

Un balance crítico sobre la economía cubana. Notas sobre dirección y gestión

Julio A. Díaz Vázquez

Profesor. Universidad de La Habana.

Al analizar las modalidades ensayadas en la trayectoria y gestión económica en Cuba, se pueden identificar tres períodos a partir del triunfo revolucionario: de 1959 a 1975, entre 1976 y 1989, y de 1990 hasta nuestros días. Dentro de estos, es posible detectar fases que sirvieron para crear condiciones de tránsito de uno a otro ciclo, o realizar rectificaciones en los métodos o mecanismos implementados en cada etapa.

La experimentación: 1959-1975

Dentro de las economías socialistas conocidas, el sistema cubano de gestión y dirección económica resulta singular. Las transformaciones que llevaron al país hacia una economía socialista mostraron que el paso de la etapa democrático-burguesa y antimperialista al socialismo transcurrió sin cambios en la vanguardia política y de dirección que encabezó la Revolución. El andamiaje del Estado fue minado desde dentro, sin alteraciones traumáticas. El nuevo orden jurídico apareció con el diseño de instituciones y organismos

cuyas funciones servirían de bases sustentadoras del *nuevo modelo* en fase de gestación.¹

El papel central en este proceso lo desempeñó el Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INRA). Por las funciones que ejecutó, se constituyó en algo así como un Estado dentro del Estado. El financiamiento de las unidades del INRA partió de valores que, por diversas vías, pasaban a engrosar el patrimonio estatal (recuperación de bienes malversados, nacionalizaciones etc.) y llevaron, en 1961, a la creación de un fondo centralizado para realizar la zafra azucarera de ese año.

Igual fórmula se ensayó para costear las actividades industriales que inicialmente eran administradas por el Departamento de Industrias del INRA. Esta experiencia fue la aproximación de lo que posteriormente sería el Sistema de Financiamiento Presupuestario (SFP). Se gestó a impulsos del esfuerzo y coherencia propugnados por el Che. Al crearse, en el propio año 1961, el Ministerio de Industrias, su aplicación se extendió al nuevo organismo.

Los perfiles más relevantes del sistema fueron: las empresas con producciones y tecnologías comunes se

agrupaban en consolidados que, a su vez, subordinaban unidades y talleres; se aplicaban métodos centralizados de planificación; las entidades cubrían sus gastos mediante un fondo presupuestado; los ingresos iban directamente al Estado; los productos intermedios rotaban entre las empresas sin constituir mercaderías, es decir, se trasladaban con sus costos y solo se convertían en mercancías cuando cambiaban de propiedad; la eficiencia económica era medida a través de la disminución del coste.

Entre sus logros se cuentan la elaboración de una base estadística, la unificación de las técnicas contables y la estructuración de procedimientos de gerencia basados en modernos métodos de control, para la época. Las empresas eran sometidas a una estricta supervisión administrativa. Al ser altamente centralizado, el SFP utilizaba de manera muy restringida las palancas económicas, las relaciones monetario-mercantiles y el estímulo material.²

Mientras, en el sector agropecuario, por su alta dependencia de factores climáticos, más las particularidades de su producción, se promovió una mayor autonomía para los eslabones inferiores de la organización empresarial. Esta rama introdujo una variante de cálculo económico (cubrir costos con los ingresos y generar excedentes), con menor grado de centralización. Pero, en verdad, la ausencia de ganancias y el hecho de cubrir las pérdidas mediante el presupuesto, hicieron que funcionara de modo parcial y muy limitado.

En tanto, el carácter mixto de la economía estatal —empresas agrícolas e industriales, comercio mayorista y parte del minorista, bancos, transporte, etc.—, cooperativizada, y un sector privado —bodegas, kioscos, pequeños talleres, industrias artesanales y productores individuales en el campo—, encontró, hasta finales de la década de los 60, un mercado semicautivo, al establecerse limitaciones y controles para la distribución de insumos a la producción de bienes de amplio consumo popular, e integró las necesarias relaciones entre los diferentes entes productivos. Además, la normación de la distribución de alimentos y otros bienes, a partir de marzo de 1962,³ y la posterior Ofensiva Revolucionaria (marzo de 1968), que eliminó todo tipo de actividad privada e individual (excepto en el agro y el transporte), despojó al mercado, en la práctica, de *casi* todas sus funciones económicas.

Por otra parte, desde mediados de la década surgieron factores político-económicos que se apartaron de las prácticas, hasta entonces vigentes, en la organización, gestión y dirección económica. Entre otras muchas metas, estuvo la producción de diez millones de toneladas de azúcar (1964-1970), tarea que subordinó el esfuerzo organizativo y productivo del

país a tal propósito. En lo político, las funciones del Partido y las del Estado se fusionaron. Ello, sumado a la implementación de otros ambiciosos programas económicos, pareció consagrar la *vía cubana* de crear un *modelo autóctono* que intentó la construcción paralela del socialismo y el comunismo. La vida mostró que, como finalidad inmediata de la sociedad isleña, tal vía era utópica.⁴

Dentro de la búsqueda de ese modelo, brotó una novedosa forma de dirección económica. Se apartó del intento innovador del financiamiento presupuestario y del malogrado cálculo económico probado en el sector agropecuario. En 1967 se introduce un sistema de registro económico que divergía de las prácticas socialistas conocidas en la época; entre otras «virtudes», aportaba al marxismo una visión «refrescante», según lo definieron algunos de sus creadores y otros economistas. Eliminó los cobros y pagos entre las empresas del sector socialista y las relaciones monetario-mercantiles en el área estatal, al considerarse demasiado capitalistas; la contabilidad empresarial casi desapareció. Los estudios contables fueron drásticamente reducidos.

Del presupuesto estatal se disponían recursos en dinero para el pago de salarios, la compra-venta al sector privado y créditos al campesino. El Banco Nacional (BN) reestructuró sus funciones; desaparecieron algunos organismos de la Administración Central del Estado (ACE), y surgieron otros. Los rumbos abiertos por el experimento tocaron otras áreas: amplia política de gratuidades, desvinculación del salario de las normas de trabajo, renuncia al pago de horas extras, introducción de horarios de conciencia, etc. El Producto Social Global (PSG) en la década de 1961-1970 tuvo un comportamiento anual muy dispar. En el quinquenio 1961-1965 creció a un ritmo de 1,9%; y en 1966-1970 a 3,9%.⁵

Los grandes saltos productivos esperados no se consiguieron. En los inicios del quinquenio 1971-1975 se abrió una etapa de rectificación. A los años de mera supervivencia del proceso y del poder revolucionario, le siguió la necesidad de «los errores de idealismo que hayamos cometido en el manejo de la economía saberlos rectificar valientemente».⁶

Así, se estructura una política económica que, con amplios objetivos, acentuó el esfuerzo principal en elevar la eficiencia, eliminar los grandes desajustes en las finanzas internas, hacer depender el salario del aporte del trabajo realizado y mejorar el nivel de consumo de la población. La economía logró una tasa de incremento del PSG de 10%; considerando que las cifras de partida (1970) estaban muy deprimidas. La etapa, además, sirvió para crear los cimientos de institucionalización de las formas de poder que adoptó la Revolución, al aplicar una nueva división político-administrativa de la Isla,

así como introducir métodos y mecanismos que dieran carácter sistémico a la gestión y funcionamiento de la economía.

Los nuevos rumbos: 1976-1989

Al comenzar a implementarse desde 1976 el proceso de institucionalización del país, aprobado en el Primer Congreso del PCC, se adoptó, en virtud de uno de sus acuerdos, el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), en versión restringida del cálculo económico consagrado en las prácticas socialistas europeas. Este se proponía recoger «de manera realista esa experiencia y tratar de adaptarla a las condiciones nuestras, haciéndolo además con mucho cuidado y con criterio más bien conservador».⁷

El calificativo de *restringido* apartó al SDPE tanto de la versión original soviética de los años 20 y las implementadas en el centro-este europeo, como de aquellas variantes introducidas por las reformas realizadas, a partir de 1960, en esas latitudes. No obstante, los principios, elementos estructurales, bases organizativas de dirección y gestión, es decir, su *núcleo duro*, partían de los que distinguieron la práctica económica de los países socialistas y, en particular, los formados en el experimento soviético.⁸

En lo económico, entre otros atributos, lo caracterizó la planificación centralizada, excluyendo las señales del mercado como orientadoras para empresas y consumidores, y el papel pasivo de la moneda, que solo era reflejo contable de los vínculos económicos incluidos en el plan de la economía. En lo político, quedó reconocida la existencia de un partido único de vanguardia, y en la esfera estatal, un sistema estructurado en instancias de poderes populares (nación, provincia, municipio) como forma más abierta de democracia. La política social se incorporó al modelo de desarrollo económico: educación, salud, trabajo, vivienda, descanso y seguridad en la vejez para todos los ciudadanos, etc.

Si bien en el socialismo conocido el Estado es quien posee los medios fundamentales de producción, en el caso de Cuba, por el grado y papel en la gestión económica, ello no ha tenido parangón. Si se buscara algún paralelo, habría que remontarse a la etapa del *comunismo de guerra* en la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) en 1918-1920. En 1989, el peso relativo de los fondos básicos estatales en la economía nacional era, en la agricultura, 92%; en la industria, la construcción, el transporte —excepto un pequeño grupo de operadores privados—, el comercio mayorista, minorista y exterior, así como en la banca, 100%. Socialismo y propiedad estatal simbolizaron lo que pareció ser un mismo ideal.

Al calor de los lineamientos aprobados en el Primer Congreso del PCC, entre 1976 y 1980 fue desplegado un profundo ordenamiento jurídico y los acoples necesarios para la implementación del SDPE. Las tareas del desarrollo económico-social se canalizaron mediante planes quinquenales. El Estado quedó institucionalizado con la instauración de los Poderes Populares y la nueva división político-administrativa. El SDPE se fundamentó en la propiedad estatal (identificada con la social) sobre los medios de producción, el carácter de ley del desarrollo planificado, un plan único de la economía nacional, y la planificación centralizada.

Por otra parte, al menos en lo formal, el SDPE otorgó una cierta autonomía a las empresas en la utilización y manejo de los recursos, las relaciones de cobro y pago, el empleo del dinero, precio, finanzas, presupuesto, etc. En general, el plan de la economía nacional instrumentó la aplicación de categorías mercantiles despojadas de contenido real, es decir, solo servían para el control contable —costos, ganancias, interés, tasas de cambio, etc.— en calidad de herramientas para medir el uso que las empresas hacían de los medios puestos a su disposición.

Llevar a la práctica los propósitos implícitos en el SDPE requirió tensar esfuerzos de todo tipo: organizativos, de preparación y recalificación de personal, adecuación jurídica, reestructuración de la ACE; así como la creación de Comités estatales (de finanzas, precios, abastecimiento, etc.). La organización empresarial contempló la formación de entidades nacionales, provinciales y municipales, y —lo más importante— verticalizó la subordinación de las empresas nacionales al quedar sujetas a los ministerios ramales. Así, la etapa 1976-1980 se describió como de «siembra» de los medios y rangos principales que daban contenido al sistema; el siguiente momento, 1981-1985, sería pues, el de la «cosecha».

En los documentos del Segundo Congreso del PCC se expresó que «los objetivos determinados para el primer quinquenio de aplicación paulatina del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía se han alcanzado en lo fundamental, en cuanto a la implantación de los mecanismos y reglamentaciones que deben conducirnos a la aplicación generalizada del cálculo económico».⁹ En 1981-85 el PSG se incrementó a un ritmo de 7,5%, el más elevado de los tres lustros que van de 1976 a 1990. Sin embargo, a mediados de los años 80 convergieron factores que trastocaron el desempeño de la economía cubana. Ante todo, tocó fondo la estrategia apoyada, sobre todo, en el crecimiento económico extensivo, asociado a aumentos continuos del consumo energético, materias primas, y fuentes de acumulación basadas en crecientes financiamientos externos.

Asimismo, afloraron deficiencias en la aplicación de las palancas económicas que sustentó el cálculo económico en las empresas; y en los métodos de planificación intrínsecos a este. Entre las más notorias estaban las obras que se iniciaban y nunca se terminaban, los planes que no se cumplían, pero consumían los recursos asignados, etc. Salieron a la superficie graves distorsiones económicas y sociales. Según la percepción de la dirección del país, se absolutizaron los instrumentos monetario-mercantiles en detrimento de motivos no directamente económicos y de sus mecanismos de realización. Parece que, en perspectiva histórica, en el caso de Cuba el modelo centralizado de dirección económica agotó sus virtudes antes de rendir plenos dividendos.

Se produjo un significativo deterioro en los ritmos de los gastos sociales y, por ello, disminuyó la construcción de viviendas, círculos infantiles, escuelas, etc. Sin embargo, el país había obtenido importantes logros en el desarrollo social, sobre todo, en educación y salud.¹⁰ La ejecución del plan se deformó; adquirieron supremacía los índices en valores y se violaron los surtidos; creció la importación de alimentos; no hubo correspondencia entre el fondo de inversiones y los rendimientos. En las empresas, el pago por el trabajo se distorsionó; los recursos asignados para premios no siempre se asociaron a los resultados. La libertad empresarial prevista en el SDPE fue cada vez menos funcional.¹¹

Así, a mediados de la primera mitad de 1986 ya eran visibles las limitaciones que su aplicación estaba generando en el desempeño de la economía. Se abrió una revisión de la política económica, dirección y gestión de la economía, denominada «Rectificación de errores y tendencias negativas». Ya desde el Tercer Congreso del PCC (1985) y en los meses posteriores, la máxima dirección del país alertó y movilizó a las masas para impulsar el proceso rectificador, una vez puestas en evidencia las deformaciones más manifiestas del SDPE.¹²

La Rectificación involucró, de manera organizada, a empresas, sindicatos, Partido, Comités de Defensa de la Revolución, etc. A la vez que fueron compulsadas e instituidas las fuerzas sociales, se abogó por emplear nuevos métodos, estilos de trabajo y reglas más dinámicas en la gestión y dirección económica. Se exigió renunciar a las prácticas calificadas de mediocres y burocráticas en la planificación y a la mentalidad importadora; perfeccionar los procesos inversionistas, incrementar las obras sociales: viviendas, instalaciones de asistencia médica primaria, círculos infantiles, etc. Fueron promulgadas medidas y disposiciones legales para reorientar e implementar nuevos sistemas de pagos

y erradicar los errores detectados en materia de trabajo y salarios.

La etapa rectificadora comenzó por la eliminación de los mercados agropecuarios,¹³ al calificarse de entidades deformadoras. En otras esferas, se recuperó la voluntad hidráulica, el trazado de viales, y otras obras, y renació la industria de materiales de construcción. Surgieron otras formas organizativas de trabajo: los «contingentes», colectivos laborales portadores de valores, conceptos y mecanismos renovadores, de incentivos al trabajo, atención al hombre, etc. Se probaron e introdujeron ágiles procedimientos para incorporar al desarrollo económico los adelantos científico-técnicos, en particular, en biotecnología, ingeniería genética y microelectrónica.

En el plano movilizador, se rescató el trabajo voluntario y fue revitalizada la organización de microbrigadas para la construcción de viviendas. En cuanto al desarrollo social, se impulsaron diferentes proyectos en la rama turística, el programa alimentario, el llamado Plan Turquino en las zonas montañosas del país, además de diversas experiencias en el sector empresarial.

Sin embargo, cuando se analizan las estadísticas, la eficiencia global en 1985-89 dejó mucho que desear; el PSG resultó 1,2% inferior al de 1985; el Ingreso Nacional Creado (INC) per cápita descendió de 1 382 a 1 216 pesos.¹⁴ La tasa de plus producto cayó de 1 574 hasta 1 145 pesos; la productividad social del trabajo bajó de 6 281 a 5 127 pesos. Otros indicadores como el rendimiento de los fondos básicos, el consumo material por peso de INC, así como los costos totales por peso de PSG, también sufrieron sensibles deterioros.¹⁵

Una conclusión parece obvia. Las limitaciones, intrínsecas a los propios mecanismos del cálculo económico y a la dirección centralizada de la economía, que venían arrastrándose desde la década de los 60 en el funcionamiento de las economías socialistas europeas, y que habían servido de fundamento orgánico al SDPE, más la evidencia de sus incongruencias en su instrumentación en la versión cubana, lo convirtieron en un caballo con mataduras.

Del análisis, discusiones y adecuaciones se desprendió una mayor restricción a las existentes relaciones monetario-mercantiles formales, incluyendo otros mecanismos contemplados en el Sistema con los que operaba la organización empresarial del país. A ello se agregó la falta de avances sustanciales en la conceptualización y diseño integral de un modelo alternativo al frustrado cálculo económico restringido.

Mientras, la caída del socialismo en el centro-este europeo y el agravamiento del clima político y ulterior desintegración de la URSS borraron en poco tiempo las condiciones exteriores a las que se había encadenado la

economía de Cuba. Sirvieron, además, para sacar a flote las ineficiencias aún larvadas en el cálculo económico restringido y en los remiendos hechos al modelo durante el Proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, por el generoso tratamiento a la Isla en las relaciones económicas y financieras externas, en primer lugar, las mantenidas con el país de los soviets.

De tal modo, la última década del siglo xx condujo a la sociedad isleña y a su economía por derroteros inéditos, para los cuales, después de treinta años de casi práctico divorcio con el mercado mundial, no contaban con ventajas para emprender la tarea de reinsertarse en la economía internacional. Para algunos observadores, la crisis económica más aguda de la etapa revolucionaria, llegó al país con retraso. Evocaban, de este modo, la década perdida que América Latina vivió desde 1982, y que parecía haber dejado atrás, pagando el alto costo social de las políticas neoliberales aplicadas. En el caso de Cuba, el descalabro económico se remontó, en la etapa más dura, sin acudir a prácticas de corte neoliberal.

La gran crisis de los años 90

A partir de 1990, y hasta 2010, es posible distinguir cuatro ciclos en lo que se denominó inicialmente como Período especial en tiempos de paz. La mayoría de los analistas extienden la primera etapa hasta 1993, a la que califican como «administración de la crisis». En ella, el descenso acumulado del Producto Interno Bruto (PIB) superó el 35% y la capacidad importadora del país decreció en 88%. Fue instrumentado un reparto más equitativo de la crisis, al pasar todos los productos a un régimen generalizado de racionamiento, congelarse los precios, y subsidiarse las empresas con pérdidas. Al mismo tiempo, se mantuvo y fortaleció la prioridad de los sectores sociales: educación, salud y seguridad social.

Desde 1994 comenzó una segunda etapa extendida hasta 2002, que unos llamaron de reanimación, y otros, con criterios más optimistas, de recuperación económica irreversible, aunque, con intermitencias coyunturales. La economía creció entre 1994 y 1999 a un ritmo promedio anual superior a 4%; y entre 2000 y 2002, a 3,6%. En el logro de esos resultados, fueron dos los factores que se destacaron: la estrategia de resistir, trazada por la dirección de la Revolución, y una política económica que definía lo que había que hacer primero y los pasos que debían darse con posterioridad.¹⁶ Dentro de la opción socialista, el país contó con una estrategia flexible que dio respuesta al doble bloqueo: el aplicado y recrudecido por los Estados Unidos y las secuelas del desaparecido socialismo europeo.

Un sucinto recuento de las medidas implementadas destacaría la apertura al capital extranjero, la despenalización de la tenencia de divisas, los cambios en el uso de la superficie agrícola con el traspaso de la tierra en usufructo permanente y gratuito a colectivos obreros (UBPC), y la entrega de terrenos ociosos a individuos y familias para cultivos forestales y producciones exportables, etc. Contaron, además, la apertura de mercados para realizar los excedentes de la agricultura y la producción artesanal, la autorización para ejercer el trabajo por cuenta propia en la gastronomía y otras actividades.

En el orden macroeconómico resaltó la reforma del sistema bancario. Los ajustes realizados para equilibrar las finanzas internas fueron aplicados con criterios sociales. El aumento de precios recayó en los productos suntuarios y otros consumos como cigarrillos, tabacos, bebidas espirituosas, etc. En los servicios, para la eliminación de gratuidades se trató de que fueran mínimas las afectaciones a los núcleos de menores ingresos. Se introdujo un sistema tributario y de tarifas aduaneras en cuya revitalización primó el interés social y económico. El presupuesto del Estado redujo el déficit a cifras que hasta años recientes oscilaron alrededor de 2%-3,5% del PIB.

Los mercados de productos de amplio consumo popular contaron, en primer lugar, con la libreta de abastecimiento,¹⁷ que, en los años 1990-2007, garantizó a precios subvencionados productos que ofrecían, para unos doce días del mes, las calorías necesarias para una familia. Las distintas variantes de mercados agropecuarios: estatales, de precios topados, de productores privados, organopónicos, ferias, etc., fueron el complemento para adquirir productos alimenticios; además de los servicios de alimentos ligeros o comidas en los establecimientos de cuentapropistas.

También han existido ofertas estatales de bienes en mercados paralelos; diversidad o remanentes de mercaderías informales o negras, o sea, artículos de origen ilícito o cuyo comercio no está permitido (café, quesos, etc.); y alternativas de las diferentes cadenas de tiendas recaudadoras de divisas que suplen las necesidades de productos alimenticios fuera de la libreta y los mercados agropecuarios, así como medios de higiene personal, ropa, calzado, útiles para el hogar, quincallería, ferretería, efectos electrodomésticos, enseres de oficina, etc.

No faltó la racionalización de la ACE, al reducirse de cincuenta a treinta y dos los organismos nacionales (1992) y simplificarse sus estructuras. Con ellas se tendió a una mayor descentralización, con lo que se otorga más independencia a las empresas. En la reforma de la Constitución, en 1992, fueron consagrados los cambios en el funcionamiento de la economía; quedó abolido

El llamado a la actualización del modelo económico dibuja un nuevo escenario para el funcionamiento, gestión y dirección de la economía cubana. Su concreción en la realidad económica nacional fomentará cambios estratégicos en el orden social que, sin lugar a dudas, encontrarán reflejo en el devenir sociopolítico del país.

el monopolio del comercio exterior; la planificación evolucionó de los equilibrios a través de los balances materiales, a la concentración en los aportes en divisas e importancia de las finanzas en la regulación y control de la economía.

Al mismo tiempo, el comportamiento favorable de la circulación monetaria incluyó la introducción de un Peso Convertible (CUC), que reemplazó a los distintos certificado-divisas que circulaban en el país. Desde octubre de 1995 opera una red cambiaria nacional para la compra de monedas a personas naturales; y venta-compra de CUC en pesos (CUP) por la entidad Casas de Cambio S. A. (CADECA). También fue autorizada la apertura de cuentas de ahorro, a la vista y a plazo fijo, en dinero convertible, a tasas de interés de mercado y por tipo de depósitos. Existen dos tasas de cambio: un CUP por un CUC, en el circuito empresarial; y 24-25 por uno, para la población cuando vende o compra respectivamente; factor este que debe ser superado por repercutir de forma negativa en la operación y medición de la eficiencia económica.

Sin dudas, el conjunto de factores introducidos para mantener saneada la liquidez interna y equilibrar el presupuesto, así como la creación de CADECA, sirvieron para ir restableciendo paso a paso, el papel del degradado *peso* en la economía, así como para trazar una respuesta inicial en cuanto a la superación de la existencia —fenómeno que no solo atañe a las finanzas— de dos signos monetarios nacionales, uno *duro* (CUC) y otro *blando* (CUP).

Por otra parte, en la segunda mitad de los 90 se introdujeron, de manera experimental, en la gestión de la economía, los métodos que por años se habían aplicado en la esfera empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR). En la base del Perfeccionamiento Empresarial (PE),¹⁸ el eslabón fundamental de la economía recae en la empresa. Esta debe autofinanciarse, combinarse en un todo integral, adaptar cada estructura específica a cada unidad, aun cuando se desempeñe dentro de una misma rama. Novedosas resultan las facultades otorgadas al director; para algunos especialistas, parecen ser mayores que las ejercidas por el empresario capitalista.

Al menos cuatro elementos pueden evaluarse como innovadores. El primero corresponde a la formación de las Juntas de gobierno en los niveles superiores de dirección empresarial y en las unidades independientes. Son constituidas por los organismos de la ACE responsables de instrumentar y velar por intereses del Estado en las funciones relativas al análisis de los planes y presupuestos, el cumplimiento de los objetivos económicos, así como la distribución de las utilidades.

El segundo elemento involucra la política salarial. El PE contempló reajustes en los puestos de trabajo, calificadoros, tarifas, estimulación con premios, y sanciones. Se trata de obtener mayor vinculación entre el salario devengado y los resultados de la tarea desarrollada, establecer diferenciaciones que estimulen las opciones a cargos de más responsabilidad y calificación, descentralizar la organización del salario, y lograr el autofinanciamiento. De modo puntual, fue uniformada la política de estímulos salariales entre las empresas en PE y las que aún no están incluidas en dicho proceso.¹⁹

En tercer lugar, se insiste en que la empresa utilice ampliamente mercado y competencia. Esta vía busca el predominio de los nexos —horizontales— interempresariales contractuales. Para ello, sirve de sostén el compromiso estatal seleccionado que definen los ministerios ramales u otras instancias autorizadas, formalizado mediante contrato económico. Depende del financiamiento que facilite el Estado para su cumplimiento.

El cuarto punto toca a las inversiones. El PE dispone que los fondos para reposiciones, extensión o modernización se financian con los recursos extraídos de medios propios, créditos bancarios y el presupuesto estatal —esto último de forma excepcional— para los gastos en moneda nacional. Si se trata de divisas, las fuentes deben provenir de préstamos bancarios, donaciones y aportes de otros proveedores, siempre de origen externo a la empresa.

Entre las deficiencias más frecuentes de su implementación han estado la no coincidencia en dichas empresas de la estructura organizativa con la plantilla de cargos; la falta de integralidad en la ejecución de su aplicación; y problemas en la definición de funciones-

facultades en los esquemas salariales y sistemas de pago, en la elaboración de los presupuestos de ingresos y gastos en divisas, y en la evaluación económica de los proyectos presentados.

Visto como proceso continuo para mejorar la gestión y dirección empresarial, y con esto elevar la eficiencia de la economía, el PE muestra, después de más de una década de introducido, resultados que bien pueden calificarse de magros. En el análisis de 2008, de un total de 2 732 empresas, aplicaban el PE solo 797 (29%). Los indicadores económicos al finalizar 2006 arrojaron lo siguiente: las ventas crecieron 21%; las utilidades, 5%; el aporte en divisas, 20%. Los ocupados aumentaron 5%; la productividad, 7%; y el salario medio de 399 pesos a 484 pesos.²⁰

Los años de 2003 a 2007 abren un tercer tiempo en la etapa de la gran crisis, al poner en práctica un programa caracterizado como Batalla de ideas, que implicó, entre otras medidas, la gestión empresarial y la dirección de la economía, acentuó la recentralización en la toma de decisiones que desde finales de los 90 se operó en la gestión económica, comenzando por las actividades ligadas al comercio exterior y por un mayor control directo sobre los recursos asignados a las empresas. El trabajo por cuenta propia, autorizado mediante un Decreto-Ley en 1993, sufrió oscilaciones a las que siguieron tendencias a su reducción: luego de alcanzar 156 000 licencias en 1999, a finales de 2007 solo existían 138 000.

Por otra parte, se produjo un aumento en las exportaciones de servicios especializados —salud, educación, deportes y otros—, lo cual influyó positivamente en el balance de cuenta corriente del país. El comportamiento del PIB mostró un promedio de crecimiento anual de 8,2%. En los años 2005 y 2006 alcanzó incrementos de 11,8% y 12,5% respectivamente; aunque lo anterior tuvo reflejo en el consumo de los hogares. Desde 2005 se aplicó en el sistema estadístico nacional un índice de precios constantes que tomó como base fija los de 1996. El balance de las finanzas estatales se mantuvo dentro de límites aceptables.

El desarrollo de los acomodos producidos en el funcionamiento de la economía cubana hasta aquí reseñados (1990-2007), estuvo acompañado de variadas acotaciones. Los calificativos más habituales de investigadores, periodistas, analistas extranjeros, etc., fueron liberalización, ajuste, transición, reforma, apertura, desregulación, marcha hacia una economía de mercado, etc. Una tipificación más integral consideró que, a la altura de 1993, la economía cubana presentó un carácter «dual polarizado», con dos formas distintas de operar: en divisa (dólar) y en moneda nacional; para después formar y operar un mecanismo que,

con independencia de las adecuaciones realizadas, se conceptuó como «modelo semintegrado».²¹

Con respecto al conjunto de las glosas, parece necesario hacer tres precisiones. Una: en ningún documento gubernamental o partidista, exposición o pronunciamiento de dirigente alguno del Partido-Estado se habló de las adecuaciones puestas en práctica como «apertura» o «reformas». Dos: se incorporaron elementos de mercado, considerados como forzosos, para sostener el proyecto social, pero sin un carácter integral o contenido institucional. Tres: se cuidó de no dotar de carácter irreversible al conjunto de adecuaciones y medidas aplicadas.

Finalmente, lo apuntado evidencia con creces que concurrieron eventos y elementos suficientes para estimar que las políticas económicas, y las correcciones en la gestión y dirección de la economía, desde 1966 hasta 2006, bajo el efecto de la mayor crisis económica que ha conocido la economía cubana desde el triunfo de la Revolución, no rebasaron los ajustes puntuales, y al mismo tiempo carecieron de integralidad.

2007-2010 marcaría una cuarta etapa en el manejo de la crisis. Se inicia al reconocerse la necesidad de «introducir los cambios estructurales y conceptos que resulten necesarios [...] con sentido crítico y creador, sin anquilosamientos».²² Múltiples fueron los factores que coincidieron para entrar en esta fase; entre ellos los climáticos —huracanes, sequías, etc.—, el entorno internacional, en especial la crisis estructural sistémica por la que atraviesa el capitalismo, la caída de los precios de los productos exportables, el aumento de las restricciones para obtener créditos, el encono del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos, sumado a la baja eficiencia mostrada, por años, en el desempeño de la economía interna.

Este conjunto de fenómenos encontró reflejo en el comportamiento del PIB. Entre 2008 y 2010 se produce una caída en este indicador, el cual solo creció, como promedio, 2,5%, cifra por debajo del 4% que, según estimados de especialistas, necesita el país para superar la descapitalización de la base productiva y la infraestructura. El déficit del presupuesto estatal se elevó a tasas que superaron el límite permisible de 3%; osciló en guarismos de 6%, 5% y 3,8%. Por ello, a partir de 2008, comenzó a estructurarse una nueva política fiscal.

Para revertir los desequilibrios fiscales se han aplicado, entre otras, medidas como la cancelación gradual de subsidios, la aprobación de una nueva Ley de Seguridad Social, el reordenamiento y delimitación de las funciones y papel de los organismos estatales, reducción de inversiones e importaciones, así como estrictas medidas de ahorro energético. Está en proceso

la racionalización del empleo en organismos estatales y empresas que, hasta su total conclusión, afectará a más de un millón doscientos mil puestos de trabajo. En contrapartida, el trabajo por cuenta propia se ha extendido a 178 actividades.

También es objeto de redefiniciones y eliminación la política de gratuidades. La libreta que norma la distribución de productos alimenticios se suprimirá paulatinamente, se aplican precios duales para algunos productos —huevos, frijoles, arroz, etc.—, otros salen a la venta en el mercado paralelo, a precios superiores —cigarros, tabacos, azúcar, arroz de importación, pasta de dientes, jabón, etc. Se liberó el acceso para los residentes cubanos a servicios hoteleros, telefonía celular, computadoras personales, reproductores de DVD, etc.

Entre las transformaciones estructurales se destaca, en la esfera agropecuaria, la entrega de tierras ociosas, distribuidas, desde 2009, para beneficio de trabajadores privados y cooperativistas, y estimular la producción agrícola y pecuaria, sustituir importaciones de alimentos y elevar los productos exportables. Hasta el momento, se encuentra en explotación 25% del fondo de suelos declarados inactivos, aunque sus resultados aún no son trascendentes.

En el aparato productivo y en la gestión empresarial se introducen modificaciones significativas. Ante todo, se restablecieron los esquemas de financiamiento en divisas cerrados; las entidades que generan ingresos en moneda libremente convertible retienen parte de sus entradas para cubrir sus necesidades de insumos y otras obligaciones internas.²³ En perspectiva, entre otros cambios, está previsto que las empresas estatales se financien mediante el sistema bancario, lo que implica que tendrán que hacer frente, con sus resultados económicos, a las deudas contraídas. En 2011-2015 el país contará con un plan quinquenal, después de años de planificación anual y programas específicos.

Finalmente, el llamado a la actualización del modelo económico, contenido en el Proyecto de lineamientos de la política económica y social, dibuja un nuevo escenario para el funcionamiento, gestión y dirección de la economía cubana. Su concreción en la realidad económica nacional fomentará cambios estratégicos en el orden social que, sin lugar a dudas, encontrarán reflejo en el devenir sociopolítico del país.

Reflexiones finales sobre el modelo y el mercado

Las tareas a las que se aboca el país tienen un inmenso reto que vencer en el plano subjetivo. Se trata de cambiar las mentalidades, sobre todo las concepciones establecidas. No puede pasarse por alto que varias generaciones de cubanos nos educamos e

identificamos con un modelo socialista que la historia borró. También están las actitudes que confunden el socialismo con igualitarismo, gratuidades, subsidios, etc. Es necesario superar el subdesarrollo de la economía, creando fuerzas productivas que sostengan y hagan irreversible la opción socialista.

Organizar un mecanismo moderno y eficiente para dirigir y gestionar la economía, en el que la planificación tiene un papel central, pero donde el mercado, aunque de manera secundaria, tendrá participación, es uno de los principales retos, entre los temas convocados por el llamado al Sexto Congreso del PCC. Es necesario centrar la atención en algunas de las interrogantes sobre mercado y plan que pueden enriquecer y suscitar esclarecimientos teórico-prácticos; o que sirven para superar o debatir asuntos que la propia historia del socialismo real canceló.

Si recordamos que, en lo fundamental, el modelo para la adopción del cálculo económico restringido en Cuba fue el soviético —formado por tres partes: política, económica y social—, no es ocioso empezar por comentar algunas de sus limitaciones más gruesas. La práctica acuñada en la URSS dio vida, con carácter de ley, a la dirección centralizada, con exclusión de las relaciones de mercado y la competencia en la economía. Cuando se debatió lo pertinente del empleo de estas categorías, se evadió reconocer el papel y lugar del mercado.

La economía de la URSS, al aislarse del mercado internacional e ignorar su activo desempeño, aportó irracionalidades que, con posterioridad, fueron reconocidas. Hoy, no asombra que la rama más dinámica en las exportaciones y en el progreso científico-técnico en Rusia sea la militar; justamente la única que estuvo sometida a la competencia internacional. Los avances en la industria espacial no se derramaron al resto de la economía, y las materias primas petróleo y gas siguen siendo los renglones rectores del comercio exterior ruso.

Otro lado negativo correspondió a los efectos administrativos presentes en el modelo que resultaron paralizantes, refractarios a toda innovación, sumados a las tendencias burocráticas contenidas en la sujeción de las empresas a rígidos esquemas verticales que reproducían, a todos los niveles del país, las estructuras de dirección y control. Estas se erigieron en sólidas barreras que entorpecieron la asimilación de nuevas tecnologías, las iniciativas innovadoras, e incluso, frenaron el surgimiento de verdaderos empresarios dinámicos.

El consenso entre estudiosos del socialismo identifica el origen de los conflictos y desproporciones en la concepción y el funcionamiento del propio modelo económico de gestión y dirección. En la etapa inicial

de la URSS y en otros países socialistas europeos, el socialismo subsiste con un bajo nivel de desarrollo económico. Este subdesarrollo pone sobre el tapete la necesidad de transformar las estructuras económicas multiformes y las manifestaciones sociales que les son comunes. Sin abusar de ironías, «el viejo topo» se encargó de pasar la cuenta a aquellos que persistieron en saltar o eludir la etapa mercantil. Las experiencias vietnamita y china, envueltas en la implementación orgánica del mercado, parecen confirmar esta aserción.

Por otra parte, después de haber asistido al naufragio del modelo soviético y las variantes aplicadas en el centro-este europeo —incluida la experiencia autogestora yugoslava—, y en Asia, hasta fines del año 1970 y mediados de 1980, resulta evidente que las economías de dirección centralizada socialista conocidas carecieron, en cuanto a gestión y dirección económica, de propiedades genéticas autocorrectoras. En otras palabras, no desarrollaron mecanismos de *feedback* o retroalimentación que les permitieran la actualización permanente del funcionamiento de la economía.

En Cuba, el calco de las experiencias en la gestión y dirección económica europeas, cuando se adoptó la decisión de asumir la versión restringida del cálculo económico empresarial, siguiendo los postulados intermedios entre la versión original y los «parches» aportados por las reformas introducidas en los países socialistas de aquellas latitudes en los años 60 del pasado siglo, ya este mecanismo había perdido toda vigencia innovadora. A lo que hay que agregar que, en la versión aplicada en Cuba, nunca llegaron a funcionar de modo sistémico todas sus categorías, en particular en las esferas financieras, de autonomía empresarial y otros componentes del SDPE.

Pasando por alto la coyuntura política que llevó a la institucionalización del proceso revolucionario, a mediados de los 70, uno de cuyos puntos centrales fue el SDPE, no puede dejar de señalarse que entonces el país aún no poseía una masa crítica de investigaciones, personal calificado, ni publicaciones especializadas que llevaran a cabo un examen riguroso de las ventajas y limitaciones del SDPE. Esto pudiera explicar por qué no existió una clara comprensión de lo que significaron las reformas económicas de fines de los 50 y a partir de 1960 en las economías socialistas europeas, interpretándolas como un regreso al capitalismo.

En la práctica y conceptos del socialismo en Cuba, ha estado presente un cierto rechazo a las relaciones monetarias mercantiles, al identificarlas con el capitalismo. El mercado es un arma mellada, heredada del viejo régimen. Sus elementos, devenidos palancas para remontar la erupción de la crisis económica, lastraron su empleo, al aceptarlos como un «mal necesario». Lo que calificamos de «ajuste» entró, en

un momento determinado, en franco retroceso. Así, en las etapas que corrieron de 1990 a 2007, en las construcciones académicas o prácticas el mercado fue aceptado coyunturalmente, por necesidad, al vivir en una fortaleza sitiada por la economía capitalista. En otro horizonte, se consideró que no formaba parte de la naturaleza de las relaciones de producción en el socialismo. A estas le viene impuesto desde fuera. La propia evolución de la teoría ortodoxa socialista le dio respuesta, al aceptar, al final del camino, el carácter necesario de la economía mercantil en el socialismo.

Llama la atención la poca repercusión que han tenido en la academia cubana las enjundiosas proposiciones donde es aceptada la necesidad de incorporar, orgánicamente, el mercado al socialismo conocido.²⁴ Sin embargo, dado que los nuevos lineamientos de la política económica y social incorporan el mercado en el quehacer de la gestión y dirección de la economía, parece útil traer a colación algunos elementos que pueden contribuir a esclarecer, abundar y, en última instancia, concitar al debate sobre este tema.

Ante todo, el concepto de mercado no es identificable con el capitalismo. Más bien constituye un conjunto de medios y métodos debidamente institucionalizados para la distribución y empleo de los recursos. Su aparición, mutaciones y complejidades actuales son el fruto compartido de la civilización y el desarrollo económico de la humanidad. El mercado, por su naturaleza, no es una conquista privativa de la burguesía ni el legado especial de su sociedad. A la vez, la planificación no es exclusiva del socialismo; sus raíces se encuentran en el capitalismo industrial. El aporte socialista consistió en someter todas las relaciones económicas empresariales a la centralización vertical, en detrimento de las horizontales.

Un importante papel en la identificación del mercado con el capitalismo lo tuvo la burocracia internacional vinculada a las dependencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU), que identificó a los países socialistas como *economías centralmente planificadas*, y a los capitalistas como *economías de mercado*. Además, la literatura ortodoxa, que dio carácter de ciencia a las prácticas de gestión y dirección económica engendradas en la URSS, aportó mucha agua a ese molino. El origen de esta confusión tiene su raíz en un ala de los propios bolcheviques que conquistaron el poder en Rusia; fue extendida, o impuesta por otras causas, de modo interesado en Europa Oriental y China. Esto condujo a rechazar, de oficio, todo lo identificable con el capitalismo: ley del valor, uso del dinero, categorías monetario-mercantiles, etc. Así, esta percepción, al integrarse al modelo soviético, cortó toda instrumentación del mercado como herramienta de gestión y dirección de la economía, pues ello

se identificó con la renuncia al socialismo.²⁵ En la versión del modelo económico soviético, la falta de desarrollo del control financiero de la economía, impidió incorporar a su experiencia el empleo de estas categorías en la micro y la macro economía.

Vale añadir que el mercado no es solo el lugar donde concurren vendedores y compradores, o el emisor de señales que seguir por productores y consumidores. El mercado y los atributos ineludibles que les dan contenido a sus funciones devinieron una institución, una relación social de carácter objetivo que la experiencia acumulada —en particular en el socialismo conocido— confirma que no se puede suprimir o atrofiar por decreto. Todo indica que acompañará a la humanidad en un largo período de su viajar histórico, y que trasciende la etapa capitalista. Los ejemplos más cercanos lo constituyen la Reforma y Apertura que desarrolla China; y la Renovación por la que transita Viet Nam.

Por otra parte, la arquitectura mercantil exige integralidad y un adecuado marco jurídico-institucional como condición *sine qua non* para su incorporación en su acepción moderna. El mercadeo sin el adecuado control conduce a una desmedida diferenciación social, a la obtención de ingresos no provenientes del trabajo y a prácticas corruptoras. Integrar orgánicamente los elementos mercantiles en la economía, en un contexto socialista, hace necesario definir qué producciones y servicios deben ser regulados por el mercado y qué prestaciones quedan a cargo del Estado.

Las transformaciones que se han gestado en China y en Viet Nam, las mutaciones que se introducirán en Cuba, y las menos perceptibles de la República Popular Democrática de Corea, sugieren la formación de otros modelos socialistas, alejados de la teoría y la práctica del «socialismo real». El avance en la creación de modelos propios en la llamada construcción socialista refuerza la tendencia a la pluralidad, de acuerdo con las experiencias de cada país y las cambiantes realidades que signan los derroteros geopolíticos del siglo XXI.

Al implementar los lineamientos trazados para actualizar el modelo económico en lo tocante a gestión y dirección empresarial, así como insuflar mayor dinamismo al desarrollo de la economía, la brújula orientadora debe procurar marcar los derroteros que lleven a la formulación de un sistema autóctono que responda a las exigencias del necesario desarrollo del país.²⁶ Lo sensato y lúcido radica en estudiar, aprender, ensayar antes de generalizar soluciones, con espíritu creador; y manifiesta voluntad de «cambiar todo lo que deba ser cambiado»,²⁷ factores que deben guiar el rumbo en el próximo futuro de la Isla.

Notas

1. Andrés Vilariño Ruiz y Silvia M. Domenech Nieves, *El sistema de dirección y planificación de la economía en Cuba: historia, actualidad y perspectivas*, Pueblo y Educación, La Habana, 1986.
2. Carlos Tablada Pérez, *El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
3. Véase Julio Díaz Vázquez, «Consumo y distribución normada de alimentos y otros bienes en Cuba», en Omar Everleny Pérez, comp., *Cincuenta años de la economía cubana*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2010, pp. 333-62.
4. Véase Fidel Castro Ruz, *Informe central al Primer Congreso del PCC*, Departamento de Orientación Revolucionaria del Comité Central del PCC, La Habana, 1975.
5. Ídem. De las estadísticas de 1960-1970, solo existe una reconstrucción conocida como «dos libros amarillos», realizada por el Instituto de Investigaciones Económicas (INIE). Para un balance del comportamiento de la economía en 1966-1970, véase Fidel Castro Ruz, «Discurso por el XVII Aniversario del asalto al cuartel Moncada», *Granma*, La Habana, 27 de julio de 1970.
6. Fidel Castro Ruz, «Discurso por el XX Aniversario del asalto al cuartel Moncada», *Granma*, La Habana, 27 de julio de 1973.
7. Fidel Castro Ruz, *Informe Central...*, ed. cit.
8. La exposición más completa de los fundamentos teórico-prácticos del SDPE se encuentra en José Acosta Santana, *Teoría y práctica de los mecanismos de dirección en Cuba*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1982.
9. *Resoluciones aprobadas por el Segundo Congreso del PCC*, Editora Política, La Habana, 1981, p. 167.
10. Véase Julio A. Díaz Vázquez y Julio Carranza Valdés, «Cuba 1902-2002: desarrollo económico y política social (II)», *Economía y Desarrollo*, n. 1, La Habana, 2005, pp. 22-53.
11. Véase Carlos M. García Valdés, *Economía cubana. Del trauma a la recuperación*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1998, pp. 32-43.
12. Para un tratamiento exhaustivo de la etapa, véase Darío L. Machado Rodríguez, *Nuestro propio camino. Análisis del proceso de rectificación en Cuba*, Editora Política, La Habana, 1993 y Carlos M. García Valdés, ob. cit.
13. Los mercados agropecuarios, autorizados en abril de 1980, estuvieron dentro de la lógica del SDPE, ya que reforzaban la política de abrir alternativas para satisfacer la demanda de productos alimenticios a la población. No obstante, en su desempeño se detectaron, entre otros aspectos negativos, el surgimiento de intermediarios y especuladores, y los elevados precios, así como el hecho de que constituyeron un freno a la creación de cooperativas de producción agropecuarias (CPA).
14. *Anuario Estadístico de Cuba*, Oficina Nacional de Estadísticas, La Habana, 1989, pp. 82-8.
15. Carlos M. García Valdés, ob. cit.
16. Véase Carlos Lage Dávila, «Discurso en Reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial», *Granma*, La Habana, 15 de junio de 2000. José L. Rodríguez García, «Entrevista», *El Economista de Cuba*, La Habana, enero-febrero de 2000.
17. Con la política económica en proceso de implementación ha entrado en una etapa de reducción.

18. Véase «Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (BGPE)», *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 14 de septiembre de 1998.
19. Resolución 9/08, «Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago», Ministerio del Trabajo, *Granma*, 11 de junio de 2008, p. 3.
20. Julio A. Díaz Vázquez, «Diez reflexiones sobre el socialismo», *Temas*, n. 53, enero-marzo de 2008, La Habana, p. 180.
21. Véase Alfredo González Gutiérrez, «Economía y sociedad: los retos del modelo económico», *Temas*, n. 11, La Habana, julio-septiembre de 1997, pp. 11-24. Un interesante compendio de artículos más un conjunto de declaraciones y resoluciones, están incluidos en Dietmar Dirmoser y Jaime Estay, coords., *Economía y reforma económica en Cuba*, Nueva Sociedad, Caracas, 1997.
22. Raúl Castro Ruz, «Discurso por el LIV Aniversario del asalto al cuartel Moncada», *Granma*, La Habana, 27 de julio de 2007.
23. Para una aproximación a las proyecciones de la política económica y otras medidas en estudio véase Marino Murillo Jorge, «Intervención en el Sexto período ordinario de sesiones de la séptima legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular», *Juventud Rebelde*, La Habana, 19 de diciembre de 2010.
24. Honrosas excepciones fueron la propuesta, lamentablemente trunca, de Julio Carranza Valdés, Luis Gutiérrez Urdaneta y Pedro

Monreal González, *Cuba: la reestructuración de la economía. Una propuesta para el debate*, Nueva Sociedad, Caracas, 1997; y trabajos que recibieron el silencio como destino, como «Socialismo y mercado», de Alfredo González Gutiérrez (*Temas*, n. 30, La Habana, junio-septiembre de 2002, pp. 18-29). Quizás, fue este incansable «obrero económico», ya fallecido —Premio Nacional de Economía—, el especialista práctico-teórico que más incursionó en el desempeño de la economía cubana desde finales de la década de 1980.

25. Véase Fidel Vascos González, *Socialismo y mercado*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2009, pp. 20-34.

26. Lo dicho no obvia la validez de ilustrarse sobre la evolución económico-social de China, tanto en lo positivo como lo negativo; observación que también es extensible a lo que acontece en Viet Nam.

27. Fidel Castro Ruz, «Discurso en Acto central por el 1° de mayo», *Granma*, La Habana, 2 de mayo de 2000.

© TEMAS, 2011