y contribuyen a garantizar el crecimiento de la producción agropecuaria del país, particularmente en cuanto a la quimización, regadío y mecanización.
- Creación de capacidades industriales para la producción de bienes de consumo: industria alimentaria e industria textil.
- Consolidación y ampliación de la industria de materiales de la construcción.
- Consolidación y ampliación de la infraestructura económica del país.

Las directivas también incluían objetivos en el mejoramiento de los servicios básicos de la población como la disminución de la tasa de mortalidad infantil a un nivel de 23-25 por mil nacidos vivos y la disponibilidad de un médico por cada 750-790 habitantes.

El I Congreso del PCC también prestó gran atención a la reorganización económica y administrativa del país, se aprobó el proyecto de Constitución de la República que se sometería a referéndum en 1976, una nueva división política-administrativa del país, la institucionalización de los órganos de gobierno y de participación popular, y un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, entre otros temas estratégicos.²⁷

En el quinquenio 1976-1980 se presentaron condiciones muy adversas para la economía cubana. El azúcar, que había tenido precios promedios en el mercado mundial de 29,66 y 20,37 centavos la libra en 1974 y 1975, respectivamente, cayeron a un promedio de 9,65 centavos entre 1976 y 1979; fuertes sequías afectaron al país durante tres años y las condiciones en el mercado capitalista mundial, con el que Cuba realizaba el 40% de su intercambio total los años 1975 y 1976 se deterioraron sensiblemente, al reducirse

²⁷ Estos aspectos se comentarán más adelante, cuando se traten los cambios en los sistemas de gestión económica.

los precios de las exportaciones cubanas (fundamentalmente el azúcar) y el aumentar los de las importaciones, con lo cual la relación de intercambio con esta área se redujo en un 53% entre 1975 y 1979.²⁸

Esto obligó al país a acelerar el proceso de readaptación de la economía nacional a las restricciones financieras externas. Simultáneamente, se fue a la búsqueda de nuevas vías de integración dentro del CAME, a la promoción de nuevos fondos exportables, al análisis de la capacidad interna para sustituir importaciones, y a la elevación de la eficiencia económica en todas las actividades.²⁹

En 1976 se firmó un nuevo convenio de colaboración económica y científico-técnica con la URSS, calificado en ese momento como el más importante en las relaciones entre los dos países, y la fijación a partir de ese año de un precio de compra mínimo para el azúcar de 30,40 centavos la libra, sobre bases resbalantes, en función del índice de precios de los productos que adquiriera Cuba en el mercado soviético.³⁰

Una mayor integración de la economía cubana con la de otros países del CAME, propició la incorporación del país a programas multilaterales para el desarrollo de las producciones de azúcar, cítricos, níquel, construcción de maquinarias, prospección geológica y el desarrollo de la ciencia y la técnica, entre otros. Con todo esto, se redujo el intercambio con los mercados de países capitalistas, que en 1975 ocupaban un 40,5 % del total del intercambio externo, llevándose a un 26,6% en 1980, lográndose además un saldo positivo en la balanza comercial con estos países para dicho año.

Como resultado de estos ajustes, se lograron avances importantes en los objetivos que se había propuesto el Plan para el quinquenio 76 - 80. La economía creció a un promedio anual del 4%, la producción de azúcar

²⁸ Rodríguez, J.L. Obra citada, pág. 164.

²⁹ Figueras, M.A. *Situación actual y perspectivas de la economía cubana*. Conferencia en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, 2 dic . 1977.

³⁰ El carácter "resbalante" del precio del azúcar se refería a que el precio estipulado aumentaría en la medida que se incrementaran los precios de los productos que Cuba importara de la URSS.

promedio anual se elevó en un 25% en relación con el promedio anual del quinquenio anterior, incorporándose dos nuevos centrales azucareros diseñados y construidos por técnicos cubanos, con alrededor del 60% de sus equipos de fabricación anual.³¹

La capacidad de generación eléctrica se incrementó en un 49,5% en esos cinco años y se concluyó la interconexión del sistema eléctrico nacional, con líneas de 220 mil voltios. Las viviendas electrificadas pasaron de algo más del 70% en 1975 al 74% en 1980. También se incrementaron las capacidades y los volúmenes de producción de fertilizantes, refinación de petróleo, fundición de acero, la fabricación de ómnibus, de refrigeradores, radios y televisores, entre otras producciones de la industria básica. En 1980 se exportaron 12 millones de dólares en productos sideromecánicos.

También se duplicaron las capacidades de la industria de materiales de la construcción, con 2 nuevas fábricas de cemento que incorporaron una capacidad de casi 3 millones de tons. anuales, las obras hidráulicas se incrementaron en un 29%, se duplicaron las capacidades para la educación - de 180 mil alumnos de la enseñanza media que se crearon en el quinquenio anterior, en 1976-80 se crearon para más de 400 mil -, y se incrementaron 3 000 camas en los hospitales, entre otros resultados en el sector de la construcción.

Durante el quinquenio 1981-1985 la industrialización continuó en el centro de la estrategia de desarrollo económico del país. El proceso de institucionalización y organización del país y el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, en lo interno; y el fortalecimiento de los vínculos con los países del CAME, en lo externo, crearon mejores condiciones para el proceso de planificación del desarrollo del país en los próximos años.

La confección del plan para ese quinquenio se comenzó en 1978, junto con la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Perspectivo Económico y Social de Cuba

hasta el año 2000, que fue el trabajo de mas envergadura y amplitud que se había realizado en el país en esta esfera.

Entre los objetivos fundamentales que se plantearon para ese período estaban:

“..El objetivo económico y social del país es culminar la construcción de la base técnico material del socialismo mediante la industrialización socialista y la elevación sostenida de la eficiencia de la producción social: la evolución progresiva de la economía hacia una estructura racional de la producción que posibilite un crecimiento relativamente alto y sostenido; el desarrollo de la especialización, la cooperación y la integración económica, tanto internas como externas; la satisfacción creciente de las necesidades materiales y espirituales del pueblo y la formación integral del hombre. De esta forma, se debe propiciar el acercamiento paulatino a los niveles de desarrollo de los países europeos miembros del CAME..”³²

Algunos objetivos económicos que se precisaron para el quinquenio 1981-1985 fueron:

- Obtener una tasa de crecimiento de la economía del 5% promedio anual.
- Desarrollar preferentemente el sector industrial.
- Continuar los esfuerzos dirigidos a una mayor integración de la economía nacional.
- Cumplir rigurosamente los plazos del proceso inversionista.
- Lograr un ritmo de crecimiento de las exportaciones superior al de las importaciones y al de la economía.
- Elevar el nivel de vida de la población tanto por la vía del consumo social como personal, desarrollando preferentemente este último.

Las condiciones en que tuvo que cumplirse el plan en este quinquenio fueron difíciles. Entre 1980 y 1982 se desató una nueva crisis económica internacional. Desde 1978

³¹ Castro. F. (1980). *Informe Central. II Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política, La Habana, 1980, p. 13.

³² Informe Central. II Congreso... p. 52.

ya se había producido un incremento en las tasas de interés con lo cual los pagos por concepto de servicio de la deuda aumentaron notablemente. Se ha calculado que, los aumentos de la tasas de interés por encima del nivel promedio de 1978 provocaron pagos en exceso por 582 millones de dólares, entre 1979 y 1982.

Las presiones de EEUU sobre la comunidad capitalista internacional para bloquear completamente a Cuba en sus relaciones comerciales y financieras, unido al retraimiento generalizado del mercado financiero, asociado a la crisis, influyeron en que solo entre octubre de 1981 y agosto de 1982 se produjo una retirada neta de fondos de préstamos de depósitos bancarios en Cuba por 470 millones de dólares.³³

La conjunción de todos estos factores, unido a la caída de los precios del azúcar, se tradujo en una reducción significativa de las reservas de divisas libremente convertibles del país que descendieron un 60% en 6 meses alcanzando límites mínimos de 110 millones de dólares en agosto de 1982, lo que obligó al país a renegociar una parte de su deuda externa.³⁴

A pesar de las circunstancias desfavorables en que tuvo que desenvolverse el país, en el quinquenio 1981-85 la economía creció a una tasa anual del 8,5%, un 3,5% mas que lo programado. Consecuente con la estrategia de industrialización, las inversiones en la industria se incrementaron un 40% sobre la cifra del quinquenio anterior, orientándose principalmente a la industria azucarera, industria eléctrica, minería y metalurgia no ferrosa, química y construcción de maquinaria.

El sector industrial prácticamente duplicó el ritmo de crecimiento del quinquenio anterior. Entre las ramas más dinámicas del sector se destacan: la industria electrotécnica y electrónica, que creció a un 18,7% promedio anual; la industria de construcción de maquinaria no eléctrica, un 15,5% y la industria de productos metálicos a un ritmo anual del 13,1%.

³³ Rodríguez, J.L. (1990). Obra citada, pág. 201.

³⁴ BNC. *Informe Económico*, La Habana, agosto de 1982.

No obstante, como consecuencia de los problemas confrontados en el sector externo unido a ineficiencias en el manejo de la economía se presentaron desproporciones negativas. Aumentaron las inversiones en proceso, se aumentaron los plazos de entrega y los recursos para inversiones se dispersaron en diferentes iniciativas sectoriales sin una adecuada dirección centralizada y la consecuente priorización.

El crecimiento inversionista demandó mayores importaciones, que no fueron compensadas con aumentos de las exportaciones ni con los créditos disponibles. *"El problema esencial de la economía del país en el quinquenio 1981-1985 radicó en que, aunque tuvimos un crecimiento más que aceptable, fue insuficiente donde más lo requeríamos, es decir, en la exportación de bienes y servicios y en la sustitución de importaciones..."*³⁵

A fines de este quinquenio se pusieron en evidencia determinados errores y tendencias negativas en el proceso de implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Se trabajó como si los instrumentos económicos fueran capaces de resolver automáticamente los problemas, se presentaron problemas en el manejo de los mecanismos de estimulación, en el proceso inversionista, en la determinación de prioridades sectoriales y en otras esferas.

Para resolver los problemas que se presentaron se desarrolló un amplio proceso de análisis que llegó hasta nivel de los colectivos de las empresas y la adopción de un conjunto de políticas y medidas dirigidas a la rectificación de errores y tendencias negativas que se habían manifestado en la conducción de la economía.³⁶

Resumen de cambios en el entorno productivo.

Como resultado de las estrategias y acciones desarrolladas en el período, y sobre la base del esfuerzo del país y de la colaboración de la URSS y otros países socialistas, se

³⁵ Castro, F. (1986). *Informe Central. Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Editora Política, La Habana, p. 31.

³⁶ Los aspectos principales de este proceso se analizarán más adelante en el punto de los "cambios en el sistema de gestión económica.

produjeron cambios importantes en el entorno productivo de Cuba entre 1959-1989, entre los que pueden resumirse los siguientes:

- Se logró una mayor integración agroindustrial nacional, estableciéndose una industria básica de fertilizantes nitrogenados, que no existía antes, y se desarrollaron las industrias abastecedoras de la producción agrícola. (envases, piensos, alambres de púas, medicinas veterinarias, arados, equipos y piezas).
- Se desarrolló la industria mecánica de apoyo a la agricultura, produciéndose combinadas que garantizaron altos niveles de mecanización del corte de caña, actividad que se hacía en forma manual requiriendo más de 500 mil cortadores de caña. Además se logró mecanizar el 100% del alza de la caña, con la producción de alzadoras, y el procesamiento de la caña en centros de acopio mecanizados.
- Organización de una base nacional de proyectos industriales. Con anterioridad a 1959, los proyectos de fábricas nuevas se preparaban en las sedes de las empresas transnacionales extranjeras. Entre otros resultados, se logró la construcción de centrales azucareras, diseñadas por primera vez por ingenieros cubanos, con más del 60% de abastecimientos nacionales.
- La capacidad de generación eléctrica se elevó de 399,7 MW a 4 000,0 entre 1959-89.
- La extracción de petróleo, de 50 mil tons. en 1959; a 718,4 mil tons. en 1989
- La producción de níquel se elevó de 18,0 mil tons. en 1959, a 50,0 mil tons. en 1989.
- Se creó una base siderúrgica y para la construcción de maquinarias y piezas. La producción de acero, que en 1959 ascendió a 40 mil tons., en 1989 llegó a 400 mil. tons.
- Desarrollo de la industria de materiales de la construcción, indispensable para un fuerte proceso inversionista. La producción de cemento se elevó de 700 mil tons. en 1959 a 3,7 millones de tons. en 1989. Además se crearon fábricas de elementos prefabricados, que elevan la productividad y calidad de las construcciones.

En lo que se refiere a la infraestructura básica, punto de apoyo fundamental para cualquier esfuerzo de desarrollo y transformación económico-productiva, entre los cambios principales operados en el período 1959-1989 pueden destacarse los siguientes:³⁷

- La red de carreteras en 1959 llegaba a 10 104 kms., el 58,3% pavimentadas. Entre 1959 y 1989 se construyeron 8 582 kms. de vías pavimentadas y 25 792 kms. de vías no pavimentadas.
- La primera línea ferroviaria en Latinoamérica y la sexta en el mundo, se estableció en 1837 en Cuba. En 1958 la red ferroviaria del país era de 14 872 kms. (el 36% correspondía al servicio público y el 64% a la red de los centrales azucareros), una parte importante de la primera con un fuerte deterioro. En el programa de desarrollo ferroviario que se inició en 1971, la vía central, su principal inversión con 862 kms. fue reconstruida totalmente, así como centros de carga y descarga y reparaciones a todas las vías secundarias, incrementándose el volumen de pasajeros y carga en 1,89 y 1,69 veces entre 1962 y 1989.
- En 1959 el país contaba con 44 puertos y subpuertos, construidos en su mayoría entre 1900 y 1925 para atender requerimientos de la industria azucarera. La mayoría eran pequeños, con uno o dos atraques, limitado calado y con canales de entrada de difícil acceso. El peso mayor en el comercio exterior se concentraba en el puerto de La Habana, que manipulada más del 60% de las cargas. Entre 1959-89 se realizaron modernizaciones en los principales puertos, se construyeron terminales especializadas para la manipulación de combustibles (base de supertanqueros de Matanzas), se pusieron en explotación dos terminales para la exportación de azúcar a granel, (ejecutadas antes de 1959) y se

³⁷ Sobre la base de datos del trabajo: **Diseño Estratégico e infraestructura básica en Cuba. 1958-1997**. Preparado por un colectivo de investigadores del Instituto de Investigaciones Económicas. Revista Cuba: Investigación Económica, No. 2, abril-junio 1999, pp. 95-122.

construyeron 6 más. Además se hicieron modernizaciones y nuevas construcciones que permitieron aumentar la manipulación de cargas desde 2 471,7 miles de tons. en 1962 a 24 038,1 mil tons. en 1989.

- En 1958, Cuba contaba con 24 aeropuertos, en su mayoría pequeños. Solamente dos tenían carácter internacional.

Se hicieron inversiones de ampliación y modernización y, a fines de los años 80, se contaba con 21 aeropuertos, de los cuales 8 operan vuelos internacionales.

- Los servicios de telefonía contaban, en 1959, con 170 mil estaciones telefónicas (teléfonos de todo tipo), con una densidad de 1,80 líneas por cada 100 habitantes, de las cuales el 73% se concentraba en La Habana. La mayoría de las ciudades y pueblos del interior no disponían de este servicio, se basaba en pizarras manuales.

A fines de los años ochenta, existían 400 mil líneas instaladas y 628 mil aparatos telefónicos, para una densidad de 5,70 teléfonos por cada 100 habitantes.

- La situación en los sistemas hidráulicos era la siguiente:

- en 1958 existían 114 acueductos, que solamente operaban en el 38% de los núcleos poblacionales con más 1000 habitantes. *Hasta fines de los ochenta se habían construido 1 251 acueductos más, elevándose a más del 90% de la población beneficiada con este servicio, además 50 plantas potabilizadoras y 15 mil kms. de conductoras.*

- los sistemas de alcantarillado solamente existían en el 1% de todos los asentamientos poblacionales con más de 1000 habitantes. *A fines de los ochenta, las inversiones realizadas en esta esfera permitían satisfacer al 87% de toda la población.*

- En 1958 había 19 presas en explotación con un volumen de embalse de unos 41,6 millones de metros cúbicos de agua. *A fines de los ochenta se habían construido 167 presas y micropresas aumentándose la capacidad de embalse hasta más de 7 mil millones de metros cúbicos, es decir, en mas de 189 veces.*

Un aspecto que puede incluirse en la infraestructura, al que se destinaron importantes recursos en el período que se analiza y en el que se han producido cambios sustanciales con respecto a la situación que presentaba el país en 1958 es el desarrollo de la ciencia y la investigación científica.

Cuba tuvo científicos notables antes de 1959. Entre ellos, descolló el Dr. Carlos J. Finlay que a fines del siglo XIX descubrió el agente transmisor de la fiebre amarilla, el mosquito *Aedes aegyptis*. Otros notables fueron Tomás Romay, Felipe Poey, Alvaro Reinoso, entre otros. No obstante, sus resultados eran esfuerzos aislados. Una investigación realizada por una comisión de expertos del Banco Mundial en los años cincuenta en Cuba reveló que no había ningún laboratorio adecuado de investigaciones aplicadas, público o privado.³⁸

La Reforma Universitaria de 1962 sentó las bases para el ulterior desarrollo de la investigación científica en los centros universitarios. En 1962 se constituyó la Comisión Organizadora de la Academia de Ciencias de Cuba. Entre 1962-63, bajo la iniciativa del Cmdte. Che Guevara se crearon en el Ministerio de Industrias varios centros de investigación. A mediados de los sesenta se fundó el Centro Nacional de Investigaciones Científicas y se constituyeron los primeros 10 institutos de investigación sobre salud humana y a fines de esa década centros de investigación vinculados con la computación y la electrónica.

A inicios de los años noventa existían 173 Unidades de Ciencia y Técnica (UCT) especializadas en investigaciones en diferentes ramas en las que laboraban unas 30 000 personas, de ellas 8 500 con nivel superior, y el país ya contaba con más de 3 000 Doctores en diferentes ramas científicas.³⁹

El esfuerzo que había realizado el país en la elevación del nivel educacional de la

³⁸ Figueras, M. A. (1999). **Aspectos estructurales de la economía cubana**. Editorial Félix Varela, La Habana, pp. 117-132.

³⁹ Castro, F. *Discurso por el XXX Aniversario de la Academia de Ciencias de Cuba el 20 febrer*. Periódico Granma 22 de febrero de 1992. Citado por Figueras, M.A. (1999), p. 127.

población se complementó con la colaboración que recibió de la URSS y otros países socialistas, en la formación de cuadros científicos y en la creación de instituciones dedicadas a las investigaciones científicas.

También se desarrollaron actividades de colaboración científico-técnica con otros países como: Francia, España, Italia, Canadá, Brasil, y México, entre otros. Con el aporte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y agencias especializadas de las Naciones Unidas se construyeron un grupo de plantas experimentales para el desarrollo determinadas investigaciones.

Entre algunos resultados que había logrado el país hasta fines de los ochenta en esta esfera se encuentran: el desarrollo de tecnologías y nuevos productos en la industria del níquel, en los derivados de la caña, sistemas de diagnóstico de enfermedades y creación de equipos médicos, utilización renovable de energía, obtención e introducción de nuevas variedades de cultivos agrícolas más resistentes a plagas y enfermedades y de mayores rendimientos, mejoras genéticas y nutricionales en las ramas avícolas, porcina y bovina. Los científicos cubanos también se destacaron en el enfrentamiento exitoso de plagas y enfermedades que sorpresivamente aparecieron en el país.⁴⁰

También se destaca el desarrollo del complejo farmacéutico-biotecnológico. En su primera fase, para respaldar el programa de salud pública del país, en años posteriores ha constituido una línea de exportaciones que ha llegado en algunos años a más de 200 millones de dólares, (en 1990 constituyeron el 3% de las exportaciones totales).

La formación de cuadros científicos y la creación de centros de investigación hicieron posible una industria biotecnológica nacional que, a fines de los años ochenta, había obtenido 43 tipos de anticuerpos monoclonales y 40 tipos de enzimas, entre otros productos, 20 con aplicación comercial,

la mayoría exportables, además de equipos médicos y de pesquijaje y diagnóstico.⁴¹

Cambios en el entorno social.

Los organismos de Naciones Unidas especializados en estos temas incluyen, entre los aspectos que se deben tomar en cuenta en lo que se denomina "Desarrollo Humano" los siguientes:⁴²

- Empleo, ingreso, seguridad y asistencia social.
- Educación, cultura, deporte y perspectiva de género.
- Salud, vivienda y medio ambiente.

Los tres temas principales que identifica el PNUD como esenciales para medir el "Desarrollo Humano", (el empleo, la educación y la salud), estaban incluidos entre los seis problemas que planteó el Dr. Fidel Castro en el Programa del Moncada recogido en el La Historia Me Absolverá, (donde además se incluyó la vivienda), lo que permite verificar la atención priorizada que el gobierno cubano brindó a estos temas desde los primeros momentos.

En lo referente a empleo e ingreso, la situación imperante en Cuba antes de 1959 podría resumirse en los siguientes datos: "una tasa de desempleo del orden del 24%; un nivel de subempleo de, aproximadamente, el 9%; y una incorporación mínima de la mujer al trabajo, apenas el 12% de todos los empleados, la mayor parte vinculada a actividades domésticas. En cuanto a los ingresos, el 20% de la población de mayores ingresos recibía el 57,9%, mientras que el 20% de menores ingresos tenía una participación de sólo un 2,1%"⁴³

La política de empleo aplicada a partir de 1959 se propuso reducir al mínimo posible el desempleo. Asumió el reto que significaba absorber a toda la población hasta ese entonces carente de empleo y, al mismo tiempo, crear condiciones para el creciente número de jóvenes que arribara a la edad laboral.

⁴¹ Figueras, M.A. (1999). Obra citada.

⁴² PNUD. **Desarrollo Humano. Informe 1990**. Tercer Mundo Editores, Bogotá-Colombia, 1990, pp. 47-97.

⁴³ PNUD. (2000). **Investigación sobre desarrollo humano y equidad en Cuba- 1999**. Editada por Caguayo S.A., La Habana, 2000, p. 63.

⁴⁰ Castro, F. (1986). **Informe Central. Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba**. Editora Política, La Habana, , pp. 22-23.

El gobierno cubano adoptó tres grandes grupos de medidas: el primero, acciones tendientes a crear nuevos puestos de trabajo; el segundo, medidas dirigidas a establecer una política salarial única y elevar los niveles salariales de la mayoría de los trabajadores y; el tercero, medidas destinadas a reducir los gastos corrientes de la población.

Entre las políticas y medidas con efectos positivos sobre el empleo y los ingresos que se adoptaron en el período analizado se encuentran las siguientes: ⁴⁴

- Ampliación de las actividades productivas y de servicios y aumento del número de puestos de trabajo. Entre 1959 y 1969 se crearon cerca de un millón de nuevos empleos.
- *Ley de Reforma Agraria, mediante la cual el 85% de los campesinos se benefició con la eliminación del pago de la renta a los terratenientes, además de elevar su nivel de ocupación y el de su familia.*
- Rebaja de los alquileres de la vivienda entre un 30-50%, de las tarifas eléctricas y telefónicas y rebaja o estabilización de los precios de los artículos de primera necesidad.
- *Aplicación, a partir de 1963, de un nuevo sistema de remuneración salarial con un incremento del salario medio anual del 3,5% como consecuencia de la elevación de la tarifa horaria mínima.*
- Desde los primeros momentos, el Estado asumió la responsabilidad de ofrecer los servicios de educación y salud, que pasaron a ser gratuitos.
- *El Estado se convirtió en el empleador fundamental, con lo cual se pudo aplicar una política laboral y salarial equitativa para todos.*
- Garantía de la seguridad en el trabajo, a través de medidas de protección e higiene laboral, el descanso retribuido, y la protección contra el despido arbitrario.
- *Desarrollo de una política integral que garantice y facilite la incorporación de la mujer al trabajo.*
- Regulaciones que protegen a grupos vulnerables como: madres trabajadoras, discapacitados, o personas cercanas a la edad de jubilación.

⁴⁴ Idem, p. 64.

Como consecuencia de estas y otras medidas así como del propio desarrollo del país, a fines de los ochenta Cuba presentaba los siguientes resultados: ⁴⁵

- el 20% de la población con menores ingresos recibía el 8,9% del total, y el 20% de mayores ingresos el 34%;
- *la tasa de desocupación en 1989 se redujo al 4,6%;*
- mejoró la calificación promedio de la fuerza de trabajo, de cada 100 ocupados, 8 eran universitarios y 13 técnicos medios; en los sectores de la salud y educación, estas dos categorías representaban el 50%;
- *elevación de la incorporación de la mujer al trabajo, de un 12 %, al 36% del total de las personas empleadas y una participación destacada en sectores como la ciencia (45%) y la educación y salud (68%);*
- erradicación del trabajo infantil.

Antes de 1959, en Cuba existían instituciones que se ocupaban de la seguridad y asistencia social. Pero, los programas que se aplicaban eran sectoriales y estaban minados por la corrupción administrativa y burocrática de la época. Las numerosas instituciones existentes ofrecían una cobertura incompleta, prestaciones insuficientes y desigualdades en los regímenes de otorgamiento. Sus fondos se originaban en los descuentos sobre salarios y los aportes patronales.

Los seguros sociales no cubrían ni el 50% de los trabajadores asalariados y tampoco existía el seguro de enfermedad. Resulta notorio el grado de desigualdad de los regímenes de seguros que existían, límites de edades para el retiro variaban entre 45 y 60 años y las prestaciones entre 150 y 600. Las desigualdades en la concesión de pensiones eran muy marcadas. Por ejemplo a los trabajadores agrícolas se les otorgaba solo 6 pesos mensuales mientras que el 90% de las pensiones en el sector azucarero estaba por debajo de los 40 pesos.

Las medidas iniciales adoptadas por la Revolución en esta esfera tendieron a unificar administrativa y financieramente los

⁴⁵ Idem, pp. 63-75.

regímenes establecidos y conformar un sistema único insertado en el proceso de desarrollo económico y social del país.

La primera medida fue la elevación de la cobertura al 100% de la población. Desde 1959 el Estado financia la seguridad social cuyos gastos han venido creciendo a un ritmo anual del 9,1%. Entre 1959 y 1989 el gasto mensual por jubilado se elevó de 67,12 p pesos a 85,7 y el número de pensionados se ha incrementado notablemente, los beneficiados en 1987 eran 6,5 veces más que los que había en 1959.

En lo que se refiere a la *educación*, la situación que presentaba Cuba antes de 1959 puede resumirse en algunos datos: la tasa de analfabetismo superaba el 23% en el país y el 41% en las zonas rurales, más de medio millón de niños sin escuela (que representaba el 55,6% de escolarización de 6 a 14 años de edad), mientras 10 mil maestros estaban sin trabajo.

El programa educacional ha tenido un peso fundamental en la política social que ha desarrollado el gobierno cubano desde el triunfo revolucionario. Una de las primeras medidas fue la Campaña de Alfabetización, que se desarrolló en 1961. Un movimiento que movilizó a unos 270 mil voluntarios (entre maestros, trabajadores y estudiantes) que se lanzaron a los lugares más recónditos del país para enseñar a leer y escribir a todo el que lo necesitara y que logró, en menos de un año, reducir el índice de analfabetismo de un 23,1% a sólo el 3,9%. En ese breve plazo, fueron alfabetizadas 700 mil personas.

Simultáneamente fue organizado el Sistema Nacional de Educación, que hasta entonces estaba fragmentado en escuelas públicas y privadas, concentradas fundamentalmente en las ciudades.

Algunas características de la política educacional de Cuba son las siguientes:⁴⁶

- El derecho de todo ciudadano a la educación, sin distinción de raza, sexo, credo o nivel social.

⁴⁶ MINED. (1996). *Sistemas Educativos Nacionales. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, Gráficas Fero, Madrid.

- *La responsabilidad del Estado en la creación de condiciones para que la educación llegue a todos por igual.*
- La universalidad y gratuidad de los estudios, incluidos los de nivel superior y de postgrado.
- *La existencia de una amplia red de escuelas de diferentes niveles de enseñanza en todo el país, incluidas las montañas, regida por un programa nacional de enseñanza.*
- El perfeccionamiento constante de los programas de estudio, en correspondencia con las necesidades nacionales y el avance del conocimiento a escala internacional.
- *El principio de estudio-trabajo, como vía para una mejor formación de los estudiantes.*
- La activa participación de la población en la realización de la política educacional.

El reto que significó la revolución educacional que llevó a cabo el país ha implicado la erogación de importantes recursos y la intensa colaboración de muchos sectores; la formación de decenas de miles de maestros y profesores; acelerada construcción de cientos de escuelas; producción o adquisición de mobiliario, equipamiento y otros recursos materiales; distribución de libros, medios escolares, vestuario y alimentos para millones de alumnos.

En la medida en que se iban cumpliendo los objetivos previstos, surgían nuevas necesidades. La incorporación de la mujer al trabajo demandó la necesidad de crear una amplia red de círculos infantiles; se crearon lo que se denominó FOC (Facultades Obrero-Campesinas) para facilitar el estudio de los trabajadores activos; se crearon centros de educación especial, para niños y jóvenes con deficiencias físicas y mentales. Estas instituciones requieren un personal e instalaciones especializadas, que fue necesario preparar y desarrollar.

La elevación de los niveles escolares de la población demandó la creación de centros para la enseñanza media, profesional y técnica, que se elevaron de 81 en el curso 1958-59 a más de 1500 a inicios de los noventa. También fue necesario crear nuevas universidades, que se elevaron de 3 que existían en 1959 a más de 30 a fines de los ochenta (en cada una de las 14

provincias del país hay un centro universitario). Por el desarrollo alcanzado, en 1976 se creó el Ministerio de Educación Superior que además atiende la enseñanza de postgrado, que también se ha desarrollado mucho, al contar el país con una cantidad muy superior de graduados universitarios.

Como resultado de las políticas y medidas adoptadas por el país en esta esfera, entre los cambios principales que se produjeron en el período de 1959 a 1989 se pueden citar los siguientes:⁴⁷

- la tasa de analfabetismo se redujo de un 23,1% en 1959 al 3,8%;
- *el nivel promedio educacional de la población se elevó de menos de un tercer grado a un sexto grado y, años mas recientes a noveno grado;*
- de una escolarización de 6 a 14 años de un 55,6% se elevó al 98,1%;
- de 3 universidades que existían en el país en 1959, a 32 en 1989;*
- de 15 mil graduados universitarios a más 35 mil.

Los problemas relacionados con la atención de la salud son aspectos insoslayables en cualquier propósito de desarrollo social y el gobierno revolucionario que asumió el poder en 1959 en Cuba prestó a esto una atención priorizada desde los primeros momentos.

Entre las características que presentaba la atención y los indicadores de salud al triunfar la revolución se encuentran los siguientes:

- nivel de cobertura mínimo (en las áreas rurales sólo llegaba al 8% de la población);
- *esperanza de vida al nacer, 65 años;*
- tasa de mortalidad infantil de 60 por cada mil nacidos vivos;
- *tasa de mortalidad materna de 118 muertes por cada 100 mil nacimientos;*

⁴⁷ En investigación patrocinada por la UNESCO, realizada por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, entre 13 países latinoamericanos, que incluyeron factores asociados al rendimiento académico se señala "*En sus resultados, Cuba se destaca significativamente entre los países de la región*". (UNESCO 1998. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. Primer Estudio Comparativo. Santiago de Chile, Andros Ltda.). Citado por PNUD (2000), P. 84.

- un médico por cada 1 066 habitantes.

Como sucede con los "promedios" de datos de una población entre la que existen grandes diferencias, los datos anteriores encubren grandes desproporciones, sobre todo entre la ciudad y el campo.⁴⁸

El primer paso en el desarrollo de los servicios de salud fue la integración de todas las instituciones de servicios médicos existentes en el Sistema Nacional de Salud. Al igual que se hizo con el programa educacional, las transformaciones en esta esfera se integraron con las transformaciones económicas.

Así, tras la aplicación de la Ley de Reforma Agraria, fue organizado el servicio rural de salud, que extendió la atención médica a todas las zonas del país incluyendo las mas intrincadas lo cual motivó, a su vez, un ambicioso programa de formación de recursos humanos.

Entre los principios que han orientado el trabajo en esta esfera están:⁴⁹

- Carácter estatal y social de la medicina.
- Accesibilidad y gratuidad de los servicios.*
- Orientación profiláctica.
- Aplicación adecuada de los adelantos de la ciencia y la técnica.*
- Participación de la población.
- Colaboración internacional.*

Entre las principales reformas que se hicieron en el sector de la salud a partir de 1960 se encuentran las siguientes:⁵⁰

Década de los sesenta:

- Creación del Sistema Nacional de Salud.
- Creación del Servicio Médico Rural.*
- Creación de las áreas de salud y los policlínicos.

⁴⁸ Una característica de la política de salud que desarrolló Cuba desde los primeros momentos ha sido la difusión de los servicios de salud a todas las zonas del país. Desde hace unos años, los graduados de medicina de mejores resultados académicos prestan sus servicios los dos primeros años en áreas rurales. Los resultados de esta política se evidencian en la gran homogeneidad que tienen los indicadores de salud entre todas las provincias del país.

⁴⁹ Antelo, J. (1996). *Intervención del viceministro de Salud de Cuba. Reforma del Sector Salud en el Area Andina*. Quito, Impresa S.A.

⁵⁰ MINSAP. (1998). *Salud en el Tiempo*, La Habana.

- Introducción de procedimientos de lucha contra enfermedades infecto-contagiosas.*
- Vacunación masiva, con amplia participación popular.

Década de los setenta:

- Desconcentración de la docencia médica.
- Creación del policlínico comunitario y el modelo de atención en la comunidad.*
- Descentralización del sector de la salud a los gobiernos provinciales.
- Implantación del programa de atención materno-infantil.

Década de los ochenta:

- Creación del Modelo de Medicina Familiar.
- Desarrollo de las Especialidades Médicas.*
- Introducción de Tecnología de Avanzada.
- Desarrollo acelerado de la industria médico-farmacéutica.*

Para satisfacer las necesidades acumuladas que existían en esta esfera y las nuevas que surgieron con el crecimiento de la población, el país tuvo que dedicar una cantidad significativa de recursos, en la construcción de instalaciones hospitalarias de diferente tipo, en la producción e importación de equipamiento, en la construcción de facultades médicas y en la formación de recursos humanos.⁵¹

En el modelo cubano se destaca la amplia participación popular en los diferentes programas. Las organizaciones sindicales, la Federación de mujeres, y los Comités de Defensa de la Revolución (más de 6,7

millones de miembros) han desarrollado campañas y actividades masivas como:⁵²

- Campañas para elevar la cultura sanitaria, a través de la educación masiva.
- Campañas de control epidemiológico y de vacunación masiva y examen médico preventivo.
- Promoción de donaciones de sangre.

La década de los ochenta marcó un momento especial en la conformación del modelo de salud cubano. El Modelo del Médico y la Enfermera de la Familia introducido en 1983 estableció un sistema de atención médica familiar que, gradualmente, fue extendido a todo el país, convirtiéndose en la piedra angular de la atención primaria en Cuba.⁵³

Como resultado de las políticas aplicadas y de los esfuerzos realizados en esta esfera, los principales cambios que se han operado en la salud en Cuba entre 1959 y 1989 se pueden destacar los siguientes:

- de un nivel de cobertura mínimo (en las áreas rurales sólo llegaba al 8% de la población) el sistema nacional de salud cubre el 100% de la población;
- *la esperanza de vida al nacer se elevó, de 65 años en 1958 a 74 años en 1990;*
- la tasa de mortalidad infantil se redujo, de 60 por cada mil nacidos vivos a 10,7;
- *la tasa de mortalidad materna por cada 100 mil nacimientos se redujo, de 118 muertes, a 31,6;*
- de un médico por cada 1 066 habitantes en 1959, a 275 en 1990.⁵⁴
- *se erradicaron enfermedades que tenían una gran prevalencia, sobre todo en las zonas rurales: la poliomielitis (1962), la meningitis tuberculosa (1971), el tétanos neonatal (1972), la difteria (1979), el síndrome de rubeola congénita y la meningoencefalitis (ambas en 1989);*

⁵¹ El esfuerzo realizado en el desarrollo del programa de salud, al igual que en las demás esferas de la vida del país, ha tenido que pagar también el alto costo que ha impuesto el bloqueo de EEUU que, además de impedir la adquisición de medicamentos, prohíbe a las firmas farmacéuticas extranjeras la venta de sus productos a Cuba que tengan más de un 10% de componentes de origen norteamericano. Aún cuando los medicamentos y suministros puedan obtenerse en otros países, los costos son mucho más elevados. Una misión de la Asociación Americana de Salud Pública calculó para 1993 la pérdida de 90 millones de dólares anuales sólo por concepto de compra de medicamentos o materias primas como consecuencia del embargo. (Kuntz, D. — *The politics of suffering: the impact of the U.S. embargo on the health of the Cuban People*. Washington, D.C.- Citado en PNUD-2000, P. 102.

⁵² PNUD. (1997). *Investigación sobre Desarrollo Humano en Cuba- 1996*. Editado por Caguayo, S.A., La Habana, p. 26.

⁵³ En 1995, el 96,2% de la población cubana era atendida por médicos y enfermeras de la familia. PNUD (1997), p. 53.

⁵⁴ En 1958 existían en Cuba unos 6 mil médicos. Durante los primeros años de la revolución, emigraron alrededor de 3 000, estimuladas por la campaña desarrollada por EEUU privar a Cuba de sus técnicos.

- los servicios de salud, incluyendo hospitalización, medicamentos y alimentación de los hospitalizados, se prestan gratuitamente a todos los ciudadanos;
- *se ha desarrollado una amplia base científico-técnica en el sector de la medicina, habiéndose creado decenas de centros de investigación;*
- muchos de los hospitales cubanos cuentan con equipamiento de alta tecnología, desde los años ochenta se realizan trasplantes de corazón y de diferentes órganos;
- *los centros de investigación médica y la industria médico-farmacéutica producen medicamentos y equipamiento que no sólo brindan una cobertura al sistema nacional de salud de alto nivel, sino que se exportan a diferentes mercados.*

Otros aspectos que el PNUD incluye entre los factores del Desarrollo Humano son: *cultura y deporte.*

Un resumen de los cambios principales que se han presentado en Cuba en estos aspectos en las tres décadas que se han estado analizando son los siguientes:⁵⁵

En lo referente a la cultura, desde 1959 fue interés del Estado apoyar la creación de instituciones para promover el desarrollo cultural multifacético de la población y dotar al país de una infraestructura capaz de impulsar esta actividad a los niveles más altos posibles.

En los primeros años se crearon instituciones que luego alcanzarían enorme prestigio dentro y fuera del país como: la Casa de las Américas, el Consejo Nacional de Cultura, el ICAIC (Instituto Cubano del Arte y la Industria Cinematográfica), el Teatro Nacional, el Ballet Nacional, el Conjunto Folklórico Nacional, Danza Nacional, y la Orquesta Sinfónica Nacional, entre otras.

Entre los primeros objetivos estuvo el rescate de las tradiciones culturales. Mediante el trabajo de instructores de arte, que se formaron en escuelas especiales, surgió un gran movimiento de aficionados con la participación entusiasta de todos los sectores de la población, tanto de las ciudades como

de las zonas rurales. La extensión de los servicios eléctricos, de radio y televisión a todas las regiones del país coadyuvó a una mayor difusión de la cultura.

Se crearon casas de cultura en los diferentes municipios del país; escuelas de arte, donde se formaron Instructores de Arte; numerosas bibliotecas y otras instituciones culturales que se expandieron por todo el territorio del país. Se creó un sistema de enseñanza artística, con escuelas específicas para las distintas manifestaciones del arte; y se desarrolló un amplio movimiento de aficionados y de talleres literarios.

También se creó un sistema de editoriales (de un millón de libros y folletos publicados en 1959, se pasó a 45,4 millones en 1990); de 60 bibliotecas que había en 1958 se pasó a 345 en 1990; se desarrolló una industria cinematográfica, que no existía antes en el país; se expandió la actividad teatral; se fortaleció el Teatro Lírico Nacional y se fomentó el teatro infantil y juvenil; de 7 museos y 9 galerías de arte que existían en 1958, se elevaron a 216 museos y 116, respectivamente y se creó un sistema nacional de empresas destinadas a organizar o apoyar económicamente el trabajo en la esfera de la cultura.

Se creó el Instituto Superior de Arte donde se forman especialistas de diferentes manifestaciones culturales a nivel universitario y que ha elevado el nivel de profesionalidad de los artistas cubanos.

Con el objetivo de hacer más coherente la política cultural del país y, considerando el desarrollo alcanzado y las perspectivas, en 1976 se creó el Ministerio de Cultura, que junto con la UNEAC (Unión de Artistas y Escritores de Cuba), creada en 1961, desempeñan un importante papel en la promoción de la cultura en toda la sociedad cubana y todos los territorios del país.

El desarrollo del deporte se ha concebido, en la política social cubana, como parte de la formación integral de los ciudadanos. Para la práctica masiva del deporte se construyeron instalaciones en todos los territorios del país que se han dotado de equipamiento y de personal técnico.

⁵⁵ Resumen preparado de informaciones que aparecen en PNUD (2000).

Se estructuró un Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte en torno a una institución especializada, el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER), con la responsabilidad, de controlar y evaluar la actividad deportiva y coordinar el esfuerzo de todos los organismos del Estado y las organizaciones sociales.

El deporte esta incluido en todos los planes de estudio de los diferentes niveles de enseñanza, para lo cual se han preparado miles de profesores de nivel universitario en el Instituto Superior de Educación Física. Más de 2 millones de escolares reciben educación física desde el nivel pre-escolar y más de 100 mil niños y jóvenes participan anualmente en los juegos escolares.

Para los que muestren determinadas aptitudes, se crearon Escuelas de Iniciación Deportiva, donde cursan la enseñanza media y dedican una sesión a la práctica de un deporte específico.

La política de masividad en la práctica deportiva, la infraestructura creada, los resultados que se fueron alcanzando en las otras esferas del desarrollo social, junto con la atención que le ha prestado el Estado, han permitido que Cuba desde los años setenta se haya convertido en una potencia deportiva a nivel mundial.

Desde 1971, el país ha venido ocupando el segundo lugar en los Juegos Panamericanos, después de EEUU. De 1904 a 1972 Cuba no había ganado ninguna medalla de oro en Juegos Olímpicos; en 1972 ganó 3 medallas de oro; en 1976, obtuvo 6; en 1980, la cifra se elevó a 8 medallas; ⁵⁶ en 1992 ganó 14 medallas de oro, más que todos los países de América Latina y Canadá juntos. ⁵⁷

⁵⁶ Martin, E. (1985). *Por las Rutas del Olimpo*. Editorial Científico-Técnica, La Habana.

⁵⁷ Cuba no participó en las Olimpiadas de 1984, en los Angeles, ni en 1988 en Seúl.

Una comparación internacional.

Según el Informe sobre Desarrollo Humano de 1990 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, a fines de los ochenta los niveles de Cuba en los indicadores que se utilizaron para calcular el IDH (Índice de Desarrollo Humano), en comparación con los de los países más ricos del continente americano eran los siguientes: ⁵⁸

País	Esperanza de vida (años)	Tasa de Alfabetismo (%)	PIB per Cápita (dólares)
Cuba	74	96	2 500
USA	76	96	17 615
Canadá	77	99	16 375
Brasil	65	88	4 307
México	69	90	4 624
Argentina	71	96	4 647
Venezuela	70	87	4 306

El PNUD alerta de que “...las tres medidas de desarrollo humano adolecen de una falla común: son promedios que ocultan las amplias divergencias en la población global. Diferentes grupos sociales (y regiones dentro de un país) tienen diferentes promedios de ingreso y esperanzas de vida...” ⁵⁹. Una particularidad de los indicadores cubanos es que las diferencias entre los promedios de diferentes estratos de la población y regiones del país no presentan las abrumadoras diferencias que se encuentran en otros países.

Otra cuestión sobre la que se alerta en el Informe del PNUD es que el PNB per cápita alto no siempre va acompañado de un impacto equivalente en los indicadores de desarrollo humano destacando que, en un grupo de seis países entre los que cita a Cuba, se presenta “...una mejor

⁵⁸ PNUD. (1990). *Desarrollo Humano-Informe 1990*. Tercer Mundo, Editores, Bogotá, pp. 284-285.

⁵⁹ PNUD. (1990). Idem p38.

*clasificación según su desarrollo humano que de acuerdo con sus ingresos, lo cual demuestra que han canalizado sus recursos económicos hacia determinados aspectos del progreso humano...".*⁶⁰

⁶⁰ PNUD. (1990). Idem p. 42.

Cambios en el sistema de gestión económica.

En el análisis de la evolución de cualquier proceso social, todo intento de periodización tiene el riesgo de absolutizar situaciones que, generalmente, no se producen estrictamente en una fecha o momento determinado, sino que son el resultado de una evolución de determinadas realidades, interpretaciones o ideas, que van surgiendo durante un proceso de transformaciones.

No obstante, en el análisis de los modelos o sistemas de gestión económica en cuyo marco actuaron las empresas cubanas durante las tres primeras décadas pueden identificarse, como etapas de cambios significativos, las siguientes:

- Consolidación del poder revolucionario y creación de las premisas para iniciar la construcción del socialismo (1959-1961).
- Los primeros planes y sistemas de dirección de la economía (1962-1966).
- La eliminación de las relaciones monetario-mercantiles entre las empresas estatales (1967-1970).
- Rectificaciones y I Congreso del PCC (1971-1975).
- El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. (1976-1985).
- El proceso de rectificación de errores y tendencias negativas. (1986-1990).

Consolidación del poder revolucionario y creación de las premisas para iniciar la construcción del socialismo (1959-1961).

En los tres primeros años del periodo revolucionario, en medio de una fuerte lucha de clases y de una aguda confrontación con EEUU, el Gobierno Revolucionario adoptó un conjunto de medidas dirigidas a crear las condiciones para garantizar la dirección de la economía del país.

Entre otras medidas de regulación económica que se adoptaron en esa etapa se encuentran las siguientes:

- Control de las divisas, eliminando las importaciones suntuarias y dirigiendo su utilización a destinos que propiciaran el desarrollo económico del país.
- Orientación del crédito bancario y de las asignaciones presupuestarias al desarrollo de la producción nacional, sustitución de importaciones y solución de agudos problemas sociales que se acumularon durante años de gobiernos entreguistas y corrompidos.
- Creación, a fines de esta etapa, de un sistema bancario centralizado que se orienta al cumplimiento de la política económica de la Revolución y de sus planes de desarrollo económico-social.
- Reforma Tributaria, dirigida a promover el desarrollo de la industria nacional, estableciendo altos impuestos a determinadas importaciones y reduciéndolos a actividades que promovieran las producciones nacionales.

Además se adoptaron medidas sobre la organización de instituciones del Estado que debían cumplir importantes funciones en la dirección de la economía del país como fueron: la creación de la Junta Central de Planificación, del Ministerio de Industrias, y de los Ministerios de Comercio Exterior y de Comercio Interior, así como la restructuración del Ministerio de Hacienda y del Banco Nacional.

En ese período se produjo un incremento significativo del dinero en circulación, de 451,2 millones de pesos que había en diciembre de 1958, se elevó a 1 197,0 millones, a mediados de 1961. Sin embargo, los precios habían subido, como promedio, sólo un 6%.

El elemento de más peso en la creación de esta situación, lo fue la retirada de los bancos de millones de pesos por parte de capitalistas cubanos que tenían la nacionalización de sus cuentas bancarias. Una parte significativa de ese dinero se había enviado a los EE.UU. y se utilizaba en el financiamiento de actividades

contrarrevolucionarias o de sabotaje económico.

Para contrarrestar el efecto negativo de esta situación, en 1961 se realizó un Canje de Billetes, a la misma paridad. Se cambiaban hasta 1 000 pesos, la diferencia debía depositarse en una cuenta especial de ahorros, con extracciones mensuales posibles hasta de \$ 100. No se presentaron al canje más de 460 millones de pesos. Con el canje, el dinero en circulación se situó en 477,9 millones de pesos, lo que contribuyó al saneamiento financiero, al control de la circulación monetaria y a neutralizar las acciones desestabilizadores desde el exterior.⁶¹

Un investigador de este proceso con el que coincidimos considera que, no obstante las medidas que se habían adoptado *“... aun el sistema de dirección de la economía en su conjunto respondía a las condiciones de una economía capitalista dependiente, aunque ya en proceso de descomposición gradual....”*.⁶²

Los primeros planes y sistemas de dirección de la economía. (1962-1966).

El primer plan económico empezó a elaborarse en 1961 y cubría el período 1962-65. Con el inicio de las tareas de planificación se establecieron sistemas uniformes de contabilidad y estadística, y se iniciaron los trabajos para el establecimiento de un sistema de organización del trabajo y los salarios. Al concentrarse en el sector estatal la parte fundamental de la economía del país, e iniciarse la planificación, resultó necesario crear los mecanismos que permitieran la dirección y el control de la economía.

La carencia habitual de fondos operativos de las empresas medianas y pequeñas y la nacionalización de las industrias económicamente más fuertes, provocó la primera decisión revolucionaria en materia de dirección económico-financiera, que consistió en la centralización de las cuentas bancarias de todas las empresas industriales,

creándose un “Fondo Centralizado”, en el cual se depositaban todos los ingresos, y del que se asignaban las disponibilidades de recursos monetarios que necesitaran las empresas de acuerdo con un presupuesto que debían preparar.

Este proceso fue el embrión de lo que se llamó “Sistema Presupuestario de Financiamiento”, que se aplicó en la mayor parte de la industria, el transporte y otros sectores (excepto agricultura, comercio exterior y las industrias de subordinación local).

La unidad básica en este sistema era la Empresa Consolidada, que generalmente dirigía una rama económica completa. Todas las fábricas azucareras del país conformaban la Empresa Consolidada del Azúcar, las refinerías de petróleo formaban la Empresa Consolidada del Petróleo.

Este modelo de dirección tenía un alto grado de centralización, con el objetivo de propiciar el mayor aprovechamiento de los escasos recursos materiales y humanos que había en el país, moviéndolos en función de las necesidades más apremiantes.

En el sistema presupuestario, las unidades subordinadas a una empresa consolidada no tenían independencia económica. En los traslados (ventas) de productos, que se producían entre las unidades de una misma empresa consolidada no mediaban relaciones de cobros y pagos y éstos se valoraban al costo planificado.

Ni las empresas consolidadas ni sus unidades subordinadas tenían cuenta bancaria con recursos propios, sino que mantenían cuatro cuentas: 01-Salario, 02-Gastos de Inversiones, 03-Otros Gastos Corrientes y 04-Ingresos. Todos los ingresos que recibiera la Empresa Consolidada o sus unidades subordinadas, por la venta de su producción, ingresaban a la cuenta 04-Ingresos, que se remitía automáticamente al presupuesto estatal.

Para el pago de las necesidades que tuviera la empresa, por cualesquiera de los conceptos correspondientes a esas cuentas, el Presupuesto Estatal le ubicaba en el Banco una asignación presupuestaria contra la que podía girar la empresa. El Banco

⁶¹ Cepero Bonilla, R. *El Canje de Billetes: un golpe a la contrarrevolución*. Revista Cuba Socialista, No. 2, La Habana, octubre de 1961, págs. 43-51. (El autor era Presidente del Banco Nacional de Cuba en aquellos momentos).

⁶² Rodríguez, J.L. (1990). Obra citada, pág. 50-51.

controlaba la utilización de estas asignaciones, y velaba porque no se superaran los límites establecidos para las mismas. Estas empresas no utilizaban créditos bancarios y no hacían aportes al presupuesto, por cuanto todos los ingresos se enviaban a éste. Todas las inversiones que realizaban las empresas se financiaban por el presupuesto estatal.⁶³

La Ley Reguladora de este sistema, promulgada en agosto de 1963, establecía que:

*“El Gobierno Revolucionario determinará, como parte de su política económica, la cuantía de los recursos que con cargo al Presupuesto Nacional se destinarán a premios o estímulos materiales de las empresas y dictará las bases que regirán para el otorgamiento de tales premios, tanto individuales como colectivos”.*⁶⁴

Se iniciaron algunas experiencias para instrumentar esto, pero en la práctica, los estímulos materiales quedaron limitados al establecimiento de tarifas y escalas salariales, que incluían premios por sobrecumplimiento de los planes o de las normas.

En el Informe Central al Primer Congreso del PCC, se señala que este sistema constituyó un importante esfuerzo para el establecimiento de la planificación centralizada, la elaboración de un sistema de estadística y contabilidad nacionales, estructurados hasta la base, en la utilización eficiente del personal técnico calificado y en la aplicación de las técnicas modernas de dirección, señalándose como sus limitaciones principales que *“resultaba altamente centralizado y utilizaba de manera muy restringida las palancas económicas, las relaciones mercantiles y el estímulo material”.*⁶⁵

⁶³ Gutiérrez, G. *El Sistema Presupuestario de Financiamiento. Descripción de su funcionamiento*. En Nuestra Industria Económica, La Habana, No. 22-23, junio 1967, p 447.

⁶⁴ Revista Trimestre. Finanzas al Día. La Habana, No. 6, mayo-junio 1963, p. 49.

⁶⁵ Castro Ruz, F. *Informe Central. Primer Congreso del PCC*. Editado por el DOR del Comité Central del PCC, La Habana, 1975, p. 105.

Las características específicas de la agricultura y su alta dependencia de factores naturales, aconsejaron otorgarle a los eslabones inferiores un mayor grado de autonomía. Esto recomendó la aplicación en este sector de un sistema que se denominaba “Cálculo Económico” o “Autofinanciamiento”.

En este sistema, la empresa tenía personalidad jurídica independiente. Contaba con una cuenta bancaria donde depositaba los ingresos que recibía por la realización de la producción y de la que realizaba todos los pagos por compras de materiales, salarios, y otros gastos.

Las empresas estaban autorizadas a crear un fondo de empresa con una parte de la ganancia o de la disminución de la pérdida planificada, siempre que cumpliera, entre otras obligaciones, con los planes de producción, venta, costos y ganancia o reducción de las pérdidas planificadas. Este fondo no debía exceder del 5% del fondo de salario anual y se podía utilizar para la entrega de premios individuales y colectivos por el sobrecumplimiento de las normas, ayuda financiera temporal a los trabajadores necesitados, financiamiento de vacaciones de los trabajadores, entre otros destinos.⁶⁶

No obstante, producto de los diferentes problemas que confrontó la agricultura cubana en esos años, en la práctica nunca funcionaron estos fondos, y al igual que en el sistema presupuestario, los estímulos materiales se limitaron a las normas de trabajo y sistemas salariales.

La ineficiencia de las empresas agrícolas y factores naturales, incidieron negativamente en la situación y estabilidad financiera de estas empresas, por lo cual se hacían necesarios constantemente subsidios del presupuesto, y los créditos bancarios se otorgaban mecánicamente, debilitándose el control por parte del banco. Los fondos para el financiamiento de las inversiones descentralizadas y para estímulos materiales, no se podían crear en estas condiciones tan irregulares.

⁶⁶ Infante, J. (1965). *Características del funcionamiento de la empresa autofinanciada*. En Cuba Socialista, La Habana, No 34, junio 1965, p. 25-50.

En esta situación, los principios que propugnaba el Cálculo Económico no podían cumplirse. Por esto, según valoró acertadamente el I Congreso del PCC, "...el Sistema de Cálculo Económico funcionó de manera parcial y muy limitada.." ⁶⁷

Ambos sistemas, el Presupuestario y el Cálculo Económico, funcionaron simultáneamente hasta 1966. Resulta difícil evaluar los resultados que para la economía nacional tuvieron ambos sistemas, mediante la utilización de datos estadísticos, primero, porque las estadísticas con que se cuenta no son suficientemente detalladas y confiables para conocer la influencia que ejercieron diferentes factores en los sectores donde funcionaron estos sistemas, y segundo, porque durante estos períodos incidieron en la economía cubana diferentes problemas, que limitaron a cada uno de estos sistemas mostrar todas sus posibilidades.

Además de las cuestiones señaladas, que recomendaron una alta centralización en el modelo utilizado para dirigir la industria y otros sectores y de los problemas confrontados con la agricultura, en el período 1962-66 se hicieron más evidentes las dificultades originadas por el bloqueo económico imperialista y el cambio brusco que tuvo que producirse en el comercio exterior cubano.

Todos estos problemas, unidos a la inexperiencia en el manejo de la economía, produjeron dificultades que no pueden identificarse totalmente con las deficiencias o limitaciones que presentaban los sistemas de dirección que funcionaron en Cuba durante el período que se analiza.

La eliminación de las relaciones monetario-mercantiles entre las empresas estatales (1967-1970).

A mediados de los años sesenta se empezaron a hacer planteamientos en medios académicos y de la dirección económica y política del país sobre lo contradictorio que resultaba la utilización de las relaciones monetario-mercantiles entre empresas estatales, y el carácter de la economía socialista, así como sobre el papel negativo que representaba la utilización de

estímulos materiales en la creación de una conciencia socialista y comunista. ⁶⁸

Se planteaba que la existencia de formas mercantiles dentro del sector estatal de la economía socialista, no constituye una necesidad, sino que depende de las decisiones de los hombres, que conscientemente dirigen el desarrollo de la sociedad, y que por tanto, debían eliminarse, pues representaban un "lastre heredado del capitalismo", cuya utilización no se correspondía con el contenido de las relaciones de producción socialista. ⁶⁹

En correspondencia con estas concepciones, a partir de 1966 se suprimen las relaciones de cobros y pagos entre empresas estatales. A fines de 1965, se había disuelto el Ministerio de Hacienda y dos años después se elimina el Presupuesto Estatal, limitándose las relaciones monetarias en el sector estatal, al pago de salarios y a la compra-venta con el sector privado y cooperativo.

En la circulación de productos entre empresas estatales ya no intervenía el Banco y el papel de este se redujo a controlar el dinero en circulación, y en determinadas ocasiones, realizar inspecciones en las empresas para comprobar el estado de conservación de los inventarios e informar a los niveles superiores.

En este período se abandonaron los trabajos relacionados con la organización y normación del trabajo y se congelaron los salarios, es decir que un trabajador seguía recibiendo el mismo salario, aunque pasara a desempeñar funciones de mayor o menor responsabilidad.

A los efectos de ir reduciendo el papel del dinero, se inició la política denominada de "gratuidad", que consistió en ir entregando una serie de bienes materiales a la población en forma gratuita, así como la eliminación del pago de determinados servicios.

Como reconocimiento a los trabajadores que mostraban una mayor conciencia laboral, se

⁶⁷ Castro Ruz, F. (1975). *Informe Central. Primer Congreso* ... p. 30.

⁶⁸ Un análisis crítico sobre estos planteamientos puede consultarse en: Vilaríño, A., Domenech, S.; (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación, 1986, págs. 81-87.

⁶⁹ *El Nuevo Sistema de Registro Económico*. La Habana, mayo 5. 1967.

promulgó una disposición (Resolución 270) mediante la cual los colectivos de producción podían decidir que a los mejores trabajadores se les pagara el salario completo cuando faltaban al trabajo por razones justificadas y que al jubilarse recibieran el 100% de su salario. En la práctica, la aplicación de esta medida, que se consideraba para casos excepcionales, se generalizó y virtualmente se aplicaba en forma masiva.

Al no utilizarse las categorías mercantiles, el Sistema Nacional de Contabilidad se sustituyó por un "Sistema de Registro", que hacía énfasis en los indicadores materiales. Se eliminaron del Plan Técnico-Económico las categorías de Costo, Ganancia y Rentabilidad, así como el Plan Financiero.

Este proceso se acompañó con una campaña de lucha contra el burocratismo que se proponía nobles objetivos tales como: darle mayor agilidad al aparato estatal, reducir los gastos de administración y combatir algunos vicios, que en ocasiones, se engendran en los aparatos administrativos y de dirección. Pero al generalizarse esto masivamente, en medio de una campaña contra los mecanismos e indicadores mercantiles, el resultado fue un debilitamiento general en los controles económicos y en la disciplina estadística.

Los resultados económicos negativos de la zafra azucarera de 1970 que se analizaron anteriormente, en el marco de un sistema de gestión en el que los mecanismos monetarios y el control eran tan débiles, produjeron una emisión monetaria de elevadas magnitudes. La liquidez acumulada en manos de la población se elevó, de 1 525 millones de pesos en 1966, a 3 335 millones en 1970, cifra algo superior al fondo de salarios que se pagaba en un año en el país.⁷⁰

Rectificaciones y I Congreso del PCC (1971-1975).

Al concluir la zafra azucarera de 1970, la dirección cubana hizo un análisis profundo de los problemas que confrontaba la economía, a partir del cual se empezaron a

tomar una serie de medidas orientadas a la recuperación económica del país.

Entre otras cosas, se decide no iniciar inversiones nuevas, concentrar el esfuerzo en la terminación de las que se habían iniciado y trabajar para utilizar al máximo posible las capacidades instaladas. También se reiniciaron los trabajos relacionados con la organización y normación del trabajo y los salarios, entre otras medidas.

Para que todo esto ejerciera una influencia positiva en el aumento de la productividad del trabajo, era necesario combatir los factores que habían propiciado una constante emisión de dinero en los últimos cuatro años y además, iniciar la captación del dinero que se encontraba en circulación. Con este objetivo, se estimula la producción de la agricultura y de las ramas industriales productoras de bienes de consumo (textil, calzado, alimenticia), aumentándose la importación de este tipo de artículos, de manera especial los bienes de uso duradero que por sus precios podían recuperar importantes sumas del circulante (televisores, radios, lavadoras y refrigeradores).

A partir de 1973 se implanta un Sistema de Registro Económico que, aunque parte de la no existencia de relaciones mercantiles entre empresas del Estado, restablece la utilización de indicadores y registros monetarios, resalta la importancia y necesidad de controlar los costos de producción, y señala, que *"el Salario representa la retribución en forma monetaria... acorde con la cantidad y la calidad del trabajo que se aporta"*.⁷¹

En el discurso pronunciado en julio de 1973, con motivo del XX Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada, el Cmdte. Fidel Castro plantea algunos criterios importantes que apuntan sobre las orientaciones con que se estaba concibiendo el nuevo Sistema de Dirección Económica cuando dice: *"Será nuestro deber en los próximos años elevar al máximo la eficiencia en la utilización de nuestros recursos. Llevar la cuenta minuciosa de los gastos y los costos. Y los errores de idealismo que hayamos cometido*

⁷⁰ Boletín Estadístico de Cuba. JUCEPLAN. La Habana, 1971, p. 51.

⁷¹ **Introducción al Sistema de Registro Económico.** JUCEPLAN. Revista Economía y Desarrollo, La Habana, enero-febrero 1973, p. 7-30.

en el manejo de la economía, saberlos rectificar valientemente”.⁷²

A fines de 1973 se celebra el XIII Congreso de la CTC, donde las cuestiones principales que se discuten son, precisamente, la necesidad de aplicar el criterio de distribución socialista, es decir en correspondencia con la cantidad y calidad del trabajo que aporta cada cual; la eliminación de la Resolución 270; las implicaciones de tener dinero circulante en cifras superiores a las necesidades de la economía y otras cuestiones.

A fines de 1975 se efectúa el I Congreso del PCC, y en su Informe Central, el Cmdte. Fidel Castro hace un análisis crítico profundo de los errores cometidos, señalando:

*“En la conducción de la economía hemos adolecido indudablemente de errores de idealismo y en ocasiones hemos desconocido la realidad de que existen leyes económicas objetivas a las cuales debemos atenernos. Interpretando idealistamente el marxismo y apartándonos de la práctica consagrada por la experiencia de los demás países socialistas, quisimos establecer nuestros propios métodos... no entendíamos bien la necesidad de la permanencia de la forma de relaciones mercantiles entre empresas del Estado.... Cuando podría parecer que nos estábamos acercando a formas comunistas de producción y distribución, en realidad nos estábamos alejando de los métodos correctos para construir previamente el socialismo”.*⁷³

Entre las resoluciones que se aprobaron en el I Congreso del PCC, se encuentra el establecimiento de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, (SDPE) que partiendo de la experiencia de los países socialistas, se basa en el Cálculo Económico,⁷⁴ recogiendo de manera realista esa

experiencia y tratando de adaptarla a las condiciones de Cuba.

Como parte del SDPE, se planteó la utilización de categorías y mecanismos financieros como el presupuesto, el crédito, el costo, la ganancia, etc. El eslabón principal del sistema es la planificación, y la base es la empresa socialista que deberá tener personalidad jurídica propia, cubrir sus gastos con sus ingresos y producir una ganancia, lo que no excluye la posibilidad de que por determinadas condiciones, algunos centros de producción trabajen con pérdidas planificadas.

Después de realizar los aportes al Presupuesto Estatal, las empresas podían disponer de parte de su ganancia para la creación de tres tipos de fondos: de Premios, que se entregaban mensualmente o anualmente por determinados resultados; el Fondo de Medidas Socio-culturales, para el financiamiento de necesidades colectivas como círculos infantiles, instalaciones para vacaciones y recreación; y un Fondo de Desarrollo, para la ejecución de inversiones menores que fueran necesarias. Las inversiones de ampliación de capacidades continuarían siendo financiadas por el Presupuesto

En el Congreso también se aprobaron: la Plataforma Programática del PCC, el Proyecto de Constitución de la República que se sometería a referéndum, una nueva división político-administrativa del país, el Programa para el establecimiento de los órganos del Poder Popular hasta la constitución de la Asamblea Nacional (Parlamento), entre otros asuntos de importancia estratégica. Con esto se inicia lo que se considera el proceso de institucionalización del país.

El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. (1976-1985).

En el quinquenio 1976-80 se realizó un intenso trabajo en todas las instancias de la dirección político y administrativa de Cuba

empresas cubrieran sus gastos con sus ingresos; la responsabilidad material por los resultados; las empresas podían disponer de una parte de su ganancia para destinos descentralizados como estimulación individual y colectiva, inversiones, entre otros.

⁷² Castro Ruz, F. **XX Aniversario del Asalto al Cuartel Moncada**. Revista Economía y Desarrollo. La Habana, No. 19, sept-octubre 1973, pp. 28-29.

⁷³ Castro Ruz, F. (1975). **Informe Central. Primer Congreso...** p. 104. 107.

⁷⁴ Denominación que recibía el sistema que se aplicaba en otros países socialistas en la dirección económica empresarial entre cuyos principios estaban: el auto-financiamiento, es decir que las

para cumplimentar las resoluciones aprobadas en el I Congreso del PCC.

Para la implantación paulatina del SDPE se elaboró un programa de trabajo que incluyó entre otras tareas: el restablecimiento de las relaciones de cobros y pagos entre empresas estatales; la elaboración y aplicación de nuevas metodologías de planificación; la confección y establecimiento de nuevos sistemas de contabilidad y estadística; la implantación de un nuevo sistema bancario; elaboración de normas de inventario, financieras, y de gastos; así como la introducción de los principios básicos de la Organización Científica del Trabajo, entre otras tareas.

Se crearon nuevos organismos como los Comités Estatales de Finanzas, Abastecimiento Técnico-Material, Precios, y el de Estadística. Se reorganizó la Junta Central de Planificación y se hicieron ajustes en la Administración Central del Estado, reorganizándose el sistema bancario.

A los efectos de preparar a los dirigentes de las empresas en la utilización de estos mecanismos, desde 1976 se organizaron e impartieron por la Escuela Nacional de Dirección de la Economía (a partir de 1980, Instituto Superior de Dirección de la Economía) sistemas de cursos sobre temáticas como: contabilidad, finanzas, estadística económica, economía de empresas, entre otros.⁷⁵

En el año 1977 se restablecieron las relaciones de cobros y pagos entre las empresas estatales y empezó a funcionar el Presupuesto Estatal que se limitó, en ese año, a un presupuesto central de carácter nacional. En 1978 comenzaron los presupuestos provinciales, y a partir de 1979, los presupuestos municipales. A mediados de 1980 se promulgó la Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado.

A partir de 1979, el crédito bancario empezó a desempeñar un papel activo en las finanzas de las empresas, permitiendo detectar los problemas principales que incidían negativamente en su situación

financiera y compulsándolas a una utilización más eficiente de sus recursos materiales, humanos y monetarios.

Para la introducción gradual de los diferentes componentes del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, se seleccionó un grupo de “empresas experimentales”, en las que se realizaron diversos trabajos para crear determinadas condiciones organizativas que posibilitaran la aplicación de estos mecanismos y, al mismo tiempo, introducir los ajustes que resultaran convenientes.

Se realizó una nueva división político-administrativa del país, la anterior databa de varias décadas y ya no respondía a las interrelaciones que existían entre las diferentes regiones. Con la nueva división se suprimió el nivel de “Región” que se había creado a mediados de los años sesenta como eslabón intermedio entre las provincias y los municipios. Las seis provincias, 38 regiones y 407 municipios que existían, se convirtieron en 14 provincias y 169 municipios.

A partir de esto, las actividades productivas y de servicios que tienen un carácter eminentemente local, pasaron a ser administradas por estas instituciones, (mediante la constitución de empresas o direcciones especializadas), que deben rendir cuentas periódicamente a sus electores. Con esto, las actividades de los organismos nacionales especializados quedaron limitadas a la orientación metodológica y a la asesoría estratégica de este tipo de actividades, a nivel del país.

En el II Congreso del PCC, celebrado en 1980, se realizó un balance del trabajo realizado en el quinquenio anterior. Se consideró que *“hemos avanzado incuestionablemente en el proceso de aplicación gradual del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, para crear los mecanismos que nos ayuden a ser más eficientes, utilizar nuestros recursos con mayores resultados y lograr una conciencia económica de nuestros cuadros políticos y administrativo...”*.⁷⁶

⁷⁵ Vilariño, A., Domenech, S.; (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba*. Editorial Pueblo y Educación, 1986, págs. 162-164.

⁷⁶ Castro Ruz, F. (1980). *Informe Central. II Congreso del Partido* ..., p.33.

En el quinquenio 1981-85 se continuó el proceso de aplicación y extensión de los mecanismos del SDPE. Por primera vez se preparó un plan a largo plazo de desarrollo de la economía hasta el año 2000. Se avanzó en la formación y calificación de los cuadros de dirección; la planificación territorial se fortaleció; se incorporaron los elementos financieros en el sistema de planes, prestándole una atención especial a indicadores como ganancia, costos, y la formación y utilización de fondos descentralizados en las empresas.

La aplicación del Sistema Nacional de Contabilidad realizada el quinquenio anterior permitió crear las condiciones para realizar la Reforma de Precios Mayoristas en 1981 y se avanzó en la reglamentación y aplicación de un nuevo sistema tributario, en el sistema de contribuciones de las empresas al Presupuesto del Estado, el pago por el uso de los fondos productivos; el sistema de impuestos en las cooperativas y para los campesinos individuales y el sistema tributario de los trabajadores por cuenta propia, aspectos en los que se había trabajado en el quinquenio anterior.

Se realizó una Reforma General de Salarios, modificándose la escala y tarifas salariales que se habían implantado en 1963, se extendió la formación y distribución de los fondos de estimulación formados a partir de la ganancia de la empresa (Fondo de Premios y de Medidas Socio-Culturales) y se ampliaron los derechos económicos de las empresas en la producción de artículos que estaban fuera de su nomenclatura (producciones marginales), y en la venta y alquiler de sus equipos en de uso, entre otros.

En el nivel empresarial se desarrolló la planificación financiera en las actividades corrientes y en las inversiones, se desarrollaron mecanismos que estimulan la reducción de las acumulaciones de inventarios, así como la aplicación sanciones administrativas y financieras por la violación de las normas de inventario establecidas.

En la actividad bancaria, se perfeccionó el sistema de cobros y pagos y se amplió el sistema de sanciones asociado al mismo, la elaboración del Plan de Crédito y los análisis de su ejecución, exigiendo el cumplimiento

de las normas de planificación, otorgamiento y recuperación del crédito a corto plazo; se fortaleció el control bancario del fondo de salarios, así como las funciones propias del Banco Nacional de Cuba en el proceso inversionista ejerciendo la fiscalización de la utilización planificada de los recursos financieros concedidos a los inversionistas.

En el balance realizado en el III Congreso del PCC celebrado en febrero de 1986 se realizaron fuertes críticas a la marcha de la economía y al funcionamiento de los mecanismos de dirección económica.

En lo referente al Sistema de Dirección y Planificación de la Economía se planteó que, después del impulso inicial en su implantación, *“no se trabajó consecuentemente en su perfeccionamiento. Se perdió iniciativa y no apareció la creatividad necesaria para adecuar mejor a nuestras condiciones específicas un sistema que, en buena medida, se tomó de la experiencia de otros países.”*⁷⁷

Entre las deficiencias y fallas que fueron señaladas estuvieron las siguientes:

- falta de integralidad en la planificación del desarrollo económico particularmente en la concepción y ejecución del proceso inversionista; ejemplos como: nuevas industrias y fomentos agropecuarios en zonas despobladas sin las viviendas necesarias para asentar la fuerza de trabajo;
- *baja eficiencia en las construcciones y en el proceso inversionista, con un número elevado de obras iniciadas cuya terminación se dilataba excesivamente produciendo inmovilización de recursos y gastos excesivos;*
- prevalencia de intereses sectoriales y empresariales por encima de los intereses sociales, debilitándose las interrelaciones necesarias en la economía y afectándose la satisfacción de necesidades sociales;
- *pretender darle soluciones iguales a problemas, sistemas y empresas muy diferentes;*
- deficiente aplicación del pago por el trabajo, por normas elementales, no técnicas, y sistemas de premios y primas

⁷⁷ Idem , pág. 40.

que no responden a los resultados productivos finales;

- *se avanzó algo en cuanto a los mecanismos de estímulo, pero en forma disgregada y no como un sistema, y no siempre constituyeron una real palanca económica;*
- el presupuesto siguió siendo un instrumento pasivo, no regulador sino propiciador del gasto y los consumos sociales indebidos y poco severo con las empresas en cuanto a sus aportes al Estado;
- *búsqueda de ganancia en las empresas por aumentos de precios y no por una mayor eficiencia;*
- falta de atención y baja calidad en la prestación de servicios vitales a la población.

Otras críticas a la forma como se manejó la implantación del SDPE fueron: el abandono de iniciativas y del trabajo político para la movilización de la población para la solución de importantes problemas sociales, como fue el movimiento de microbrigadas y el trabajo voluntario para la construcción de viviendas y otras obras sociales; la pretensión de que los mecanismos económicos resolverían automáticamente problemas que requerían un tratamiento político y la movilización de las masas; tratar de resolver los problemas de la elevación de la productividad y la participación sólo con incentivos económicos sin prestar atención a las condiciones laborales y necesidades de los trabajadores.

Una afirmación categórica que se hizo fue: *"Si estas deficiencias no son superadas, el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía dejaría de ser un motor impulsor en nuestro desarrollo".*⁷⁸

El proceso de rectificación de errores y tendencias negativas. (1986-1990).

A partir del análisis crítico realizado en el III Congreso, desde inicios de este quinquenio se empezaron a adoptar diferentes políticas y medidas dirigidas a la rectificación de errores y tendencias negativas que se habían presentado en el terreno de la dirección económica.

⁷⁸ Idem pág. 42.

En diferentes discursos del Cmdte. Fidel Castro y en plenarias y actividades nacionales desarrolladas en los primeros años de este quinquenio se fueron esclareciendo problemas, conceptos y estrategias para enfrentar las deformaciones y tendencias negativas que se habían venido produciendo en el proceso de introducción de los nuevos mecanismos económicos.⁷⁹

Se trabajó en el perfeccionamiento organizativo y metodológico del sistema de planificación, garantizando una mayor participación de todos los niveles desde la base; se perfeccionó el sistema de abastecimiento técnico-material y las políticas laborales y de trabajo con los cuadros; se establecieron mecanismos que garantizaban un mayor control y eficiencia en el uso de los recursos; se reorganizó el sistema empresarial con la creación de las "uniones de empresas; se fortaleció el trabajo de contabilidad creándose la figura del Contador Principal.

Se inició el estudio y aplicación experimental de las experiencias más avanzadas en la dirección empresarial a nivel internacional para lo que se crearon centros y grupos de estudios de técnicas de dirección en las universidades y se empezó a recibir la colaboración de especialistas extranjeros en estas técnicas y en la formación de cuadros empresariales; en la filosofía del trabajo empresarial se incorporó el enfoque de "atención al hombre"; se fortaleció el principio del pago según los resultados finales del trabajo; se establecieron controles para que las empresas no continuaran buscando más rentabilidad por la vía de incrementar los precios

Se desarrollaron diversas experiencias en las formas de organización de la producción. La más relevante es el proceso de perfeccionamiento empresarial que se

⁷⁹ Los problemas que se presentaron en la implantación del SDPE también incluyeron aspectos negativos en el comportamiento político y social presentándose fenómenos como la corrupción, el acomodamiento e irresponsabilidad de funcionarios, entre otros. Un análisis más completo de este período puede consultarse en "El proceso de rectificación de errores y tendencias negativas en Cuba", de Darío Machado incluido en "Lecciones de Economía Política de la construcción del socialismo", Tomo 2, editado por el Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1992, págs. 327-370.

empezó a desarrollar en empresas del MINFAR, que años posteriores se tomaron como base para el diseño de procesos de gestión empresarial que, tomando en cuenta las necesidades sociales y los problemas que se habían presentado, concibe la organización y gestión como “un traje a la medida” de las características y necesidades de la empresa.

Se crearon los Contingentes, como una forma nueva de organización del trabajo y la producción que, sin renunciar a la utilización de estímulos materiales, eleva los niveles de participación y de compromiso social y moral de los colectivos, con una atención de sus necesidades y un aseguramiento material y organizativo en correspondencia con las tareas asignadas. La organización de los contingentes empezó en las actividades de la construcción y, posteriormente, se extendieron al sector agropecuario.

En la esfera de la construcción recibieron un impulso importante los programas de desarrollo, en particular el programa alimentario y la aceleración de la terminación de importantes objetivos productivos y sociales. En la esfera social, se realizó la construcción, ampliación o reconstrucción de numerosos hospitales, escuelas, círculos infantiles y otras obras sociales.

En el balance realizado en el IV Congreso del PCC celebrado en octubre de 1991, entre los aportes principales del proceso de rectificación, se plantearon los siguientes:⁸⁰

- La ruptura con las prácticas mediocres de planificación burocrática, dispersión irracional de los recursos y esquemas de desarrollo obsoleto.
- *El perfeccionamiento del proceso inversionista, para ponerles fin al gigantismo de los proyectos, al despilfarro en el consumo material, a las obras excesivamente dilatadas o nunca concluidas.*
- La prioridad que se les concedió desde el primer momento a las necesidades de viviendas, centros hospitalarios e instalaciones de asistencia médica primaria, círculos infantiles y otras que no

estaban recibiendo toda la atención que era posible prestarles.

- *Las decisiones de política económica orientadas al predominio de los intereses del país por encima de los empresariales.*
- El enfrentamiento de grandes errores en materia de trabajo y salarios y de formas de retribución tales como: pagos excesivos de salario sin respaldo productivo y la proliferación de todo tipo de primas que en la práctica eran subterfugios para incrementos salariales no justificados por la cantidad y calidad de la producción.
- *La revitalización del movimiento de microbrigadas y su extensión a las obras sociales.*
- El aporte de los contingentes como la forma más racional productiva y avanzada de organización de los colectivos laborales, sobre la base del espíritu de trabajo comunista, la retribución socialista, una disciplina laboral que descansa en la autoridad y la acción del colectivo, la priorización de todo lo relacionado con la atención al hombre y un riguroso control de los costos y de toda la gestión económica.
- *Como parte del proceso de rectificación se continua desarrollando con aciertos y positivas experiencias el perfeccionamiento empresarial en las FAR.*

Cuando se celebró el IV Congreso del PCC se acababa de producir la desaparición del campo socialista y la desintegración de la URSS situación que se tuvo en cuenta en las orientaciones que se presentaron en la “Resolución sobre el desarrollo económico del país” que se aprobó en este evento.

Un comentario general sobre la situación antes del derrumbe del socialismo en Europa.

De todo lo que se ha analizado en los puntos anteriores puede deducirse que, en el momento que se produce el derrumbe del socialismo en Europa, en Cuba se habían realizado cambios significativos, había dejado de ser un país “eminentemente agrícola, monoprodutor y monoexportador”, como lo identificaban los historiadores, con una población con altos niveles de analfabetismo, desempleo, pobreza y paupérrima atención médica, para convertirse en otro con determinado

⁸⁰ **IV Congreso del PCC. Resoluciones y principales intervenciones.** Editora Política, La Habana, 1991, págs. 42-44.

desarrollo industrial y científico-técnico y una población con altos niveles educacionales y de salud, entre otros indicadores de desarrollo social.

A los importantes logros económicos y sociales alcanzados entre 1959 y 1989, habría que adicionar los niveles de organización social, con instituciones administrativas y de representación popular (Asamblea Nacional, Asambleas provinciales y municipales del Poder Popular) y organizaciones políticas, de masas y sociales donde están organizados los trabajadores, los campesinos, los estudiantes, las mujeres, los profesionales, los intelectuales, los jóvenes, en general todos los componentes de la sociedad, con estructuras y cuadros con alto poder de convocatoria y de movilización popular, que participan activamente en las tareas de administración y desarrollo social.

Esto no eliminaba la necesidad de tener que enfrentar situaciones muy difíciles, con fuertes limitaciones de recursos, que impondrían al país grandes tensiones y exigirían de la población altos niveles de insatisfacciones, sacrificios y penurias.

No obstante, contar con esa base situaba a Cuba en unas posibilidades de enfrentar una crisis como la que se avecinaba, en condiciones muy superiores que en años anteriores. Además, los logros alcanzados hasta ese momento, incluyendo la cultura política de la población, posibilitaban a la dirección política del país un mayor poder de convocatoria. Si al iniciarse el proceso revolucionario se convocó al pueblo a apoyar un Proyecto Social, ahora se le convocaría a defender los logros de ese Proyecto.

Cambios en los años noventa.

Con la desintegración de la URSS y del campo socialista, las importaciones totales cubanas cayeron en más de un 70% entre 1989 y 1993. De 8,1 mil millones de dólares que importó en 1989, a 2,3 mil millones en 1993. De 13,1 millones de tons. de petróleo, que se importaron en 1989 (en aquellos momentos representaba el 95% de las disponibilidades pues la extracción de crudo nacional era de 700 mil tons.); en 1993 Cuba pudo importar sólo 5.5 millones, el 41% de lo que había importado en 1989.

En las nuevas condiciones, EEUU arreció el bloqueo y las agresiones a la isla. En 1992, con la Enmienda Toricelli, (incluida en la Ley de Gastos para la Defensa de ese año), prohibió el comercio con Cuba a filiales de empresas norteamericanas radicadas en terceros países, que ascendía a 700 millones de dólares, (el 90% era de alimentos y medicamentos). Además se prohibió a empresas norteamericanas importar productos de terceros países que contengan entre sus componentes materias primas cubanas (acero en cuya producción se haya utilizado níquel cubano, puros, rones, etc.).

También se prohíbe la venta a Cuba de mercancías producidas en otros países (aunque no sean filiales norteamericanas) que contengan más de un 10% de materias primas cuyo origen sea EEUU. En agosto de 1994 el Presidente de Estados Unidos adoptó medidas de prohibición de las remesas familiares a Cuba y la reducción de vuelos entre ambos países.

La aprobación en 1996 de la llamada Ley Helms-Burton significó la medida más dura en la escalada de la guerra económica contra Cuba. Con ella se pretende internacionalizar el bloqueo, cortando la corriente de inversiones de capital extranjero hacia la isla, mediante la amenaza de prohibirle la entrada a EEUU a empresarios y sus familiares si establecen negocios con Cuba. Paradójicamente, una década después de desaparecer la URSS, Cuba es el único país del mundo que no puede comprar ni vender nada en EEUU.⁸¹

⁸¹ No es posible incluir en este artículo todas las medidas que, solamente en la década de los noventa, EEUU ha aplicado para tratar de vencer por hambre al pueblo cubano. Baste señalar una evidencia del rechazo que, internacionalmente, ha venido teniendo esta política. Desde 1992 Cuba ha presentado todos los años a la consideración de la Asamblea General de Naciones Unidas una resolución titulada *"Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos a Cuba"*. La primera vez, en 1992, votaron a favor 59 países, tres en contra y 71 se abstuvieron, en las votaciones de los años posteriores se ha ido incrementando la cantidad de votos a favor. Cuando se presentó por décima ocasión, en noviembre de 2001, votaron a favor 167 países (88,3% del total de estados miembros); en contra, 3 países (EEUU, Israel e Islas Marshall) y solo tres se abstuvieron (Nicaragua, Micronesia y Letonia). Mayor

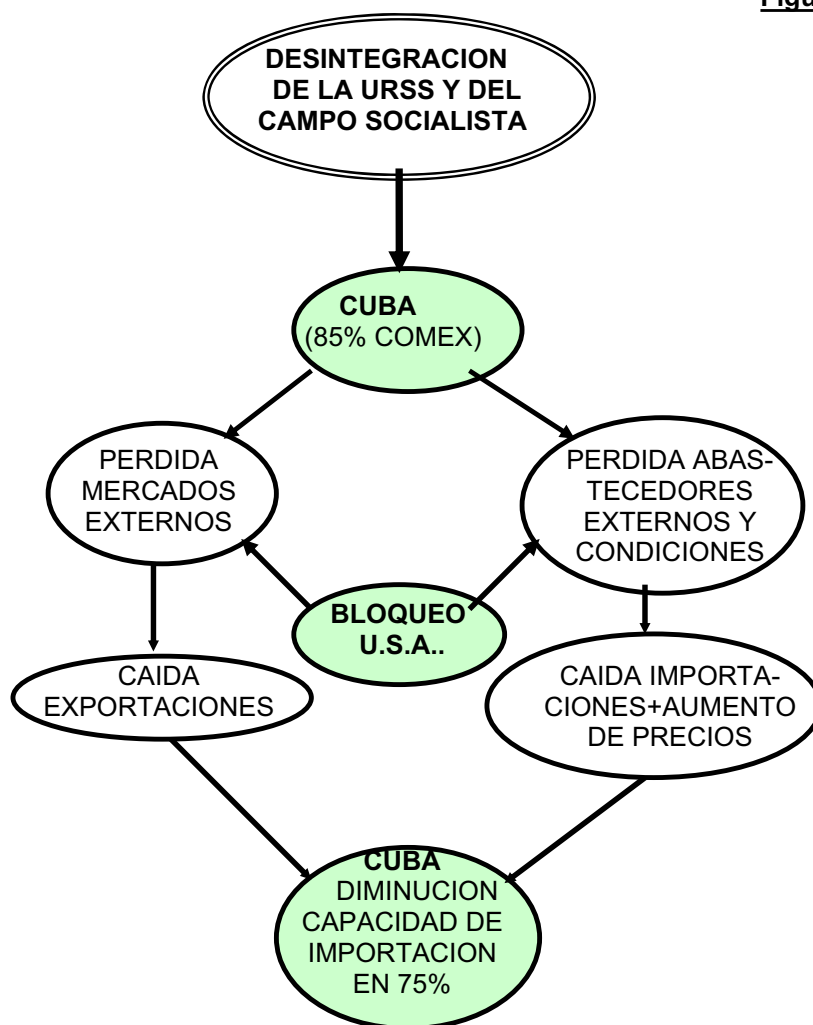
En la Figura 1 se representa esquemáticamente, el impacto que tuvo todo esto sobre la capacidad de importación de Cuba. La pérdida de los mercados externos produjo una drástica reducción de las exportaciones. La ruptura de sus fuentes de abastecimientos, no sólo la caída de las importaciones, sino también el incremento de los precios, al tener que acudir a nuevos mercados sin contar con fuentes de financiamiento, ni créditos internacionales, situación agravada por las presiones que ejerce EEUU sobre los organismos

información sobre estos temas pueden encontrarse en www.granma.cubaweb.cu.

internacionales y países para tratar de internacionalizar el bloqueo.

Como consecuencia de esto, la capacidad de importación del país se redujo en un 75% de 1989 a 1993, lo que provocó una fuerte contracción de la producción, con una disminución del 35% del PIB entre esos años. Cientos de fábricas paralizadas (por falta de materias primas, o pérdida de mercados externos), miles de personas quedaron sin empleo, se presentó una aguda escasez de alimentos y de medicinas, con mucha frecuencia con apenas 8 horas de electricidad al día.

Figura 1



Impactos de la crisis y Estrategia y Medidas para enfrentarla.

Cuba tendría que reconstruir de nuevo su sistema de relaciones económicas externas, pero en condiciones mucho más difíciles que las de los años sesenta. Ahora, la competencia en los mercados internacionales era mucho más fuerte, el país no tenía fuentes de financiamiento externo ni créditos internacionales (Cuba no pertenece al FMI), el bloqueo de EEUU se había recrudecido, y la malla tecnológica y productiva del país se había conformado con sistemas de relaciones que ya no existían.

El objetivo supremo de la estrategia que preparó Cuba para enfrentar esto fue el de garantizar la subsistencia y el desarrollo del país, con la búsqueda de nuevos mercados y fuentes de financiamiento, lograr mayores niveles de competitividad en sus empresas y fuentes de generación de divisas a corto plazo. Todo esto, preservando las conquistas sociales y la independencia nacional, y evitando la adopción de “políticas de choque”⁸² que tendrían un alto costo social, con la generación de desempleo, la inflación y profundas desigualdades sociales.

Para aliviar el costo social de la profunda crisis económica que se creó, el gobierno cubano aplicó una política “anti-choque”, se mantuvieron los precios de los productos básicos, que eran subsidiados por el Estado, se entregaron subsidios a los trabajadores que quedaron sin empleo por la paralización de las fábricas, (el subsidio a las empresas llegó a ocupar en 1993 el 40% de los gastos del presupuesto). Además, se mantuvieron y continuaron desarrollándose los niveles de los servicios sociales de salud pública, educación, y los restantes.

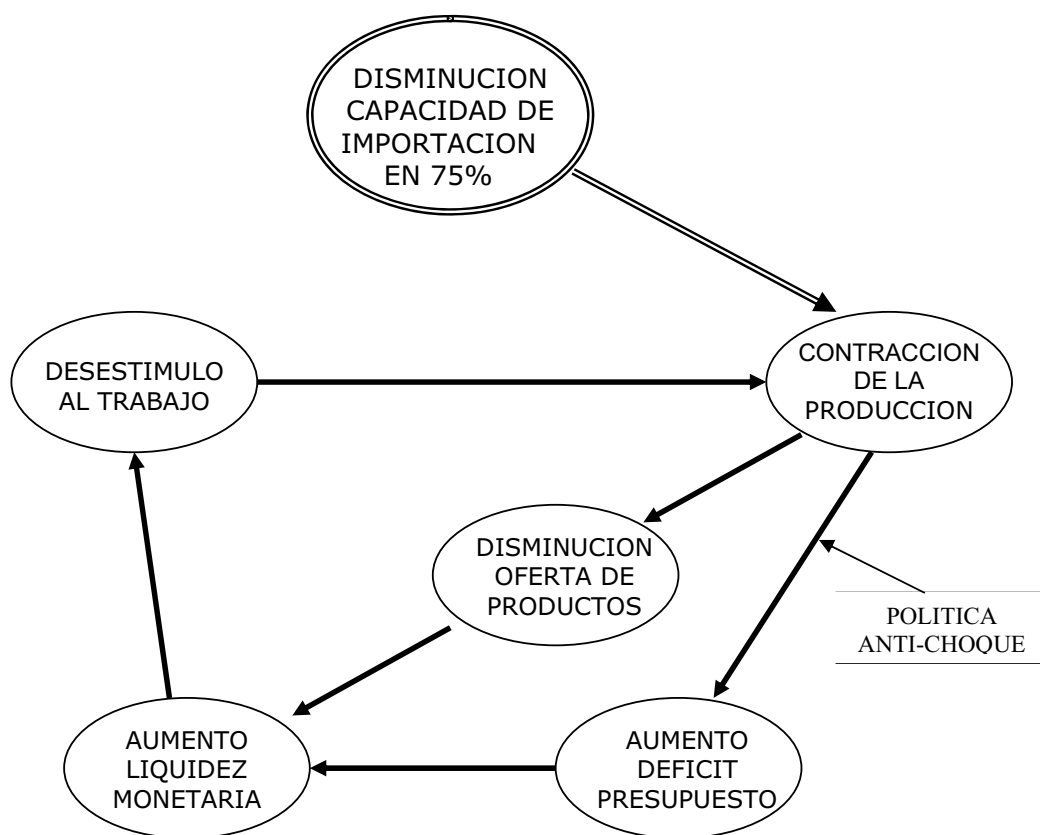
En la Figura 2 se presenta en forma esquemática el impacto que tuvo esto en lo que el autor denomina el “círculo vicioso de la economía”. La contracción de la producción redujo drásticamente la oferta de bienes y servicios y, en las condiciones de una política “anti-choque”, se produjo un aumento significativo del déficit presupuestario. (en 1993 llegó a alcanzar el 33,5% del PIB).⁸³

Con esto aumentó la liquidez monetaria en manos de la población y, en condiciones de una fuerte escasez de productos, se generó un fenómeno tan nocivo como la “bolsa negra”, en la que se vendían productos deficitarios a muy altos precios, y un fuerte desestímulo al trabajo (la gente tenía en su poder casi el equivalente de un año de salarios), lo que retroalimentaba el “círculo vicioso” limitando las posibilidades de incrementar la producción y, con esto, la oferta de productos en el mercado.

⁸² En aquellos años, se llamaron “políticas de choque” o “de ajuste”, las que se aplicaron en países latinoamericanos bajo la orientación del FMI, (como parte del “paquete” de la globalización neo-liberal) con el objetivo de detener el acelerado ritmo de crecimiento de la inflación y la devaluación de las monedas. Entre las medidas que incluían estas políticas estaban: incrementos de las tasas de interés, para reducir el crédito; disminución de los gastos sociales y liberalización de precios (en muchos productos de primera necesidad estos países mantenían controles de precios para no afectar a la población de menores recursos). Como consecuencia de estas políticas algunos indicadores macroeconómicos mejoraron, se logró controlar la inflación y la devaluación constante de las monedas nacionales. Pero empeoraron sensiblemente las condiciones sociales, se produjo una mayor concentración de la riqueza, aumentó el desempleo, se incrementaron los niveles de pobreza y los indicadores sociales se deterioraron. Fue el período que los especialistas caracterizaron como “la década perdida”, o que sus resultados fueron que “los ricos eran mas ricos y los pobres más pobres”. Una autoridad reconocida en estos temas, Bernardo Kliksberg, consultor de NNUU plantea en un trabajo *“La pobreza afectaba en 1980 al 38% de los latinoamericanos...en 1990 a cerca del 62%... la década del 80 al 90 ha sido de avance casi arrollador de la pobreza en América Latina... los efectos de la crisis económica que a través de las políticas de ajuste ortodoxas han recaído especialmente en los sectores más desfavorecidos.. puede haber crecimiento, pero las desigualdades y políticas sociales débiles llevan a que no se difunda y el problema siga agravándose... según estadísticas oficiales, durante la dictadura chilena, a pesar de los avances económicos, el número de pobres pasó desde sus inicios hasta el final del 20% al 40% de la población...”* (Artículo **“La Escalada de la Pobreza en América Latina”**, publicado en la compilación “Pobreza en América Latina. Un Tema Impostergable”- Fondo de Cultura Económica, México, 1993, págs. 7-12).

⁸³ García Armenteros, M.; **Cuba: Desempeño económico en el período 1995-2000**. BCC, Revista del Banco Central de Cuba., abril-junio 2001, Año 4, No. 2, págs.6-9.

Figura 2



Algunos datos sobre el impacto de la crisis:

- El PIB cayó sucesivamente desde 1990 alcanzando su nivel más bajo en 1993, en que se redujo en un 34.8% en comparación con 1989.
- El déficit presupuestario, llegó a ser en 1993 el 33,5% del PIB.⁸⁴
- La liquidez monetaria en manos de la población llegó a representar el 73,2% del PIB.

Para salir de la crisis económica más profunda de la historia del país, se preparó lo que se llamó "Estrategia para el Período Especial" entre cuyas direcciones y objetivos estaban: concentración de las inversiones en las actividades que podían generar mas divisas; utilización del capital extranjero como complemento de los recursos nacionales buscando tres objetivos: tecnología, mercados y recursos financieros; desarrollo del turismo internacional; flexibilizar y descentralizar las actividades de exportación; impulsar el desarrollo del programa alimentario; mayores niveles de aplicación y efectividad de la ciencia y la técnica, en las ramas en las que Cuba había alcanzado niveles superiores.

Además, era necesario lograr un saneamiento financiero interno que restituyera el valor del peso cubano y, con esto, que el salario y los mecanismos de estimulación material que se adoptaran pudieran jugar un papel en el estímulo al trabajo y en la elevación de la productividad.

Las medidas que debían adoptarse en todos los frentes no podían dar resultados inmediatos. Además, las relacionadas con el saneamiento financiero interno, demandaban una alta comprensión y consenso de la población. Una alternativa podía ser un "canje de la moneda", reduciendo el valor de la que estaba en circulación o estableciendo su depósito obligatorio a largo plazo, aprobándose extracciones controladas.

Esto ya se había hecho en 1961, y había permitido eliminar el efecto negativo que estaba produciendo el hecho de que, en manos de gente que había emigrado a EEUU, había varios cientos de millones de

pesos que se utilizaban para financiar actividades delictivas y sabotaje dentro de Cuba. Ahora, la batalla no era contra los enemigos del país sino contra los efectos de las políticas de los que los patrocinaban.

Ante esto, la dirección del país llamó al pueblo a resistir. *"Hay que darle tiempo a la patria para que pueda recuperarse"*, planteó Fidel en un discurso de aquellos años. Las medidas que podían afectar los ingresos que tenía la población en su poder había que consensuarlas, para lo cual se realizaron miles de asambleas en los centros de trabajo y las organizaciones sociales para analizar el "Paquete de Medidas" que se discutiría en el Parlamento cubano.

Después de un amplio proceso de discusión en miles de asambleas de colectivos laborales, en los barrios y en todas las tribunas populares que se generaron, en mayo de 1994 la Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó un "Programa de Medidas de Saneamiento Financiero" que, entre otras, incluyeron las siguientes:

- aumentos de precios de cigarros, bebidas alcohólicas y en menor medida del consumo de electricidad, agua y transporte;
- reducción o eliminación de subsidios a empresas;
- cobro de algunas actividades que antes eran gratuitas, como la asistencia a actividades deportivas y otras, así como la aplicación gradual de un sistema de impuestos.

Otras medidas que el Parlamento, el Consejo de Estado, o el Consejo de Ministros, según el caso, fueron aprobando son las siguientes:

- Modificación de la Constitución, en la que se eliminó el monopolio estatal del comercio exterior y se reconoció la existencia de nuevas formas de propiedad, como la de empresas mixtas y asociaciones. (Julio 1992).
- Despenalización de la tenencia de divisas por los ciudadanos (Agosto 1993) y creación de redes de tiendas para la venta de productos y servicios en divisas o en "pesos convertibles", (que se venden en cajas de cambio o se entregan como parte

⁸⁴ García Armenteros, M.; Obra citada, págs.6-9.

de estímulos al trabajo en algunos sectores).

- Se amplió el trabajo por cuenta propia, para aliviar la situación del desempleo. (Sept. 93).
- Creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) a las que se entregó en usufructo el 64% del fondo estatal de tierras. (Sept. 1993).
- Reestructuración de la Administración Central del Estado, suprimiéndose 15 ministerios e instituciones nacionales y creándose el Ministerio de Inversiones Extranjeras y Colaboración. (Abril 1994).
- Se crearon los llamados mercados agropecuarios, y de productos industriales y artesanales donde los productos se venden a precios no controlados, sino como resultado de la "oferta-demanda". (Oct. 1994).
- Introducción de esquemas de autofinanciamiento en divisas para diferentes actividades así como la adopción de mecanismos de estimulación al trabajo que incluyen la entrega de una parte del salario en divisa, o "pesos convertibles" que se crearon.

Los gastos del presupuesto destinados a educación, salud, seguridad social y otras necesidades sociales continuaron incrementándose durante la década, aunque se produjeron afectaciones severas en estas actividades en los tres primeros años del período, fundamentalmente en recursos de importación (en educación, libretas y medios escolares entre otros recursos; en la atención de la salud, faltaron medicamentos y muchos equipos dejaron de funcionar por escasez de piezas o insumos).

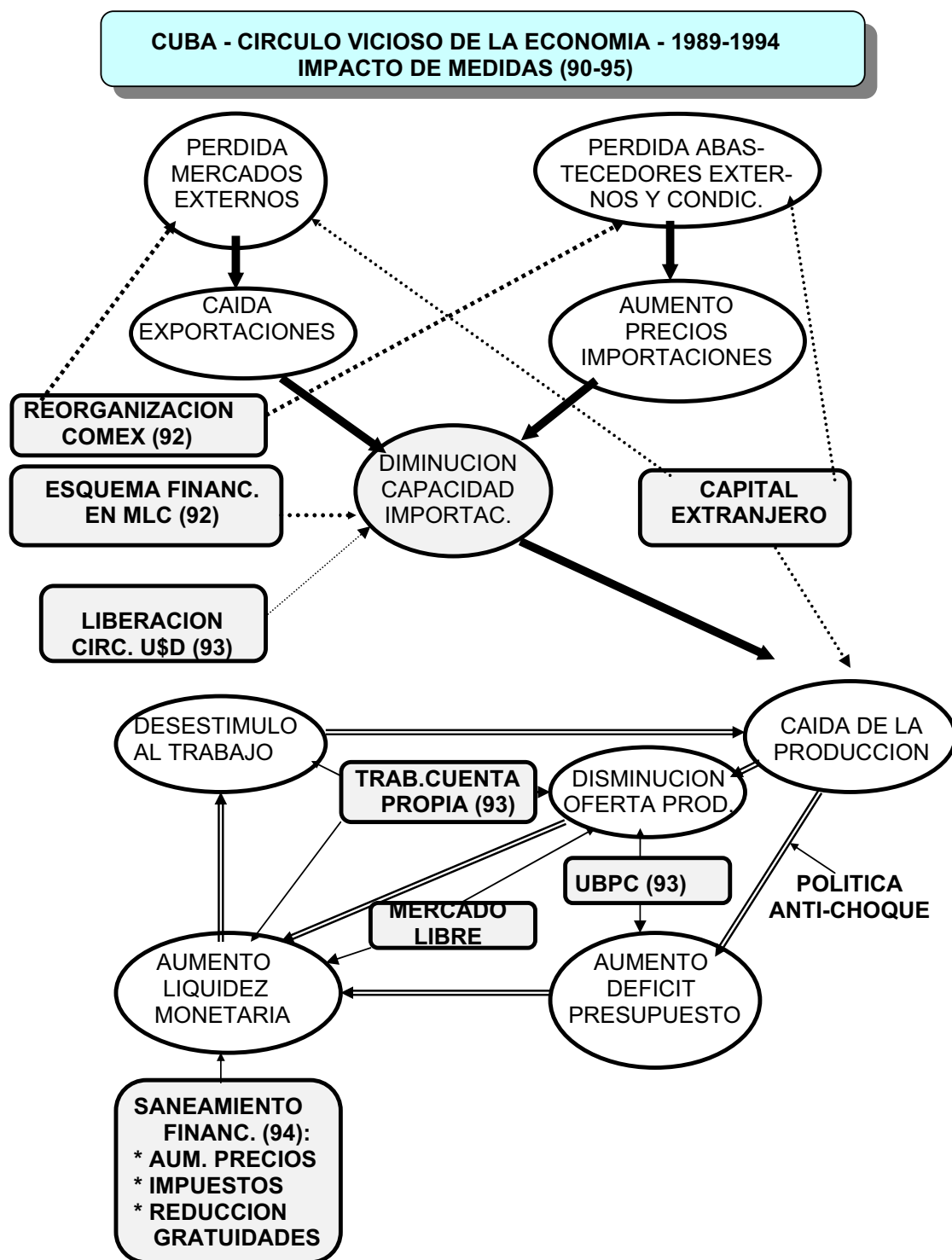
Los gastos militares fueron reduciéndose hasta un 50%, en lo que resultó decisivo el desarrollo de la doctrina de la "Guerra de Todo el Pueblo" que ya se había venido concibiendo desde inicios de la década de

los ochenta.⁸⁵ Además, con el objetivo de que su actividad resultara menos gravosa para la economía nacional en ese momento crítico, las fuerzas armadas desarrollaron programas de "autoabastecimiento" con lo que se disminuyeron significativamente los alimentos y otros recursos que recibían del presupuesto del país. Otra medida que aplicaron fue la extensión del denominado "perfeccionamiento empresarial", en el sistema de empresas de las fuerzas armadas, que permitió la elevación de la eficiencia de estas actividades y que en años posteriores se tomó como modelo para su extensión a la actividad civil.

En la Figura 3 se presenta en forma esquemática el impacto de algunas de las medidas que se adoptaron en el período 1992-1995.

⁸⁵ La doctrina militar de "La Guerra de todo el Pueblo" había empezado a desarrollarse desde inicios de los años ochenta, cuando los dirigentes de la URSS habían informado a la dirección cubana que no podrían participar en la defensa del país si se producía un ataque de EEUU. Esta doctrina parte del carácter defensivo de las fuerzas armadas cubanas y de la composición eminentemente popular que desde el principio tuvo su integración. Al triunfar la Revolución, todo el ejército profesional del régimen anterior, que había tenido un papel tan sangriento en la represión popular y el apoyo a la dictadura, fue licenciado. El nuevo ejército se integró con los campesinos que se habían incorporado al Ejército Rebelde en las montañas y con combatientes del llano. En años posteriores, los nuevos ingresos se captaron de las escuelas militares que se fueron creando con diferentes niveles de enseñanza, desde la secundaria. Con la nueva doctrina militar la población se organizó en diferentes tipos de unidades militares, el armamento se descentralizó y se fortaleció la preparación militar del pueblo.

Figura 3



Cambios en el sistema de planificación y dirección de la economía.

Durante tres décadas las empresas cubanas desarrollaron su actividad en el marco de un proceso de planificación, basado fundamentalmente en balances materiales, con asignaciones físicas de recursos y la definición central de la estructura de producción, niveles de actividad y su destino, es decir, que tenían asegurados en lo fundamental sus abastecimientos y mercados.

Los planes de las empresas, que se elaboraban a partir de determinados indicadores directivos o de orientación, se integraban en el Plan de la Economía Nacional en el que mediante balances de recursos materiales y financieros se determinaban los recursos que debían importarse. Los que procedían de los países del CAME, se garantizaban mediante la coordinación de planes con esos países y convenios que después se concretaban en contratos con las empresas abastecedoras. Aparte de algunas irregularidades y retrasos que casuísticamente podían presentarse, estos recursos se recibían con determinada regularidad.

Los que debían importarse de otras áreas estaban limitados por las divisas de las que podía disponer del país, de las condiciones crediticias que se obtuvieran, del precio del azúcar en el mercado mundial o de otros productos que exportaba Cuba a esos mercados, entre otros factores.

En las nuevas condiciones que se habían creado, este sistema ya no podía operar. La planificación centralizada de los recursos materiales se sustituyó por un planificación descentralizada donde los recursos financieros son los fundamentales. Se desarrollaron “Esquemas de autofinanciamiento” en divisas mediante los cuales las empresas de actividades generadoras de divisas, después de financiar sus gastos y otras necesidades, deben aportar a un Fondo Central, que se utiliza para la asignación de los recursos financieros que requieren actividades productivas y sociales que no generan divisas, como son: una parte de la

producción de alimentos, la educación, la salud pública, entre otras.

Las entradas al Fondo Central, imprescindibles para cubrir muchas otras necesidades del país, compulsan a las empresas a trabajar con mayores niveles de eficiencia. Por otra parte, la existencia de empresas mixtas, sociedades anónimas (muchas de ellas son propiedad del Estado) y otras formas empresariales que actúan en el mercado las obligan a elevar los niveles de competitividad, ante diferentes opciones que tienen los clientes.

Las inversiones que necesitan hacer las empresas ya no se financian con asignaciones del Estado, como era antes. Ahora tienen que solicitar créditos al Banco, que para su otorgamiento exige determinados niveles de eficiencia que le garanticen su devolución oportuna, junto con el pago de los intereses correspondientes.

Consecuente con estos cambios, a partir de 1995 se produjo una profunda transformación del sistema bancario, sobre lo que el Presidente del Banco Central de Cuba precisa lo siguiente:

“... el objetivo de Cuba no ha sido desarticular la estructura bancaria estatal y ponerla en manos de privados nacionales y extranjeros. Ni propiciar el tránsito de una economía socialista hacia el capitalismo. Lo que hemos hecho forma parte de una visión que ya el país tenía mucho antes de la desaparición de la URSS y nos había llevado a la conclusión de que el sistema socialista tenía problemas de gestión que debían ser resueltos...”⁸⁶

Entre otras medidas que incluyó esta restructuración se encuentran: creación de un sistema de bancos e instituciones financieras que pudieran promover la eficiencia económica mediante su intermediación financiera, canalizando el ahorro interno hacia los usos más efectivos, crear un Banco Central que pudiera formular y conducir la política monetaria, con el fin de coadyuvar a un crecimiento sostenido no

⁸⁶ Soberón, F. ; (2000). Obra citada, págs. 155-156.

inflacionario; y normalizar las relaciones financieras internacionales del país, entre otras tareas.

Entre las instituciones financieras creadas están: un Banco de Inversiones, otro de Crédito y Comercio, un Banco de Comercio Exterior, un Banco Internacional de Comercio. Además, instituciones financieras no bancarias, como una red de casas de cambio (CADECA), una compañía fiduciaria y diez compañías financieras (una de ellas con participación extranjera). Se otorgó licencia para operar como banco universal al Banco Popular de Ahorro y se autorizó la creación de Casas Financieras a determinados organismos para el manejo más efectivo de las divisas de sus empresas.

Las medidas adoptadas en esta esfera, incluyen también la utilización de instrumentos financieros que regulan la oferta monetaria, tales como el encaje legal, las tasas de interés, el control de los créditos y las cuentas para depósitos a plazo fijo, entre otros.

Todas estas medidas, que incluyen también la dotación de equipamiento y la capacitación intensiva de personal, posibilitaron, entre otras cosas, que en el año 2000 el sistema bancario cubano haya podido entregar créditos a empresas cubanas por más de dos mil millones de dólares.

Con los cambios operados en el sistema de dirección de la economía, la restructuración del sistema bancario, la presencia de diferentes formas de propiedad y de organización empresarial (empresas mixtas, sociedades anónimas) la circulación simultánea de dos monedas (el peso cubano, y el dólar, o su equivalente el "peso convertible"), el entorno en el que venían actuando las empresas cubanas se modificó radicalmente.

Las nuevas condiciones exigían que las empresas cubanas y sus directivos trabajaran con "nuevas reglas del juego". Ahora, la empresa elabora y propone su Plan de Negocios, a partir de su capacidad para gestionar los recursos y garantizar el mercado, y se le aprueba por las instancias superiores, luego de conciliarse con los intereses generales del país. *La dirección ahora es más difícil y compleja, y se requiere*

más preparación, conocimientos y estudio, planteó el Cro. Carlos Lage.⁸⁷

Para garantizar la creación de estas nuevas condiciones, en septiembre de 1998, se aprobaron las "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial", que parte de experiencias que durante una década se desarrollaron en el sistema de empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR) con resultados altamente satisfactorios en la elevación de la eficiencia, de la productividad y de los resultados económico-productivos en las empresas.

Estas "Bases" constituyen *"la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia de su gestión.."*⁸⁸

El proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo fundamental elevar la productividad y la eficiencia y, con ello, el nivel de vida de los trabajadores. Para esto, la empresa deberá incrementar y diversificar su producción, en correspondencia con las capacidades instaladas, y reducir sus costos.

Entre los principios generales del perfeccionamiento empresarial se encuentran los siguientes:

- El perfeccionamiento se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa cubra sus gastos con sus ingresos y genere un margen de utilidades.
- Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva para el éxito de dicho proceso.

⁸⁷ Periódico Gramma, La Habana, 14 de junio del 2000, pag. 4.

⁸⁸ Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998.

- Los planes y la actividad de la empresa se analizan y evalúan por una Junta de Gobierno, con representantes de otras instancias, que velan por los intereses más generales y el uso eficiente de los recursos.
- Los dirigentes y demás trabajadores del Sistema Empresarial se remuneran según el principio socialista "de cada cual, según su capacidad, a cada cual, según su trabajo".
- La estimulación colectiva se realizará, en correspondencia con la eficiencia obtenida en la empresa y su aporte a la economía nacional, combinándose con el reconocimiento moral. Se premiarán los resultados y no los esfuerzos.
- El Perfeccionamiento Empresarial deberá conducir a que la innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas.
- El perfeccionamiento es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.
- Decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la entidad, y la aplicación de la política de créditos.
- Elevar a la Junta de Gobierno (nuevo órgano que se crea), su inconformidad sobre aportes a realizar a su organización superior, por considerar que no generan valor agregado a la gestión de la empresa.
- Abrir y operar cuentas bancarias y solicitar créditos en moneda nacional y en divisas.
- Autorizar la venta de activos fijos tangibles ociosos.
- Fijar el salario para el personal dirigente de la empresa, partiendo de la categoría aprobada a esta.
- Aprobar las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores que mayor eficiencia económica obtengan, vinculando el salario a los resultados reales.
- Aprobar el procedimiento para determinar la magnitud del estímulo salarial, de los dirigentes, técnicos, trabajadores administrativos y obreros.
- Decidir el ingreso de los trabajadores y dar por terminada la relación laboral.

Para que una organización económica comience el proceso de aplicación del Perfeccionamiento Empresarial deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- Contabilidad que refleje los hechos económicos. (Se entiende como tal, el hecho de que tenga una contabilidad "confiable", lo cual se certifica por una auditoría del Ministerio de Finanzas).
- Existencia de mercado.
- Garantía de los aseguramientos necesarios.

Entre las facultades que se otorgan al directivo principal de una empresa que haya entrado en el perfeccionamiento, están las siguientes:

- Aprobar la estrategia de la organización.
- Aprobar, de forma autónoma, su estructura y plantilla de cargos, en el marco del plan o presupuesto de cada año.
- Firmar contratos económicos de diferente tipo.
- Administrar los recursos financieros y materiales así como la fuerza de trabajo.

Las facultades que se otorgan a las empresas y a sus directivos en el perfeccionamiento empresarial constituyen un proceso de descentralización muy amplia de la toma de decisiones, es un cambio sustancial en la forma en que trabajaban las empresas y sus directivos. Por estas razones, se plantea que el perfeccionamiento empresarial constituye

*"... el mas profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana..."*⁸⁹.

Con el objetivo de preparar a los directivos de empresas cubanas en el conocimiento y el desarrollo de habilidades para trabajar en las condiciones de un entorno muy diferente al que operó en la economía cubana durante tres décadas, desde finales de los años ochenta (antes inclusive de la desintegración de la URSS) se desarrollaron programas de formación y desarrollo directivo, no sólo en las universidades cubanas, sino en los Centros de Capacitación de Directivos que

⁸⁹ Discurso del Cro. Carlos Lage, Secretario del Consejo de Ministros, Periódico Gramma, La Habana, 14 de junio del 2000, pag. 4.

se han creado en casi todos los organismos del país para el desarrollo de sus cuadros.⁹⁰

Resultados principales.

Después de comportamientos negativos desde 1990 hasta 1993, en 1994 la economía cubana empezó a recuperarse, con un discreto crecimiento del 0,7% que se elevó en años posteriores alcanzando sus mejores resultados en 1996, 1999 y en 2000 con incrementos del PIB del 7,8%; 6,2% y 5,6% respectivamente.⁹¹

Otros impactos en indicadores macroeconómicos son los siguientes:

- El déficit fiscal, que en 1993 llegó a ser más del 30% del PIB, desde 1996 mantiene valores que oscilan entre 2,0-2,5%, con valores muy inferiores al registrado en 1989.

⁹⁰ En marzo de 1988 se crearon los primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección en las dos universidades principales del país, la Universidad de La Habana (UH) y el Instituto Superior Politécnico "José A. Echevarría (Universidad Tecnológica). En años posteriores se crearon Grupos y Centros de Estudios en las restantes universidades, que cubren todo el territorio del país. En los diferentes Organismos del país se crearon Centros para la Formación de Cuadros, cuyos entrenadores recibieron una preparación especial, no sólo en contenidos temáticos gerenciales, sino en Métodos y Enfoques para la Capacitación de Directivos. Para el desarrollo de estos programas se ha venido contando con la colaboración de especialistas de diferentes países (EEUU, Canadá, España, entre otros). Además, cuadros de las universidades y de los Centros de Capacitación Gerencial de los organismos han realizado estudios y entrenamientos en centros extranjeros. En 1992 se creó la Maestría en Dirección en la Universidad de La Habana que en años recientes se imparte en otras universidades. Para poder difundir con mayor celeridad la formación de cuadros, las universidades han venido desarrollando programas de "Formación de Formadores", para que, con la utilización de la "capacitación en cascada", se pueda lograr una difusión más acelerada de estos conocimientos. Solamente en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la UH reciben capacitación más de 1500 directivos cada año, en forma de cursos, talleres y entrenamientos. Además, se ha desarrollado ampliamente la actividad de consultoría gerencial en las empresas, por parte de profesores universitarios o de entrenadores de los centros ramales. En los últimos años, universidades cubanas imparten programas de Maestría y Postgrado en varios países latinoamericanos (México, Venezuela, Bolivia, Argentina, entre otros).

⁹¹ García Armenteros, M.; Artículo citado, pág. 6.

- La relación déficit fiscal/PIB en los últimos años registró porcentajes inferiores al crecimiento de la economía, lo cual constituye un síntoma de estabilidad económica.
- La liquidez en poder de la población que llegó a ser el 73,2% del PIB en 1993 mantiene niveles de alrededor de un 38%, que los especialistas consideran aceptables.
- El peso, que llegó a cotizarse hasta 150 pesos por dólar en 1993 se ha revaluado en siete veces, manteniéndose en 20-22 pesos por dólar.
- La ampliación del trabajo por cuenta propia, la aprobación de formas no estatales de producción en la agricultura, el desarrollo del turismo, el aumento de la ocupación en el sector estatal, facilitado por la recuperación de la economía, ha permitido la paulatina disminución de la tasa de desempleo, que en el año 2000 registró el nivel más bajo del período con un 5,5%.⁹²

En el período 1995-2000 la economía cubana creció a un ritmo promedio anual del 4,7%.⁹³ Entre los sectores que se destacan por su aporte al crecimiento económico durante el período de recuperación están los siguientes:

- El turismo ha sido el sector más dinámico de la economía, no sólo por ser el mayor aportador de divisas al país, sino por su efecto multiplicador para el desarrollo de otras ramas de la economía. *De 326 mil turistas que visitaron el país en 1989, reportando ingresos por 204 millones de dólares; en el 2000 lo visitaron 1,7 millones, que produjeron ingresos brutos al país por 1,9 mil millones de dólares, es decir que se han mas que quintuplicado los ingresos.*
- La extracción nacional de petróleo crudo se ha elevado de 700 mil tons. en 1989 a 2,7 millones de tons. en el 2000.⁹⁴
- La producción de níquel+cobalto que en 1994 cayó a 26 700 ton, (de 46 600 que había tenido en 1989), llegó en el año 2000 a 71 400 tons. multiplicándose por 2,7 los niveles del 94.

⁹² Idem, pág. 9.

⁹³ García Armenteros, M.; Artículo citado, pág. 6.

⁹⁴ CEPAL (2000). **Cuba: Evolución Económica durante 2000**, pág. 25.

- La construcción de viviendas, que cayó a 20 030 unidades en 1992 (de 39 589 en 1989), llegó a 43 000 en el 2000,⁹⁵ aunque todavía esto resulta insuficiente para cubrir las necesidades acumuladas.

La economía ha crecido no sólo en términos de volúmenes de producción, sino que la misma se ha obtenido con mayor eficiencia, productividad y racionalidad en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos. El año 2000 la productividad del trabajo aumentó en un 4,6%, la efectividad de las inversiones (relación entre las que se ponen en explotación y las que se ejecutan en el año) creció en 5,8% y se produjo una reducción del coeficiente de intensidad energética en un 3,4%.⁹⁶

El conjunto de medidas adoptadas produjo un saneamiento y equilibrio financiero

⁹⁵ CEPAL (2000). *Cuba: Evolución Económica durante 2000*, pág. 26.

⁹⁶ García Armenteros, M.; Artículo citado, pág. 6.

interno, y una fuerte revaluación del peso, que posibilitaron la utilización de diferentes mecanismos de estimulación al trabajo. Con todo esto, se incrementó significativamente la oferta de bienes y servicios y esto posibilitó la reducción de los precios que venían funcionando en los “mercados liberados”. Por ejemplo, si en 1993 el precio de una libra de arroz llegó a 40 pesos, en el 2000, tenía un promedio de 3,50; la libra de carne de cerdo que llegó a 120 pesos en 1993, en el 2000 estaba a 20 pesos.⁹⁷

Consecuente con el propósito que se había planteado el gobierno cubano de no afectar los logros que había alcanzado el país en su desarrollo social sino todo lo contrario tratar de mejorar estos a pesar de la crisis económica, a continuación algunos datos de la evolución que han tenido algunos indicadores en la última década.⁹⁸

⁹⁷ Datos del año 2000 en: CEPAL (2000)....pág. 23.

⁹⁸ García Armenteros, M.; Artículo citado, pág. 9.

Indicadores	1990	2000
- Promedio de habitantes por médico	275	172
- Tasa de mortalidad infantil	10,7	7,2
- Esperanza de vida al nacer	74,7	76,0
- Tasa de escolarización por edades		
- De 6 a 11	99,7	99,1
- De 6 a 14	97,7	98,2
- Promedio de alumnos por personal docente		
- Primer nivel de enseñanza	13,0	12,5
- Segundo nivel de enseñanza	9,0	11,9

Dos cambios importantes que se han producido en la estructura económica cubana y en sus relaciones externas en la década de los años noventa son los siguientes:

- En 1991 los servicios representaban el 19,5% en las exportaciones de bienes y servicios en la Balanza de Pagos de Cuba; en el año 2000, esto se elevó al 64%, es decir, la economía cubana se ha convertido de exportadora de bienes a exportadora de servicios.⁹⁹
- En 1989, el 83% del intercambio comercial de Cuba fue con Europa Oriental (el 70% con la URSS), el 7% con Europa Occidental, el 6% con Asia, y el 3% con América; en el 1999, el 36% fue con Europa Occidental, el 37,3% con América (no incluye EEUU con el que Cuba no tiene ningún intercambio), y el 16,6% con Asia, es decir, que se ha producido una mayor diversificación en el intercambio comercial del país.

⁹⁹ CEPAL (2000).... pág. 35.



NORMAS PARA PUBLICAR EN LOS FOLLETOS GERENCIALES

- ⇒ Los trabajos presentados no deben exceder las 20 cuartillas, en formato escritos en procesador de textos Word, con tipo de letra Arial de 11 puntos.
- ⇒ El título del trabajo debe ir en letra Arial de 26 puntos.
- ⇒ Los gráficos y tablas pueden ir insertados en el texto o al final del trabajo.
- ⇒ Las citas deben ser a pie de página y la bibliografía al final del trabajo
- ⇒ Deben aparecer los datos personales (nombre y apellidos, título universitario, grado científico, categoría docente y científica y centro de trabajo)