

Maribel Aponte García,  
Isabel Allende Karam  
Luis Suárez Salazar  
(Coordinadores)

# CUBA: EMPRESAS Y ECONOMÍA

Memorias del primer viaje  
de estudios de la Universidad  
de Puerto Rico, Facultad de  
Administración de Empresas

Luis Suárez Salazar | Jessica Acosta | Javier  
E. Alcalá | Mary Ann Báez Rodríguez | Maribel  
Aponte García | Kiara Cartagena | José Colón  
Villafañe | Noedith Cruz Rodríguez | Angie  
González Montalvo | Neiza Hernández | José  
Luis Martín | José Perelló | Antonio Juan  
Pérez Díaz | Andrea Rivero | José Rodríguez |  
Antonio F. Romero | Juan Serrano







# **CUBA: EMPRESAS Y ECONOMÍA**

Cuba : empresas y economía : Memorias del Primer Viaje de Estudios de la Universidad de Puerto Rico, Facultad de Administración de Empresas / Jessica R. Acosta Rodríguez ... [et al.] ; coordinación general de Maribel Aponte Garcia ; Luis Suárez Salazar ; Isabel Allende Karam. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO ; San Juan, Puerto Rico : Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. Facultad de Admisnitración de Empresas, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-722-224-1

1. Cuba. 2. Empresas. 3. Economía. I. Acosta Rodríguez, Jessica R. II. Aponte Garcia, Maribel , coord. III. Suárez Salazar, Luis, coord. IV. Allende Karam, Isabel, coord.  
CDD 650

Otros descriptores asignados por CLACSO:

Empresas / Economía / Cuba / Puerto Rico / Negocios / Socialismo / Comercio / Agricultura / Turismo / Servicios financieros

**CUBA: EMPRESAS Y ECONOMÍA**  
**MEMORIAS DEL PRIMER VIAJE DE ESTUDIOS**  
**DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO,**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARIBEL APONTE GARCÍA,**  
**ISABEL ALLENDE KARAM Y LUIS SUÁREZ SALAZAR**  
(Coordinadores)

Jessica Acosta  
Javier E. Alcalá  
Maribel Aponte García  
Mary Ann Báez Rodríguez  
Kiara Cartagena  
José Colón Villafañe  
Noedith Cruz Rodríguez  
Angie González Montalvo  
Neiza Hernández  
José Luis Martín  
José Perelló  
Antonio Juan Pérez Díaz  
Andrea Rivero  
José Rodríguez  
Antonio F. Romero  
Luis Suárez Salazar  
Juan Serrano



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**UPRFP**

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

**Secretario Ejecutivo de CLACSO** Pablo Gentili

**Directora Académica** Fernanda Saforcada

**Área de Acceso Abierto al Conocimiento y Difusión**

**Coordinador Editorial** Lucas Sablich

**Coordinador de Arte** Marcelo Giardino

**Producción** Gonzalo Mingorance

**Arte de tapa** Ignacio Solveyra

**Foto de contratapa** Waldemar García

**Primera edición en español**

*Cuba: Empresas y Economía. Memorias del Primer Viaje de Estudios de la Universidad de Puerto Rico, Facultad de Administración de Empresas* (Buenos Aires: CLACSO, enero de 2017)

ISBN 978-987-722-224-1

© Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Este libro está disponible en texto completo en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO [www.biblioteca.clacso.edu.ar](http://www.biblioteca.clacso.edu.ar)

**CLACSO**

**Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho Latino-americano de Ciências Sociais  
(Latin American Council of Social Sciences)**

Estados Unidos 1168 | C1101AAX Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Tel. [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875 | <clacsoinst@clacso.edu.ar> | <www.clacso.org>

Patrocinado por la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional



La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes, y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la Secretaría Ejecutiva de CLACSO.

*Un homenaje a  
Fidel Castro Ruz*





A Ricardo Alarcón de Quesada,  
la Misión de Puerto Rico en Cuba,  
Néstor Nazario Trabal,  
Edwin González, y José Luis Nicolau  
porque sin vuestra obra y esfuerzo,  
este proyecto nunca hubiese sido posible.



## AGRADECIMIENTOS

Este libro llega a su culminación gracias al esfuerzo y trabajo de muchas personas. Quiero destacar mi agradecimiento a las siguientes instituciones y personas de manera particular:

A Javier Rodríguez, director de la Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE), porque surgió de él la idea del curso “Cuba. Empresas y Economía” combinado con el Viaje de Estudios. Además, porque identificó y gestionó la obtención de los fondos para la publicación del libro.

Al Decanato de Estudios Graduados e Investigación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, y a su decano Pedro J. Rodríguez Esquerdo, por respaldar este proyecto académica y económicamente.

A la Escuela Graduada de Administración de Empresas por gestar y apoyar este proyecto académica y económicamente.

Al decano, el doctor José González Taboada, por apoyar la iniciativa.

Al rector Carlos Severino Valdez, por apoyar las gestiones en la universidad.

A Mayra Crespo, de la EGAE, porque nos ayudó —con un entusiasmo contagioso— a promocionar el curso y el viaje entre los estudiantes, para que todo fuera posible.

A las profesoras de la Facultad de Administración de Empresas —Marinés Aponte García, Carmen Correa Matos, Marta Álvarez, Zoraida Fajardo, Aida Andino Pratts y Sandra Sepúlveda—, por acompañarnos al Viaje de Estudios, creando una comunidad de aprendizaje y mentoría solidaria. Además, por servir como evaluadoras de los artículos.

A Néstor Nazario, por coordinar el recorrido del Viaje de Estudios, y por ser solidario con los estudiantes llegando más allá de su deber para que el viaje fuera viable para todos.

A la Rectora Isabel Allende Karam del Instituto Superior de Relaciones Internacionales, por recibirnos con una gran hospitalidad e inmenso cariño.

Al presidente de la Cátedra del Caribe Norman Girvan, Antonio Romero, y a Milagros Martínez (Secretaria Ejecutiva de la Cátedra), por ayudarnos a coordinar el programa de conferencias y actividades.

A Carmen Castillo, de la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales de la Universidad de La Habana, por ayudarnos a coordinar las conferencias y recibirnos en la visita guiada de la universidad.

A los colegas cubanos que participaron como conferenciantes, mentores o recursos durante las entrevistas ejemplificando la excelencia académica cubana: Luis Suárez Salazar, Jorge Casals, Armando Nova, Antonio Romero, José L. Perelló, Antonio Aja, José Luis Martín Romero, Tania García, Milagros Martínez y Fabio Grobart Sunshine.

A todas las personas que nos atendieron durante las visitas: Miguel e Ibis Salcines en la UBPC Vivero Alamar, a Henry Carreño en Las Praderas, a Tania García que coordinó la visita a la Fábrica del Arte Cubano con X Alfonso, a Carmen Castillo que nos recibió en la Universidad de La Habana, y a la gestora de Bienmesabe.

A todos los cubanos y todas las cubanas que brindaron su tiempo para apoyar a los estudiantes durante las entrevistas.

A Eduardo y a Margarita Ramírez Jaen, nuestra guía durante el viaje, por mostrarnos Cuba con gran amor, sensibilidad y conocimiento.

A Edwin González, delegado de la Misión de Puerto Rico en Cuba, y a su esposa Raquel por siempre recibirnos con los brazos abiertos y apoyar todos los proyectos.

A Mayra Paris por editar todos los artículos.

A Melanie Figueroa y a Amilkar Cruz, que trabajaron como asistentes y apoyaron la coordinación del proyecto en sus distintas fases.

A Yarlier Y. López Correa, por su colaboración durante la fase final de la preparación del libro.

A todos los estudiantes que se apuntaron en esta gesta pionera, por confiar en nosotros y atreverse a marcar nuevos rumbos en la historia caribeña y universitaria.

Al Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, por la oportunidad de publicar este libro en acceso abierto y gratuito al alcance de todos.

A mis hijos, por ser la inspiración para soñar y luchar por un mundo mejor para todos y por acompañarme a recorrer las calles de nuestra amada Cuba.

# ÍNDICE

<b>Isabel Allende Karam</b> Prólogo		15
<b>Maribel Aponte García</b> Prefacio		21
CUBA: EMPRESAS Y ECONOMÍA		
<b>Luis Suárez Salazar</b> La “actualización” del socialismo cubano. Otra mirada desde sus utopías		27
<b>Antonio F. Romero</b> Cuba: transformación económica y relaciones con el Caribe en el escenario post 17-D		47
<b>Mary Ann Báez Rodríguez</b> Las misiones médicas cubanas al alcance de los más necesitados del Caribe, Haití		69
<b>Maribel Aponte García</b> Inversión extranjera y comercio internacional en el desarrollo cubano: 1959-2016		87
<b>Noedith Cruz Rodríguez</b> Los desafíos de los recursos hidráulicos. El locomotor de la economía cubana		129

<b>Angie González Montalvo</b> Medidas para promover la agricultura en Cuba. El caso de la UBPC Vivero Alamar		159
<b>Kiara M. Cartagena Colón</b> Hacia una definición del carácter social de la empresa cubana		175
<b>José Luis Martín Romero</b> La cultura del trabajo. Su concepto y tratamiento en la experiencia científica cubana		187
<b>Jessica R. Acosta Rodríguez</b> La nueva política de remuneración de atletas como estrategia para detener la fuga de talento en Cuba		205
<b>José Luis Perelló Cabrera</b> El turismo internacional en Cuba. Un recuento necesario ante un nuevo escenario de relaciones diplomáticas con Estados Unidos		223
<b>Antonio Juan Pérez Díaz</b> La Cuba que me contaron... la Cuba que yo vi. Un análisis de la perspectiva vs. la realidad de los modelos económicos cubanos		237

#### CUBA Y PUERTO RICO

<b>José Ernesto Colón Villafañe</b> Guía de negocios para el empresario puertorriqueño en Cuba		259
<b>Neiza M. Hernández y Juan C. Serrano Batista</b> Estudio exploratorio sobre posibles acuerdos de colaboración y desarrollo de industrias biofarmacéuticas mixtas en Puerto Rico y Cuba		295
<b>José O. Rodríguez Rivera</b> Oportunidades en la exportación de servicios financieros a Cuba		313
<b>Andrea M. Rivero Suárez</b> Cuba. Más allá de un destino de turismo tradicional		329
<b>Javier Alcalá</b> Los puertorriqueños en Cuba: una perspectiva estudiantil		347
Los autores		357

Isabel Allende Karam

## PRÓLOGO

En 2015 un grupo de académicos y estudiantes puertorriqueños tuvieron la iniciativa de visitar Cuba, oportunidad en la que recibieron una serie de conferencias sobre una amplia gama de temas atinentes a la realidad cubana.

Se organizaron con el auspicio de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En La Habana contaron con el apoyo de la Cátedra de Estudios del Caribe de la Universidad de La Habana. A esta se sumaron otras instituciones como el Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García”. Fue una experiencia muy positiva para puertorriqueños y cubanos.

Afortunadamente no quedó solo en interesantes conferencias, intercambios y visitas diversas. Más allá del enriquecimiento mutuo que significó el contacto directo entre boricuas y cubanos —que permitió conocernos mejor y constatar, una vez más, cuánto de común hay entre nosotros— nos lega esta interesante compilación de artículos.

Los temas tratados abarcan varios aspectos de la realidad cubana. De los dieciséis artículos compilados, cuatro son escritos por académicos cubanos. Presentan enfoques críticos, fundamentados en las investigaciones y trabajos realizados anteriormente. Incursionan en asuntos que en Cuba son de la mayor actualidad y objeto de atención y debate que trascienden los medios académicos.



Uno de ellos parte de lo que para su autor constituyen las “utopías de la Revolución Cubana”, otro —basado en el desarrollo histórico de las relaciones con el Caribe insular— analiza la incidencia del restablecimiento de las relaciones con Estados Unidos para esbozar que no hay motivos para temores. El desarrollo del turismo como sector decisivo para la economía cubana y los retos que enfrenta son el objeto de análisis de un tercer artículo, redactado por un experto de larga data en dicho tema. Por último, el cuarto aborda las experiencias obtenidas en los estudios realizados sobre la cultura del trabajo entre trabajadores de ese sector.

Los académicos, profesores y estudiantes puertorriqueños también dirigen sus análisis a temas muy disímiles. Sus conclusiones no parten exclusivamente de las informaciones recibidas durante su visita a Cuba, sino que se basan en estudios realizados antes o después de ella. Alguno se inscribe en su experiencia vital, como es el caso del estudiante de Medicina en la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM) de Cuba.

Se adentran en el análisis de las modalidades del trabajo en cooperativa en la evolución de la agricultura cubana; las directivas trazadas para la solución de los problemas hídricos; el impacto y desarrollo de la industria biofarmacéutica; las oportunidades que podría brindar a los consultores puertorriqueños la asesoría al sector privado cubano; los retos a los que se enfrenta la empresa estatal cubana en el ámbito social; el decisivo papel de la inversión extranjera y las relaciones comerciales para el cumplimiento de las metas de desarrollo en Cuba; también con el mismo objetivo abordan las perspectivas del turismo de salud, tomando experiencias en otros países del continente; se analiza, asimismo, el alcance de las misiones médicas cubanas, en especial en Haití. Hay incluso un esbozo de guía para los emprendedores puertorriqueños y por último un artículo que presenta los cambios que la posibilidad de palpar directamente la realidad cubana produjo en las opiniones sobre Cuba.

Los trabajos elaborados por los cubanos presentan mayor conocimiento de sus propias realidades con un enfoque crítico de sus diferentes aristas. Su lectura brinda la posibilidad de ampliar conocimientos más especializados.

Los artículos de los puertorriqueños ofrecen la visión de un observador ajeno, lo cual siempre abre nuevas perspectivas. Nos encontramos pues ante doce trabajos que merecen nuestra atención, que han intentado adentrarse en algunos aspectos de la economía y la situación actual de Cuba. Devienen una aproximación sugestiva que despierta en el lector —aun cuando sea cubano— el deseo de continuar indagando sobre el tema, incluso si no se comparten las opiniones expresadas.

Son un buen punto de partida para la profundización en el conocimiento sobre esta isla misteriosa, calificada de “fruta prohibida” por uno de los articulistas, quien demuestra que el 95% de los integrantes del grupo había cambiado su opinión sobre la economía cubana al concluir su visita.

Para algunos ese 95% podría resultar extraordinariamente alto y despertar dudas. Sin embargo, para los cubanos, por muchas razones no resulta tan sorprendente.

Desde su triunfo en 1959, la Revolución Cubana provocó los más encontrados sentimientos y opiniones. La victoria de un grupo de rebeldes mal armados y entrenados frente a un ejército bien pertrechado, numeroso en efectivos y con poderoso armamento convencional para la época fue para muchos, cuando menos, inesperada.

Hubo una sorpresa mayor cuando comenzó a cumplirse el programa del Moncada, explicado por su líder Fidel Castro Ruz en su alegato de defensa en 1953, conocido como “La historia me absolverá”.

Ese triunfo significó un cambio trascendental que, en lo temporal, se producía solo diez años después de la Revolución China y en lo geopolítico a solo 90 millas de los Estados Unidos en el contexto global de la llamada “Guerra Fría”. Se produjo, además, en una región dominada por las concepciones panamericanistas, con numerosas dictaduras y la existencia de países extremadamente pobres, víctimas de la explotación imperialista y de las oligarquías nacionales.

La Revolución Cubana devino luz de esperanza para los pueblos oprimidos y explotados del continente. Moralmente fue una contribución al movimiento de descolonización. Cuba fue país fundador del Movimiento de Países No Alineados, propuso en Punta del Este un plan económico emergente para América Latina, que luego daría origen a la Alianza para el Progreso. Las ideas de justicia social y de defensa de la soberanía política y económica del país desafiaron al imperio. Lo peor del macartismo estaba vivo todavía y se impuso a nivel regional. Comenzó el acoso político, militar, terrorista y mediático. Se impusieron las sanciones por la Organización de Estados Americanos, el aislamiento oficial en el continente aunque los pueblos de Cuba y Latinoamérica nunca estuvieron separados.

El restablecimiento de las relaciones con la URSS y el desarrollo de relaciones comerciales que nos permitieron sobrevivir cuando Estados Unidos rompió los acuerdos comerciales (eliminó la cuota azucarera y los suministros de petróleo) fueron pretexto para todas esas acciones y muchas más. Se impuso el genocida bloqueo económico, comercial y financiero con el objetivo de rendirnos por hambre. Esa brutal acción perdura hoy a pesar del rechazo universal que concita.

El pueblo cubano resistió. Sobrevivió también a la pérdida de sus principales socios comerciales con el desmontaje del socialismo europeo. Perdió el 85% de su comercio con un bloqueo endurecido por la Ley Torricelli en 1992 y la Helms Burton en 1996.

La desaparición de la URSS colocó a Cuba en una situación que muchos consideraron el final. Fue un final que nunca llegó pero provocó pérdidas inimaginables, cuyas consecuencias en todos los planos se ven hoy todavía.

No se produjo el fin de la historia, pronosticado por Fukuyama, pero para los cubanos se gestaban batallas en el plano de las ideas, mucho más complejas que las enfrentadas anteriormente. Aumentó la guerra mediática, concentrada en presentar al gobierno cubano como el más brutal violador de los derechos humanos a partir de una visión selectiva de estos. Se satanizó la imagen de Cuba y de sus gobernantes. Se fomentó todavía más la emigración ilegal. Los cubanos se presentaban en los grandes medios de información como los únicos migrantes de este mundo que abandonaban su país por razones políticas; se trató de generalizar una imagen de desamparo y desesperación; de un país con extrema pobreza y carente de desarrollo alguno.

Por eso los cubanos no se sorprenden cuando una persona honesta, capaz de no dejarse llevar por prejuicios vanos, modifica o pondera su opinión cuando entra en contacto directo con la realidad cubana. Esa realidad es compleja como cualquier otra, con aciertos y desaciertos, con problemas identificados que resolver, muy distinta a la de cincuenta años atrás, pero caracterizada por la búsqueda de objetivos bien definidos de justicia social, sostenibilidad, desarrollo y prosperidad.

La visita de los amigos puertorriqueños se produjo en momentos especialmente trascendentes. En lo interno, en medio del gran esfuerzo que significa la actualización del modelo económico, sin abandonar los principios de igualdad y garantía social propugnados durante más de medio siglo. En lo externo, en las nuevas circunstancias que crea el muy largo proceso hacia la normalización de las relaciones con los Estados Unidos.

Este proceso, acogido favorablemente por la mayor parte de la opinión pública mundial, concita expectativas diversas.

De una parte, ha renovado el interés por Cuba y tiene un impacto positivo en el contexto de la política internacional. Despierta en algunos sectores mucho interés respecto a la posibilidad del impacto del levantamiento del bloqueo.

Otros consideran que a la larga Cuba se verá obligada a hacer concesiones en lo interno y lo externo. Preocupan a algunos amigos

la posibilidad de que seamos más “cuidadosos” en la manifestación de nuestras posiciones antiimperialistas.

La situación está más clara para los que conocen la historia de Cuba y de este conflicto que data del siglo XIX, los que saben que desde 1959 el gobierno cubano manifestó su voluntad de mantener adecuadas relaciones sobre la base de los principios del derecho internacional y muy particularmente la no injerencia en los asuntos internos. En su Informe al Segundo Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en 1980, Fidel Castro presenta una explicación unívoca de esta posición al tiempo que señala que los principios no son negociables.

Esas palabras han sido algo más que una consigna y tienen absoluta vigencia en medio de las condiciones de una mundialización o globalización que favorece a los más poderosos y complejiza la solución de los problemas de Cuba.

Es inalterable la posición cubana en apoyo a los países latinoamericanos en la defensa de sus intereses, de su identidad, crisol de aborígenes, africanos esclavizados y europeos, donde no existen prefijos indicadores del origen, pues todos somos únicos en nuestra diversidad.

La causa de la independencia de Puerto Rico fue liderada por José Martí a la par que luchaba por la de Cuba en el siglo XIX, solo en los momentos de las dictaduras de Machado y Batista —las más cruentas de nuestra república plattista y neocolonial— en la primera mitad del siglo XX fueron aplastadas las voces de los cubanos en defensa de la independencia boricua, y dejó de brindarse apoyo a los luchadores por la independencia. Desde 1959 Puerto Rico y su independencia han sido prioridad de la política exterior de Cuba.

Ha sido tal el sentimiento de hermandad de los cubanos por Borinquen que, siendo el culto al ideario martiano esencial para los cubanos, generalmente se atribuye a Martí el paradigmático pensamiento de la insigne poetisa puertorriqueña Lola Rodríguez: “Cuba y Puerto Rico son de un pájaro las dos alas”.

Los autores de los artículos sobre Cuba tienen que haber palpado esos sentimientos durante su visita y a la vez comprobado que todavía habría que profundizar en el conocimiento de nuestras realidades.

Recomendamos la lectura de la compilación de estos artículos sobre Cuba, es un buen comienzo en ese camino.



Maribel Aponte García

## PREFACIO

En abril de 2015 recibí un mensaje del director de la Escuela Graduada de Administración de Empresas, el doctor Javier Rodríguez, preguntándome si quería ofrecer un curso sobre Cuba que incluyera un Viaje de Estudios estudiantil.

Me maravillé ante la invitación, y pensé “¡Que fabuloso!”. Enseguida le contesté que sí pero con una condición, que el profesor Néstor Nazario estuviera incluido en la coordinación del viaje estudiantil.

¿Por qué me invitaron a dictar el curso a mí? Bueno, porque en el sistema de la Universidad de Puerto Rico y sus once recintos, existe un puñado de profesores e investigadores que realizamos viajes e investigaciones en Cuba cuando nadie quería ir a Cuba, en los terribles años del Periodo Especial en Tiempos de Paz. Durante los años noventa, se llevaron a cabo pequeños encuentros con diversas instituciones en Cuba. Luego, ese pequeño grupo de profesores sugirió crear el Proyecto ATLANTEA, una importante iniciativa de internacionalización de la UPR que recibía fondos de Presidencia, y que durante muchos años sufragó iniciativas de investigación en el Gran Caribe. Mis vínculos con Cuba continuaron desde entonces en diversas iniciativas académicas y de investigación.

Javier propuso que organizáramos una reunión de Orientación para los estudiantes interesados en la iniciativa. Yo pensé “vendrán

siete u ocho estudiantes”, que es el número que históricamente ha estado interesado en Cuba y en el Gran Caribe. Recuerden que esto ocurre dentro de una Escuela Graduada de Administración de Empresas, de corte tradicional.

Para mi sorpresa, el día de la Orientación el salón estaba repleto, la lista de asistencia rebasó los 60 interesados. Atónita, pensé “esto va a ser algo histórico”. De los 60 que asistieron a la orientación, 27 se matricularon en el curso. Luego, el viaje estudiantil incluyó también a diez profesores de la Facultad de Empresas y a dos de mis hijos. Es importante destacar que estos estudiantes no sabían prácticamente nada sobre Cuba, muchos nunca habían realizado investigaciones o publicado artículos arbitrados. Así que, para todos los fines, estaba corriendo tres cursos en uno.

El curso se diseñó de la siguiente manera: nos reuniríamos durante seis sábados. En estas reuniones, yo les brindaría una orientación inicial sobre cómo llevar a cabo investigación sobre Cuba. Les explicaría las distintas vertientes de literatura, identificando los autores que se ubicaban bajo cada una; y las bases de datos donde podían encontrar información sobre Cuba y sobre los diversos autores. Cada estudiante debía desarrollar una investigación durante el curso, y preparar una revisión de literatura sobre el tema que recogiera las diversas vertientes. El tema era libre. Además, la modalidad de investigación también era libre incluyendo fotoensayo, ensayo reflexivo e investigación exploratoria, entre otros.

Los temas de investigación nutrieron el diseño del viaje estudiantil. La idea fue que los temas que los estudiantes escogieron serían discutidos y analizados por académicos cubanos durante el viaje. En Cuba, todas las mañanas asistiríamos al Instituto Superior de Relaciones Internacionales, donde la Rectora Isabel Allende Karam nos acogió con una gran hospitalidad. Quisimos que se impartieran unas conferencias en la Universidad de La Habana, pero aunque parezca increíble no había salones que pudieran acomodar un grupo tan grande de 40 personas. Entonces los conferenciantes de la UH y del ISRI acudían cada mañana a impartir conocimientos sobre los distintos temas y áreas de estudio. Por las tardes, visitábamos proyectos o empresas vinculadas con los proyectos de investigación. Las noches eran libres, aunque usualmente compartíamos en grupo disfrutando de la rica vida cultural cubana.

Así las cosas, al final del semestre contábamos con 27 investigaciones. Poco antes de regresar a Puerto Rico, Javier nuevamente propuso una excelente idea: recoger los trabajos de los académicos cubanos y de los estudiantes en un libro. No todos los académicos que participaron impartiendo conferencias pudieron enviar sus escritos.

De las 27 investigaciones estudiantiles, se han recogido en este libro 12. Aunque todos fueron convocados a participar, el proceso se tornó oneroso para muchos. Cuando regresamos del viaje en octubre de 2015, los estudiante continuaron desarrollando sus trabajos para cumplir con los requisitos del curso y el examen final; y los 27 entregaron sus trabajos.

Pero en el cronograma que se estableció para preparar el libro para publicación, se le requirió a los estudiantes que tenían que editar sus trabajos durante el periodo del receso navideño. Además, debían atender al semestre siguiente (sin estar matriculados en un curso de seguimiento vinculado con el proyecto), los señalamientos de los evaluadores ya que sometimos los trabajos a evaluación arbitrada ciega. Una vez corrigieran sus trabajos, entonces los escritos fueron referidos a una editora durante el verano de 2016; y los estudiantes nuevamente tuvieron que incorporar las correcciones de la editora. Finalmente, yo los volví a corregir en cuanto a contenido y forma (siguiendo las normas editoriales de CLACSO).

De tal forma, los autores cuyos trabajos incluimos en este libro son los estudiantes que perseveraron hasta hoy trabajando en sus escritos. Algunos, aún después de terminar el curso e incluso graduarse, continuaron en su empeño de publicar su trabajo en este libro.

Estos son los pioneros. No sólo porque participaron y se apuntaron en el Primer Viaje Estudiantil de la EGAE en toda su historia, sino porque fueron los pioneros que fueron a Cuba y que publicaron el primer libro sobre Cuba basado en investigaciones estudiantiles de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico.

Es imposible plasmar en palabras la inmensa satisfacción que me ha brindado este proyecto, participar y ver cómo estos estudiantes que no sabían casi nada sobre Cuba han podido crecer hasta presentar los trabajos que aquí se incluyen.

En fin, pienso que para los que luchamos por realizar investigaciones en Cuba durante tantos años, todo valió la pena. ¡Que bueno que fuimos firmes y decidimos perseguir nuestros sueños como investigadores a pesar de todo! Esto ha permitido que una nueva generación de investigadores haya aprendido a amar a esa isla hermana con la misma pasión que nosotros. A fin de cuentas, es tanto lo que Puerto Rico le debe a Cuba que presentamos este libro como un humilde tributo de nuestra parte, desde “la otra ala”.





# **CUBA: EMPRESAS Y ECONOMÍA**



Luis Suárez Salazar

## LA “ACTUALIZACIÓN” DEL SOCIALISMO CUBANO: OTRA MIRADA DESDE SUS UTOPIÁS

Martí decía [...] que los sueños de hoy son realidades de mañana, y nosotros, en nuestro país, hemos visto convertidos en realidades muchos sueños de ayer, una gran parte de nuestras utopías las hemos visto convertidas en realidad. Y si hemos visto utopías que se han hecho realidades, tenemos derecho a seguir pensando en sueños que algún día serán realidades, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

*Fidel Castro (1992)*

La esencia de la utopía, es la crítica de las condiciones presentes y la esperanza de un mundo mejor. [...] Una crítica de la razón utópica no puede ser anti-utópica. [...] La crítica siempre se ubica frente a un futuro abierto, aunque con toda razón busca un mundo mejor.

*Franz J. Hinkelammert (1993)*

### INTRODUCCIÓN

Inspirado en las ideas de Fidel Castro y Franz Hinkelammert que aparecen en el exordio, así como dándole continuidad a algunas de mis publicaciones recientes (Suárez, 2014), este ensayo va dirigido a realizar otra aproximación a la oficialmente denominada “actualización del modelo económico cubano” aprobada por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), efectuado entre el 16 y el 19 de abril de 2011.

Sin embargo, a diferencia de otras “miradas” a ese inconcluso, contradictorio y complejo proceso (ya sean las realizadas desde enfoques liberales o desde algunas interpretaciones de los marxismos), la que se verá en las páginas que siguen se ha elaborado tomando como referencias las que he denominado “utopías de la Revolución Cubana” (Suárez, 2009, 2013 y 2014a); entendiendo “la utopía”, al igual que Hinkelammert, como una crítica sistemática del pasado-presente a partir de la perenne esperanza de que, en el porvenir, siempre será necesario edificar una sociedad y un mundo mejor que el que hasta ese momento se haya conocido.

Como se ha demostrado desde 1959 hasta la actualidad, en el caso de Cuba, lo antes dicho ha implicado y todavía implica criticar constantemente sus “condiciones presentes” desde la convicción teórico-práctica de que es necesario —en ciertas condiciones endógenas y exógenas— posible edificar un socialismo más eficaz, eficiente, económicamente autosostenido, ecológicamente sustentable y democrático-participativo que el que hasta ahora han conocido todas las “generaciones políticas” que, en los más recientes veinticinco años, han defendido las que, en 1991, el entonces Primer Secretario del Comité Central (CC) del PCC y Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba (CCEMM), Fidel Castro, denominó “principales conquistas de la Revolución y del Socialismo” (Castro, 1991).

Como se verá al final de este ensayo, a pesar del reciente restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre los gobiernos de Cuba y los Estados Unidos (1° de julio de 2015) y de los diferentes acuerdos de cooperación que se han venido elaborando y en algunos casos protocolizando desde esa fecha hasta la actualidad, en razón de la cercanía geográfica y de la asimetría de poderes que siempre tendrá el archipiélago cubano con relación a la principal potencia imperialista del mundo, tal socialismo nunca podrá edificarse al margen de los avances y retrocesos que se produzcan en la institucionalización de un “mundo multipolar”, al igual que de los cambios favorables a los intereses nacionales y populares, así como a algunos de los procesos de concertación política, cooperación e integración económica que en la actualidad se están desarrollando, o que en el futuro se desarrollará, entre los Estados nacionales o plurinacionales ubicados en el espacio geográfico, humano y cultural que, en 1891, José Martí denominó *Nuestra América* (Martí, 1974).

## **LAS UTOPÍAS DE LA REVOLUCIÓN CUBANA**

El 1° de enero de 2016 la Revolución Cubana cumplió su 57° Aniversario. Inspirada en el legado de José Martí y de otros próceres y mártires de las multiformes luchas del pueblo cubano por su verdadera y definitiva independencia, tanto frente a España como a los Estados Unidos, esa revolución triunfó como fruto de una crítica-utópica a las profundas falencias económicas, sociales, políticas, éticas e ideológico-culturales que, salvo episódicas excepciones (como las del llamado “gobierno de los cien días” instalado entre septiembre de 1933 y enero de 1934), habían demostrado los corruptos y represivos gobiernos democrático-representativos y dictatoriales que habían administrado el archipiélago cubano desde el 20 de mayo de 1902 hasta el 31 de diciembre de 1958. Todos ellos subordinaron sus políticas internas y externas a las necesidades geopolíticas y geoeconómicas de los Esta-

dos Unidos y, por tanto, contaron con el sistemático apoyo del gobierno permanente y de sucesivos gobiernos temporales de esa potencia imperialista.

De ahí que, en la misma medida que el liderazgo político-estatal cubano, encabezado por Fidel Castro, así como sus sucesivas “vanguardias políticas” —el Movimiento 26 de Julio (1959-1961), las Organizaciones Revolucionarias Integradas (1961-1963), el Partido Unido de la Revolución Socialista de Cuba (1963-1965) y, a partir del 3 octubre de ese año, el Partido Comunista de Cuba (PCC)— fueron demostrando sus capacidades para derrotar las multiformes agresiones imperialistas, así como para cumplir, al menos parcialmente, sus “sueños”, al igual que concitando el apoyo y la solidaridad internacional (estatal y no estatal) que éstos requerían, en el imaginario y en *la praxis* de la absoluta mayoría de sujeto popular cubano fueron consolidándose las que en otro escrito llamé sus “utopías fundacionales” (Suárez, 2010).

Sin ánimo de ser exhaustivo, sin orden de prelación, interrelacionadas entre sí y empleando el lenguaje actual (que no es el mismo que el utilizado en los diferentes momentos en que fueron enunciadas) éstas pudieran sintetizarse como sigue:

- » El emprendimiento de un proyecto de desarrollo económico, social, político y cultural que —además de garantizar la independencia y la soberanía económica y política del país— coloque a los seres humanos, sin discriminaciones de ningún tipo y en su relación armónica con la naturaleza y la biosfera, como sus protagonistas y principales beneficiarios;
- » La construcción de una democracia popular, integral, participativa y socialmente representativa radicalmente diferente a las democracias liberales burguesas ahora instaladas en la mayor parte de los países del mundo;
- » La edificación de un socialismo autóctono y, por ende, distinto a las ahora frustradas transiciones socialistas europeas, al igual que a los diferentes socialismos asiáticos que aún perduran;
- » La institucionalización de un Sistema Internacional de Estados democráticos, justos y *multipolares* y, por tanto, de un nuevo orden económico, político, informativo y multicultural internacional; y
- » La integración económica y política de la República de Cuba con los demás Estados-nacionales o plurinacionales de América Latina y el Caribe; en particular —como se indicó en 1976 en los fundamentos constitucionales de la política exterior cubana— con aquellos “liberados de dominaciones externas y opresiones internas” (DOR, 1976).

Luego de casi tres lustros de la “construcción del socialismo” (oficialmente proclamado por Fidel Castro el 16 de abril de 1961) e inmediatamente después que, a fines de 1975 y en consulta con diversos sectores populares, el Primer Congreso del PCC realizara un profundo análisis crítico y autocrítico de sus realizaciones internas y externas, así como de los diversos “errores de idealismo” que se habían cometido en los años precedentes (Castro, 1975), esas utopías fueron consagradas en la Constitución socialista de la República de 1976.

Antecedida por una discusión de su anteproyecto con amplios sectores de la población, esta entró en vigor el 24 de febrero de ese año, luego de haber sido aprobada nueve días antes mediante un referéndum en el que participaron el 98% de las ciudadanas y los ciudadanos residentes permanentes en el país, incluyendo los que temporalmente se encontraban en el exterior. De ellos, el 97,6% expresó su aprobación mediante voto voluntario, universal, libre, directo y secreto (Cantón y Duarte, 2006).

Sin dudas, no obstante los diversos desatinos en su espíritu y en su letra, que posteriormente fueron identificados y, en cierta medida, subsanados en la reforma constitucional emprendida por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) en 1992 (Azcuay, 1993), la “Constitución de 1976” significó un salto cualitativo en la democracia popular, socialmente representativa y participativa que *de jure y de facto* se había venido edificando desde 1959 y, por tanto, creó el entorno jurídico-político que guió la activa, multidimensional y por lo general fructífera proyección externa de la transición socialista cubana hasta el “período especial en tiempo de paz”, iniciado a comienzos de la última década del siglo XX.

A pesar de las inconclusas críticas teórico-prácticas a los “errores y tendencias negativas” que en el orden interno ya venían expresándose desde los primeros años de la década de 1980 (Castro, 1989), del “derrumbe de los falsos socialismos europeos” (Rodríguez, 1992), de la “implosión” de la Unión Soviética y de la profunda crisis económica, social y geopolítica que ya estaban afectando al archipiélago cubano, las utopías antes señaladas se mantuvieron presentes en las ya mencionadas reformas a la Constitución aprobadas por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) el 12 de julio de 1992.

El respaldo de la mayoría del pueblo cubano a esas reformas se evidenció, entre otros comportamientos políticos que no tengo espacio para mencionar, en los comicios para elegir, por primera vez en la historia de la Revolución, mediante el voto universal, voluntario, libre, directo y secreto de la ciudadanía a las y los Delegados a las Asambleas Provinciales del Poder Popular (APPP), así como a las y los Diputados a la ANPP realizados a comienzos de 1993. Como se podrá

**Cuadro 1**  
 Votación registrada en las elecciones para Delegados a las Asambleas Provinciales del Poder Popular y para diputados/as a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) de 2013: comparación con los datos relativos de los comicios de 2008, 2003, 1998 y 1993

	Elecciones 2013	Elecciones 2013	Elecciones 2008	Elecciones 2003	Elecciones 1998	Elecciones 1993
	<i>Cifras absolutas</i>	%*	%*	%*	%*	%*
Potencial electoral	8.668.455		8.495.917	8.313.770	8.064.205	7.872.806
Abstención	790.549	9,1	3,11	2,36	1,65	0,27
Votos emitidos	7.877.906	90,9	96,89	97,63	98,35	99,73
Votos en blanco	364.576	4,2	3,61	2,93	3,30	3,03
Votos nulos	94.808	1,1	1,00	0,84	1,63	3,97
Votos válidos	7.418.522	85,6	92,27	93,87	93,41	93,26
Voto unido**	6.031.215	69,6	83,87	85,75	88,22	88,15
Voto selectivo**	1.387.307	16	8,40	8,12	5,19	4,58
Suma de las abstenciones votos nulos y en blanco	1.249.933					
		14,4	7,73	6,13	6,58	7,27

Fuente: Elaboración propia partir de la información oficial aparecida en *Granma*. Los datos de las elecciones del 3 de febrero de 2013 fueron tomados de "Resultados finales de las elecciones", *Granma*, La Habana, 8 de febrero de 2013 consultados el 18 de marzo del mismo año en <www.juventudrebelde.cu>.

Notas: \* Como todos los porcentajes están calculados sobre la base del potencial electoral, se introducen algunas modificaciones en los datos relativos, difundidos por las autoridades de la isla. Estos se calculan sobre la base de los votos emitidos o de los votos válidos. Mientras que estos cálculos se realizan a partir del potencial electoral. | \*\* En el lenguaje electoral cubano se califica como "voto unido" al de aquellos ciudadanos y ciudadanas que sufragan a favor de todos los integrantes de la lista de diputados a la ANPP propuestos por la Comisión de Candidatura. Por consiguiente, los "votos selectivos" son aquellos que se emiten por algunos o algunas de los integrantes de la lista antes mencionada.

ver en el Cuadro 1, en estas casi el 93% de todas las ciudadanas y ciudadanos de 16 años o más respaldaron la legitimidad democrática del unipartidista sistema político del país. Y, por tanto, la reelección por parte de la ANPP del líder histórico de la Revolución Cubana, Fidel Castro, como presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba (CEMM).

Bajo su dirección, luego de analizarlas en la ANPP y en los llamados "parlamentos obreros, campesinos y estudiantiles", se emprendieron diversas políticas públicas —entre ellas, la que denominé "reforma súper heterodoxa de la economía cubana" (Suárez, 2000)—,



así como una activa y multidimensional política internacional dirigidas a enfrentar las nefastas consecuencias económicas y sociales que habían tenido para el país y para su inserción en “la economía mundo” la desaparición de los socialismos este-europeos, así como el endurecimiento del carácter extraterritorial del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto desde 1962 por Estados Unidos contra Cuba.

El respaldo popular a todas esas políticas fue reconocido por el V Congreso del PCC, efectuado en octubre de 1997. Este realizó un esperanzador balance de los resultados de las acciones para capear las crisis económica, social, geoeconómica, geopolítica y, en algunos aspectos, ideológico-cultural que habían emprendido desde 1992 el Estado y el Gobierno, así como el PCC, la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y las organizaciones sociales y de masas, juveniles y estudiantiles que actuaban (y continúan actuando) en la sociedad civil y política cubana. Entre ellas, la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), los Comités de Defensa de la Revolución (CDR), la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Federación de Estudiantes Universitarios (FEU), la Federación de Estudiantes de la Enseñanza Media (la FEEM) y la Unión de Pioneros de Cuba (UPC).

Luego de recoger las opiniones vertidas en centenares de asambleas efectuadas en diversos centros de trabajo y de estudios, tanto urbanos como rurales, las y los delegados al V Congreso aprobaron un trascendental documento titulado “El Partido de la unidad, la democracia y los derechos humanos que defendemos”. En éste se realizó un análisis sintético de toda la historia de las luchas por la liberación nacional y social del pueblo cubano; se constataron los grandes logros sociales y políticos de la Revolución y se resaltó la importancia estratégica de la unidad del Partido [Comunista de Cuba] y del pueblo cubano. También se evaluaron todas las acciones que se habían emprendido entre 1992 y 1997 para “perfeccionar la democracia socialista cubana”; se refirieron los grandes problemas que seguían afectando a la población y se criticaron los efectos perversos que ya estaban teniendo en todo el mundo y en particular en América Latina y el Caribe “la globalización neoliberal” (PCC, 1997).

Como se puede ver en el Cuadro 1, el apoyo a las resoluciones de ese Congreso se manifestó en las elecciones de Delegados/as las APPP y de Diputados/as a la ANPP de 1998 y, cuatro años después, en la aprobación por parte de estos de la llamada “reforma constitucional de 2002”. Demandada por 8.198.237 ciudadanas y ciudadanos que de manera voluntaria y, casi seguramente repetida, estamparon sus firmas durante los días 15, 16 y 17 de junio de ese año en el documento al

respecto elaborado por las direcciones de diversas organizaciones sociales y de masas, juveniles y estudiantiles antes mencionadas, esa “reforma” dejó “consignado [en la Carta Magna de la República de Cuba] el carácter irrevocable del socialismo y del sistema político y social revolucionario, así como que las relaciones económicas, diplomáticas y políticas con otros Estados no pueden ser negociadas bajo agresión, amenaza o coerción de una potencia extranjera” (PRELA, 2010).

Merece recordar que esas precisiones respondieron a las diversas injerencias en los asuntos internos y externos cubanos, así como a las ofensas contra su pueblo difundidas el 20 de mayo de ese año por el entonces presidente de Estados Unidos, George W. Bush (2001-2009), propugnador de la bien llamada “guerra terrorista contra el terrorismo”, del “cambio de régimen” instalado en Cuba y del frustrado golpe de Estado fascista que se había producido en la República Bolivariana de Venezuela entre el 11 y el 13 de abril de 2002. Uno de los propósitos expuestos de los artífices internos y externos de esa intentona fue interrumpir las estrechas relaciones ínter solidarias que, a partir de 1999, se habían venido desplegando entre los pueblos y los gobiernos de Cuba y de la República Bolivariana de Venezuela (RBV), entonces encabezados por Fidel Castro y Hugo Chávez, respectivamente (Sánchez, 2012).

En mi criterio, a pesar de las enormes dificultades que siguieron gravitando en la vida cotidiana de la población cubana, de su “re-estratificación social” (incluido el indeseado incremento de “la pobreza” y de la concentración de los ingresos) provocada por la crisis y las reformas económicas de la década de 1990 (Espina, 2008), así como de las erosiones políticas, axiológicas e ideológico-culturales que se habían producido entre 1992 y 2002, el apoyo popular a la reforma constitucional antes mencionada demostró cuán vigentes estaban en el imaginario y en *la praxis* de la absoluta mayoría del sujeto popular cubano las ya mencionadas utopías elaboradas y periódicamente criticadas por la Revolución Cubana.

Como se puede ver en el Cuadro 1, a esa conclusión también podemos arribar cuando se observan los resultados de las elecciones de Delegados/as a las APPP y de Diputados/as a la ANPP realizadas a comienzos de 2003. En estas se registró un descenso relativo de las abstenciones, así como de los votos nulos y en blanco que se habían contabilizado en los comicios de 1998. Sin embargo, se registró un incremento del “voto selectivo”; lo que me indujo a pensar en un aumento de las posiciones crítico-utópicas de la ciudadanía ante las candidaturas *bloqueadas, pero no cerradas* que le presentaron (y aún les presentan) las Comisiones de Candidatura, avaladas por las Asambleas Municipales del Poder Popular (los delegados a las mismas se eligen cada

dos años y medio), al igual que hacia algunas de las políticas públicas que habían comenzado a aplicarse con vistas a tratar de contrarrestar los efectos negativos (económicos, políticos, sociales, éticos e ideológicos) de las reformas económicas de la década precedente.

Cualesquiera que sean los criterios que merezcan esas afirmaciones, lo cierto fue que, a pesar de la denominada “batalla de ideas”, la crítica teórico-práctica a algunos de esos efectos fue incrementándose antes y durante la crisis en la generación de energía eléctrica que se había producido como consecuencia de los desperfectos y los retrasos en los mantenimientos de buena parte de las plantas termoeléctricas del país. Esto tuvo múltiples efectos negativos en la economía y en la sociedad cubana, incluido un notable incremento del descontento popular.

Un momento cúlmine de esas críticas fue el discurso pronunciado el 17 de noviembre de 2005 por Fidel Castro en ocasión del 60° aniversario de su ingreso a la Universidad de La Habana. En este, luego de analizar las manifestaciones de indisciplina social, latrocinio y corrupción que se estaban evidenciando en diversas estructuras gubernamentales y en algunos colectivos de trabajadores estatales, indicó: “Este país puede autodestruirse por sí mismo; esta Revolución puede destruirse, los que no pueden destruirla hoy son ellos [los imperialistas]; nosotros sí, nosotros podemos destruirla, y sería culpa nuestra” (Castro, 2005).

## **LA ACTUALIZACIÓN DEL SOCIALISMO CUBANO**

En mi consideración, esas afirmaciones, la reconocida persistencia de esas tendencias negativas en diversos sectores de la población y en ciertos estamentos del aparato estatal, así como los múltiples y complejos problemas que continúan afectando a la sociedad, a la economía y al funcionamiento del sistema político cubano, así como la crítica-utópica de esas y otras deficiencias están en la base de la que prefiero llamar “actualización del socialismo cubano”. Entre otras evidencias que no tengo espacios para recrear, así quedó demostrado en la amplia participación popular en “el debate crítico dentro del socialismo” convocado en el segundo semestre de 2007 por el liderazgo político-estatal del país y en particular por el entonces presidente interino de los CCEMM y segundo secretario del CC del PCC, Raúl Castro (2007).

Como respuesta a esa convocatoria, se efectuaron en todo el país 215.687 reuniones organizadas por el PCC y la UJC, así como por las organizaciones sociales y de masas, juveniles y estudiantiles antes mencionadas. Según los datos difundidos, en estas participaron cerca de 5 millones de personas. Estas realizaron 3.255.344

intervenciones con 1.301.203 planteamientos, de los cuales el 48,8% remarcaron los diversos problemas internos que estaban y, en algunos casos, aún están afectando la transición socialista cubana (González, 2007).

Contando con ese diagnóstico y con el reiterado apoyo popular a la activa y multidimensional política internacional desplegada en los años previos, así como luego de efectuadas las elecciones de Delegados/as a las APPP y de Diputados/as a las ANPP a comienzos de 2008 (ver Cuadro 1), el 24 de febrero de ese año Raúl Castro fue electo por este último órgano como Presidente de los CCEMM. En su discurso de toma de posición, reiteró su compromiso de emprender los cambios estructurales y funcionales necesarios teniendo como prioridad la satisfacción de “las necesidades básicas de la población, tanto materiales como espirituales, partiendo del fortalecimiento sostenido de la economía nacional y de su base productiva”, sin lo cual, agregó, “sería imposible el desarrollo” del país (Castro, R.; 2008).

Con esos y otros propósitos, un año después se anunció que —antecedido por la realización de la Primera Conferencia Nacional del PCC— en octubre de 2009 se efectuaría el VI Congreso del PCC. A decir de Raúl Castro (2009), estos eventos estaban llamados a “definir con la más amplia participación popular la sociedad socialista que aspiramos y podemos construir en las condiciones actuales y futuras de Cuba, el modelo económico que regirá la vida de la nación en beneficio de nuestros compatriotas y [a] asegurar la irreversibilidad del régimen sociopolítico del país, única garantía para su verdadera independencia”.

Después de diversas redefiniciones de la secuencia y las fechas en que se realizaron estos eventos, en noviembre de 2010 se convocó a toda la población a analizar el *Proyecto de Lineamientos de la Política Económica y Social* que —luego de incorporar las opiniones de la ciudadanía— se discutió y aprobó, con otro título, en el VI Congreso del PCC, realizado de manera coincidente con las celebraciones del 50° Aniversario de la proclamación del carácter socialista de la Revolución y de la derrota de la invasión mercenaria de Playa Girón, organizada por el gobierno de los Estados Unidos: 16 y 19 de abril de 1961, respectivamente.

Según indicó Raúl Castro en el Informe Central que les presentó y fue aprobado por los 1.000 delegados que en representación de los cerca de 800.000 militantes del PCC participaron en ese congreso, entre el 1° de diciembre de 2010 y el 28 de febrero de 2011, se habían realizado en todo el país más de 163.000 reuniones convocadas por las diferentes organizaciones de raigambre popular que actúan en la sociedad política y en la sociedad civil cubana. Sin definirse con

exactitud las que asistieron a más de una de esas reuniones, en ellas “participaron 8.913.838 personas”, las que realizaron “una cifra superior a tres millones de intervenciones” (Castro, R.; 2011).

Para demostrar la calidad de ese “verdadero y amplio ejercicio democrático” —calificado como “una suerte de referéndum popular respecto a la profundidad, alcance y ritmo de los cambios” que, en los próximos años, se introducirán en el país— y la importancia que le había concedido su dirección político-estatal, Raúl Castro agregó que el 68% de los 291 lineamientos que contenía el *Proyecto* fueron reformulados, y que a éste se le habían añadido 36. De esas enmiendas surgieron los ahora denominados *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (en adelante, los *Lineamientos*) aprobados por el Congreso del PCC antes mencionado (PCC, 2011).

Este también aprobó una Resolución sobre el perfeccionamiento de los órganos del Poder Popular, el Sistema Electoral y la División Político-Administrativa (PCC, 2011a). En esta se le encargó al Comité Central (CC) del PCC que resultó electo que —luego de evaluar “los experimentos” que se ha venido desplegando en las entonces recién fundadas provincias de Mayabaque y Artemisa (ambas surgidas de la división de la provincia otrora llamada Habana)— trasladara a la ANPP “las recomendaciones” dirigidas a adecuar “la organización y funcionamiento del Poder Popular” a la implementación de los *Lineamientos*.

En especial aquellos aspectos dirigidos a “jerarquizar la autoridad de las Asambleas Locales del Poder Popular”, así como a superar “las dificultades funcionales y organizativas, tanto de los órganos representativos como los de carácter administrativo en los niveles provinciales y municipales”. Y agregó: “La integralidad de un proceso de esta naturaleza, demanda variar procedimientos, términos legales y realizar otras adecuaciones en nuestro Sistema Electoral, sobre la base de los principios esenciales que lo sustentan y demuestran su carácter democrático y participativo” (PCC, 2011a).

Cualesquiera que sean las críticas de contenido y forma que merezcan esos acuerdos del VI Congreso del PCC, así como la evidente demora que se ha registrado en su implementación (según información reciente, la absoluta mayoría de ellos aún no se han cumplido), la amplia consulta popular que antecedió a ese evento fue, en sí misma, una demostración de la voluntad del actual liderazgo político-estatal cubano y de la mayoría de la población políticamente activa de perseverar en la construcción de una democracia popular, integral, participativa y socialmente representativa radicalmente diferente a las democracias liberales burguesas y, a su vez, distinta a

los ordenamientos políticos que, en otras condiciones geopolíticas, geoeconómicas e ideológico-culturales, funcionan en la República Popular China, en la República Popular y Democrática de Corea y en la República Socialista de Vietnam. También en aquellos estados latinoamericanos y caribeños en los que, en los marcos del multipartidismo y la división de poderes heredada del “modelo liberal”, actualmente están instalados diversos gobiernos reformistas, reformadores o revolucionarios, según el caso.

El respaldo popular al actual sistema político cubano también se comprobó en los comicios para elegir a las y los Delegados a las AMPP y a las y los Diputados a la ANPP realizados el 3 de febrero de 2013. Como se indicó en el Cuadro 1, en estos participaron el 90,9% de las y los ciudadanos. De ellos, el 69,6% emitió su “voto unido” por todos los candidatos avalados por las AMPP. Y, por diversas razones que será necesario analizar críticamente, el 16% prefirió hacer uso de su derecho al “voto selectivo”, lo que duplicó la magnitud relativa de esa opción que se había expresado en los comicios de igual carácter efectuados en 2008.

Algo parecido ocurrió con el notable incremento de las abstenciones, los votos nulos y en blanco (la suma de todos ellos duplicó los registrados en las elecciones precedentes y la media de todas las elecciones de igual carácter efectuadas desde 1993), los que, desde mi punto de vista, expresaron los múltiples y muchas veces justificados descontentos que existen en la población, incluidos los provocados por los contradictorios resultados de la todavía incompleta actualización del socialismo cubano. No obstante, si se suman el voto unido y el voto selectivo puede afirmarse que, al menos, el 85% de las ciudadanas y los ciudadanos ratificaron su aceptación a la legitimidad democrática del unipartidista sistema político que, como vimos, ha venido funcionando en Cuba desde el triunfo de la Revolución y, en particular, desde la Constitución de 1976.

De ahí que, en mi consideración, ese comportamiento electoral habilita el tiempo político necesario para que el VII Congreso del PCC (se efectuará en abril del presente año) evalúe críticamente y con la profundidad necesaria los desiguales y, en algunos casos, contradictorios resultados de todas las acciones de diferente calado que se han venido emprendiendo desde 2011 hasta la actualidad. También para que ese evento adopte todas las decisiones necesarias para emprender en los menores plazos posibles el imprescindible “perfeccionamiento” de la institucionalidad político-jurídica del país, incluidas las reformas constitucionales y legislativas, así como la promulgación de las nuevas leyes que requieren la implementación de los acuerdos del VI Congreso del PCC.

## UNA MIRADA AL FUTURO

Sobre todo, porque según ha venido reiterando Raúl Castro, en los años venideros el cumplimiento de los *Lineamientos* o de otros que puedan incorporarse en el ya próximo VII Congreso del PCC irán adentrándose “en cuestiones de mayor alcance, complejidad y profundidad” (Castro, R.; 2013 y 2013a). Entre ellas, considero que debe otorgarle una mayor prioridad que la que hasta ahora se le ha conferido a las reformas que requiere el sistema político, incluido el funcionamiento del PCC y la UJC, el sistema electoral del país y el funcionamiento de todos los órganos del Poder Popular; ya que de estas dependerá la profundización de su funcionamiento democrático-participativo, lo que será condición necesaria para preparar a la sociedad cubana —y en especial, a sus nuevas generaciones— para que constantemente se enfrenten de manera crítico-utópica a todos los problemas internos y externos que la afectarán en los años venideros.

Mucho más porque aún si tuvieran resultados óptimos todas las acciones vinculadas a “la actualización del modelo económico” que se emprenderán en los próximos cinco años, seguramente se producirán sensibles modificaciones en la actual estructura socio-clasista de la cada vez más heterogénea sociedad cubana como resultado de la aún insuficientemente analizada economía política de las políticas económicas definidas en los *Lineamientos*; y en particular de aquellos que autorizan la contratación de “trabajadores por cuenta propia” por parte de otros “trabajadores por cuenta propia” o de las cooperativas rurales y urbanas y “otras formas de propiedad no estatal”, al igual que los dirigidos a ampliar en magnitudes hasta ahora desconocidas las Inversiones Extranjeras Directas y las empresas mixtas en diferentes sectores de la economía cubana.

A las contradictorias consecuencias políticas, sociales, axiológicas e ideológico-culturales que resulten de todos esos procesos, al igual que las que provocará la que he denominado “a-normalización” de las relaciones oficiales entre Cuba y los Estados Unidos (Suárez, 2015), hay que agregar las causadas por “la globalización cultural” (de factura occidental) impulsada por los representantes ideológico-culturales de las clases dominantes en casi todos los países del mundo. También los efectos que tendrán los cambios demográficos y generacionales que se están produciendo y se producirán en Cuba. Entre ellos, la disminución y el envejecimiento de la población y la progresiva retirada de la vida política de la “generación histórica” y de la “generación guevarista”.

Por consiguiente, a más tardar a partir de 2018, les corresponderá a los representantes de la “generación de la revolución institucionalizada” y de la “generación del período especial” asumir las principales



responsabilidades en la conducción del país. Y hacerlo tomando en cuenta que, de mantenerse las tendencias actuales, se agravarán las superpuestas crisis (política, económica, financiera, energética, alimentaria, ecológica, ética) que están afectando al sistema internacional de Estados y a la “economía mundo”, al igual que los crecientes problemas ecológicos y socio-ambientales que, como consecuencia del cambio climático, ya se han evidenciado en el Mar Caribe y en diversas regiones del archipiélago cubano.

También considerando que, aún si atendiendo a los reiterados reclamos que le ha realizado el actual y casi saliente presidente, Barack Obama, en los próximos años el Congreso estadounidense finalmente se decidiera a eliminar totalmente el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto contra Cuba, nada parece indicar que desaparecerá la intención del gobierno permanente y de los futuros gobiernos temporales de los Estados Unidos, ya sean demócratas o republicanos, de producir cambios favorables a sus intereses geo-económicos y geopolíticos en el sistema económico, social y político que, de manera soberana, se ha venido edificando en Cuba desde el triunfo de la Revolución.

Mucho más porque, contraviniendo “los valores” estadounidenses, en la Mayor de las Antillas se continuará impulsando un proyecto socialista adecuado a su posición geopolítica y al lugar periférico que ocupa en la “economía mundo”; ya que los *Lineamientos* fueron precisos en indicar que la “actualización del modelo económico cubano” tiene como principal objetivo “garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de los valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos” (PCC, 2011).

Por consiguiente, el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista [enunciado por Carlos Marx] *de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo*. También “se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades [que actualmente está atravesando la economía y la sociedad cubana] y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tomará en cuenta las tendencias del mercado” (PCC, 2011).

## **LA PROYECCIÓN EXTERNA DE LA ACTUALIZACIÓN DEL SOCIALISMO CUBANO**

Este y otros enunciados de “la actualización” excluidos en beneficio de la síntesis, han llevado a algunos analistas a señalar que uno de



los escenarios del desenvolvimiento futuro de la transición socialista cubana pudiera ser la asunción del “modelo socialista de mercado” que —según sus correspondientes liderazgos político-estatales— se ha venido implementando en la República Popular China y en la República Socialista de Vietnam (López, 2011). Nadie puede descartar, al menos totalmente, ese escenario. Ni negar que en ciertos sectores de la población, así como en algunos estamentos del sistema político cubano, se valoran con muchas simpatías esas experiencias. Mucho más porque, a pesar de sus diferencias, estas se han desenvuelto sin modificar su sistema político unipartidista.

Sin embargo, considero que el escenario más probable es que la actualización del sistema cubano no abandonará la utopía de edificar un “socialismo autóctono” y, por ende, ajustado a su historia, a su idiosincrasia, a su cultura y a su peculiar inserción (como un pequeño Estado socialista, tercermundista, latinoamericano y caribeño) en el sistema internacional de Estados, en el subsistema interamericano y en “la economía mundo”. En esa lógica, sus autoridades políticas y estatales deberán incorporar (sin copiarlas) las experiencias que sean validadas en la práctica del “socialismo del siglo XXI”, cristiano o “comunitario”, del *Buen Vivir* o del *Vivir Bien* que se está tratando de edificar en algunos estados latinoamericanos, tales son los casos de Bolivia, Ecuador, Nicaragua y la República Bolivariana de Venezuela.

Mucho más porque los *Lineamientos* indicaron que, en los próximos años, el gobierno cubano dará prioridad a su participación “en la Alianza Bolivariana para los pueblos de Nuestra América (ALBA) y [a] trabajar con celeridad e intensamente en la coordinación, cooperación y complementación económica a corto, mediano y largo plazos, para el logro y profundización de los objetivos económicos, sociales y políticos que [ésta] promueve” (PCC, 2011).

Aunque con un lenguaje teórico-conceptual poco preciso, también indicaron que “como objetivo estratégico” las autoridades gubernamentales cubanas continuarán participando activamente “en la integración económica con América Latina y el Caribe”, mantendrán su participación y fortalecerán la unidad entre los miembros de “los esquemas regionales de integración comercial”; tales como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la Comunidad del Caribe (CARICOM), la Asociación de Estados del Caribe (AEC), PETROCARIBE y otros no especificados.

Merece recordar que, en el momento en que se aprobaron esos *Lineamientos*, todavía no había concluido el proceso de institucionalización de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). Sin embargo, en su Informe Central al VI Congreso del

PCC, Raúl Castro resaltó que su fundación (entonces prevista para julio de 2011) era “el hecho institucional de mayor trascendencia en nuestro hemisferio durante el último siglo, pues por vez primera nos agrupamos por nosotros mismos todos los países al sur del Río Bravo” (Castro, R.; 2011). Por consiguiente, la delegación cubana que él presidió trabajó para lograr los consensos políticos que hicieron posible la fundación de la CELAC en la Tercera Cumbre Latinoamericana y Caribeña realizada en Caracas a fines de ese año.

En reconocimiento a esa conducta, todos los Jefes de Estados y Gobiernos o sus representantes que participaron en esa cita seleccionaron a Cuba como sede de la Segunda Cumbre de la CELAC que se realizó en La Habana en enero de 2014. Por ende, junto a los de Chile y la República Bolivariana de Venezuela, el gobierno cubano quedó incorporado a *la troika* que preparó la Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe, así como la Primera Cumbre de la CELAC realizadas sucesivamente en Santiago de Chile a fines de enero de 2013.

El significado de ese acontecimiento para la política exterior de la Revolución Cubana fue resaltado por Raúl Castro en el discurso que pronunció el 24 de febrero de 2013 ante la ANPP que lo reeligió para presidir los CCEMM durante los próximos cinco años. En éste señaló que la celebración en Cuba de la Segunda Cumbre de la CELAC reivindicaba “la lucha del pueblo cubano por su soberanía y autodeterminación, demuestra cuánto han avanzado América Latina y el Caribe hacia la definitiva independencia y expone el aislamiento y fracaso de la política de bloqueo económico y mediático de Estados Unidos contra nuestra nación” (Castro, R.; 2013)

Acto seguido reiteró que su gobierno “actuará con prudencia y determinación para potenciar lo que nos une en el camino común de paz, desarrollo, justicia social, democracia con participación verdadera del pueblo, garantía para el ejercicio de *todos* los derechos humanos por *todas* las personas, soberanía sobre los recursos naturales y disminución de la desigualdad social y la pobreza”; ya que “[la] inequidad en la distribución de la riqueza en el continente es la principal debilidad y a la vez el mayor desafío que enfrentamos. En la América Nuestra con más unidad, integración y justicia social, nada podrá detenernos”. Y agregó: “Tendremos que cuidar nuestra unidad dentro de la diversidad e impedir que se nos divida. Sabemos que la consolidación de esta organización se enfrentará a recios obstáculos, derivados del injusto e insostenible orden internacional, la crisis económica global, la agresiva política de la OTAN [Organización del Atlántico Norte], las amenazas y consecuencias de sus guerras no convencionales y el intento de un nuevo reparto del mundo;

la existencia de enormes arsenales nucleares y novedosas armas, así como el cambio climático”.

Estos y otros pronunciamientos posteriormente realizados por Raúl Castro, tanto en la Cuarta Cumbre de la CELAC —realizada en Costa Rica en enero de 2015— como en la VII Cumbre de las Américas —efectuada en Panamá en abril del mismo año—, al igual que el discurso pronunciado por el Vicepresidente primero de los CCEMM de la República de Cuba, Miguel Díaz-Cannel, en la Quinta Cumbre de la CELAC recientemente efectuada en Quito (Ecuador) y otras prácticas de la multidimensional política exterior cubana confirman que, en el futuro previsible, la “actualizada” transición socialista cubana continuará bregando por convertir en realidad su utopía de institucionalizar un Sistema Internacional de Estados democrático, justo y *multipolar*, así como un nuevo orden económico, político, informativo y multicultural internacional. Y que, para tal fin, sus autoridades político-estatales, en consuno con otros gobiernos del Sur, seguirán luchando para democratizar el funcionamiento de la Organización de Naciones Unidas (en especial de su antidemocrático Consejo de Seguridad) y para superar la complicada situación en que ahora se encuentran el Movimiento de Países No Alineados y otros foros interestatales del “mundo subdesarrollado”. También desplegando sus cada vez más importantes interacciones económicas y políticas con todos los gobiernos de los estados integrantes del Grupo BRICS: la República Federativa de Brasil, con la República Popular China, la India, Federación Rusa y Sudáfrica.

Del mismo modo que es de esperar que el PCC, la UJC y las principales organizaciones políticas, sociales, profesionales y de masas que actúan en la sociedad civil y política cubanas continuarán concertando posiciones y expresando su solidaridad con los diversos movimientos sociales y políticos de raigambre popular que siguen actuando en la “sociedad civil transnacional” y, en especial, con aquellos que continúen luchando por la liberación y la emancipación de las diversas naciones y pueblos del mundo; y, en particular, de Nuestra América.

Mucho más porque —como en la actualidad se demuestra en la ingente labor de sus médicos, sus maestros y otros colaboradores cíviles que trabajan en decenas de países del mundo, así como en las solidaridades del gobierno cubano con aquellos gobiernos del mundo que siguen siendo víctimas de diversas agresiones imperialistas— en la conciencia colectiva de la mayoría del sujeto popular cubano todavía están presente su deber —proclamado el 2 de septiembre de 1960 en la Primera Declaración de La Habana— de expresar su “solidaridad con todos los pueblos oprimidos, colonizados, explotados o agredidos, sea cual fuere el lugar del mundo en que éstos se encuentren

y la distancia geográfica que los separe”, ya que como indicó en esa fecha la entonces llamada Asamblea General Nacional del Pueblo de Cuba: “¡Todos los pueblos del mundo son hermanos!”.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Azcuy, Hugo 1993 “La Constitución de 1976 y su Reforma” en *Cuadernos de Nuestra América*, N° 20 (La Habana).
- Cantón Navarro, José y Martín Duarte Hurtado 2006 *Cuba: 42 años de Revolución. Cronología histórica 1959-2000*, tomo 1 (La Habana: Editorial de Ciencias Sociales).
- Castro, Fidel 1975 *Informe Central al I Congreso del PCC* (La Habana: Departamento de Orientación Revolucionaria del CC del PCC).
- Castro, Fidel 1989 *Por el camino correcto: Compilación de textos 1986-1989* (La Habana: Editora Política).
- Castro, Fidel 1991 “Discurso pronunciado en la clausura del IV Congreso del Partido Comunista de Cuba”, Santiago de Cuba, 14 de octubre, en <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1991/esp/f141091e.html>>.
- Castro, Fidel 1992 *Un grano de maíz (conversación con Tomás Borge)* (La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado).
- Castro, Fidel 2005 “Discurso pronunciado el 17 de noviembre en el 60° aniversario de su ingreso a la Universidad de La Habana” en <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f171105e.html>>.
- Castro, Raúl 2007 “Discurso pronunciado el 26 de julio en el acto central con motivo del aniversario 54 del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes” en <<http://www.granma.cu/granmad/secciones/raul26/>>.
- Castro, Raúl 2008 “Discurso pronunciado el 24 de febrero en las conclusiones de la sesión constitutiva de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular” en <<http://www.granma.cu/>>.
- Castro, Raúl 2009 “Discurso pronunciado el 1° de agosto en la clausura del Tercer Período Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular” en <<http://www.granma.cu/>>.
- Castro, Raúl 2011 “Informe Central al VI Congreso del PCC” en *Documentos del VI Congreso del PCC* (La Habana: Cubadebate).
- Castro, Raúl 2013 “Discurso pronunciado el 24 de febrero en la clausura de la Sesión Constitutiva de la Octava Legislatura

- de la Asamblea Nacional del Poder Popular” en <<http://www.granma.cu/>>.
- Castro, Raúl 2013a “Intervención en la Primera Sesión Ordinaria de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular” en <<http://www.granma.cu/>>.
- DOR 1976 *Constitución de la República de Cuba* en <<http://www.granma.cu/>>.
- Espina Prieto, Mayra 2008 “Mirar a Cuba hoy: cuatro supuestos para la observación y seis problemas-nudos” en *Temas*, N° 56, pp. 132-141 (La Habana).
- González Díaz, Leonel 2007 “Victoria de la vergüenza: el pueblo demandó más revolución y mejor socialismo” en *Kaos en la Red*, acceso 4 de enero de 2008.
- Hinkelammert, Franz 1993 “El cautiverio de la utopía: las utopías conservadoras del capitalismo actual, el neoliberalismo y la dialéctica de las alternativas” en *Pasos*, N° 50 (San José de Costa Rica).
- López Segrera, Francisco 2011 *La revolución cubana: propuestas, escenarios y alternativas* (Madrid: El viejo topo).
- Martí, José 1974 [1891] *Nuestra América* (La Habana: Casa de las Américas).
- PCC 1997 *El Partido de la unidad, la democracia y los derechos humanos que defendemos* (La Habana: Departamento Ideológico del CC del PCC).
- PCC 2011 *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* (La Habana: folleto sin editor reconocido).
- PCC 2011a “Resolución sobre el perfeccionamiento de los órganos del Poder Popular, el Sistema Electoral y la División Política Administrativa” en *Documentos del VI Congreso del PCC* (La Habana: Cubadebate).
- PRELA 2010 *Enciclopedia de Cuba 2010* (La Habana: Prensa Latina).
- Rodríguez, Carlos Rafael 1992 “Intervención en la inauguración del XVIII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS)” en *Estado, nuevo orden económico y democracia en América Latina* (Caracas: ALAS-CEA-Editorial Nueva Sociedad), pp. 19-32.
- Sánchez Otero, Germán 2012 *Abril sin censura* (Caracas: Ediciones Correo del Orinoco).
- Suárez Salazar, Luis 2000 *El Siglo XXI: posibilidades y desafíos para la Revolución Cubana* (La Habana: Editorial de Ciencias Sociales).

- Suárez Salazar, Luis 2009 “Las utopías *Nuestramericanas* de la Revolución Cubana: una aproximación histórica” en Beatriz Rajland y María Celia Cotarelo (coordinadoras) *La revolución en el bicentenario: reflexiones sobre la emancipación, clases y grupos subalternos* (Buenos Aires: CLACSO).
- Suárez Salazar, Luis 2010 “Las cuatro utopías fundacionales de la Revolución Cubana” en *Por Cuba*, Vol. 8, N° 11 y 12 (La Habana).
- Suárez Salazar, Luis 2013 “La actualización del socialismo cubano: una mirada desde sus utopías”, conferencia pronunciada en la clausura del curso “Las utopías de la Revolución Cubana: una mirada desde el pensamiento crítico” impartido —junto a la doctora en Ciencias Económicas Tania García Lorenzo— en el Centro Nacional de Investigaciones en Ciencias Sociales e Históricas (CENICSH) de San Salvador.
- Suárez Salazar, Luis 2014 “La actualización del socialismo cubano: una crítica utópica” en *Latin American Perspectives*, versión en español del artículo homónimo publicado en las páginas 13 a 27 del Vol. 41, N° 4, julio de 2014.
- Suárez Salazar, Luis 2014a “Las utopías de la Revolución Cubana: una mirada en ocasión de su 55 aniversario”, ponencia presentada al XXI Congreso Nacional de Historia, Unión Nacional de Historiadores de Cuba, La Habana.
- Suárez Salazar, Luis 2015 “La anormalización de las relaciones oficiales de los Estados Unidos con Cuba: una mirada después de la VII Cumbre de las Américas” (Buenos Aires: Voces del Fénix/UBA).



Antonio F. Romero

## **CUBA. TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA Y RELACIONES CON EL CARIBE EN EL ESCENARIO POST 17-D**

### **CUBA: EVOLUCIÓN ECONÓMICA RECIENTE Y LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO A PARTIR DE 2011**

La evolución de la economía cubana en los últimos tiempos ha estado marcada por la influencia de dos procesos: los impactos negativos de la crisis económica internacional sobre el sector externo cubano, que se hicieron evidentes —sobre todo— desde fines de 2008; y la aplicación gradual a partir de 2011 de un conjunto de medidas de política económica, pero también cambios estructurales e institucionales vinculados a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, que constituyen la hoja de ruta de las transformaciones que tienen lugar en el modelo de desarrollo del país.

También deben incluirse en el análisis de la dinámica económica reciente de Cuba las implicaciones adversas que tiene el bloqueo económico, comercial y financiero que mantiene el gobierno de los Estados Unidos contra Cuba; a pesar del restablecimiento de las relaciones diplomáticas y el inicio del proceso hacia la “normalización” de los vínculos entre las dos naciones, anunciado por los presidentes Raúl Castro y Barack Obama de manera simultánea, el 17 de diciembre (17-D) de 2014.

Hay otros elementos estructurales que dan cuenta de obstáculos importantes para la reactivación sostenida de la economía cubana en el largo plazo. Entre ellos se encuentran el perfil demográfico que manifiesta un marcado proceso de envejecimiento poblacional, los muy



bajos niveles de inversión mantenidos en las últimas dos décadas y las debilidades no superadas en el perfil de relacionamiento económico externo del país.

Desde 2008, la economía cubana ha mostrado tasas de crecimiento moderadas hasta el año 2015, que en general han sido menores que las exhibidas por la mayoría de las naciones latinoamericanas en igual período. En términos generales, el producto total generado por la economía cubana registró una tasa de crecimiento promedio anual en el período 2008-2015 de 2,5%.

En términos per cápita, y dado que prácticamente no se verifica aumento en la población total, se constatan incrementos también moderados en el PIB por habitante.

La formación bruta de capital en Cuba mermó de un coeficiente máximo equivalente al 25,6% del PIB logrado en 1989 a sólo un 5,4% en 1993 en pleno “período especial”<sup>1</sup>. Aunque con posterioridad se observa una ligera recuperación de la inversión bruta en los últimos años (2008-2015), el coeficiente de inversiones promedió en ese período sólo el 13,3% del PIB total, notablemente inferior al promedio regional, que fue del 20,6% para igual período<sup>2</sup>.

Por su parte, el déficit fiscal se mantiene actualmente en niveles manejables por el Estado, y se observó una sostenida disminución del mismo entre 2008 y 2011; para aumentar en 2012. A partir de ese año, vuelve a manifestarse la tendencia a la reducción de los desbalances presupuestarios. Dichos déficits se cubrieron con emisión monetaria hasta el año 2013, sin generar aparentemente presiones inflacionarias. Esto pudiera explicarse por la posible mayor demanda de dinero resultante de un incremento de las transacciones realizadas en el ámbito minorista como consecuencia de la ampliación del trabajo por cuenta propia y de otras actividades del emergente sector no estatal.

En términos de política fiscal, ha continuado el proceso de reducción de gastos corrientes y de mayor control en el manejo de los recursos. Con la promulgación e implementación de la nueva Ley Tributaria en enero de 2013, y el esperado incremento de la producción nacional a partir de mayores niveles de autonomía a las empresas en el país y los efectos de las transformaciones de política e institucionales

---

1 En Cuba se denomina *período especial* a la profunda crisis económica y de relacionamiento externo que sufrió el país inmediatamente después del derrumbe del sistema socialista de economía mundial y de la desaparición de la ex Unión Soviética a principios de los años '90 del siglo pasado.

2 El coeficiente de formación bruta de capital en Cuba para el período fue calculado a partir de la información del crecimiento del PIB y de la inversión que se ofrece por la ONEI y en el Panorama Económico y Social de 2015. El coeficiente regional para este mismo año se calculó a partir de CEPAL (2015).

**Cuadro 1**  
Cuba: principales indicadores económicos 2008-2015  
(Tasas de crecimiento en %)

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB (a precios de 1997)	4,1	1,4	2,4	2,8	3,0	2,7	1,3	4,0
PIB/hab. (a precios de 1997)	4,2	1,4	2,3	2,7	2,8	2,6	1,1	3,9
Tasa de inflación	-0,1	-0,1	1,5	1,3	2,0	0,0	2,1	1,7
Tasa de desempleo	1,6	1,7	2,5	3,2	4,6	3,3	2,7	2,9
Formación bruta de capital (a)	14,8	12,7	12,3	13,0	13,6	13,7	12,8	...
Déficit fiscal (a)	-6,9	-4,9	-3,6	-1,7	-3,7	-1,3	-2,3	-0,5

Fuente: ONEI. Anuario Estadístico de Cuba, 2014, La Habana y Panorama Económico y Social de Cuba, 2015. Edición abril 2016. Nota: (a): Como % del PIB.

para promover el desarrollo de las fuerzas productivas, se pronostica un aumento en los ingresos al presupuesto estatal y el mantenimiento de niveles equilibrados en el saldo presupuestario.

En términos de desempleo, se mantienen tasas relativamente muy bajas, aunque debe destacarse que un problema crónico de la economía cubana ha sido el mantenimiento de alto subempleo, en tanto los niveles de intensidad y productividad de la fuerza de trabajo empleada —la mayor parte de ella con alto grado de instrucción— son todavía reducidos. Es de resaltar que en los últimos años que se estudian en este documento, se ha dado un crecimiento del empleo en el sector no estatal y se reduce el mismo en el sector estatal, de acuerdo a la política prevista. En 2015 el empleo público se reduce en un 5,7% mientras que el no estatal creció en un 23%. A finales de 2015 la fuerza de trabajo empleada por el sector estatal equivalía al 72% del total; mientras el sector privado (agricultores privados y los “cuentapropistas”) daba empleo al 23% de la fuerza de trabajo, y las cooperativas (agropecuarias y no agropecuarias) generaban el 5% restante. En general, el sector no estatal de la economía empleaba a fines de 2015 al 28% de la fuerza de trabajo cubana.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> La categoría de “empleo no estatal” no sólo incluye a los trabajadores por cuenta propia, sino también a los agrupados en cooperativas (que ahora también incorporan

Como parte de las reformas económicas en marcha, desde octubre de 2010 se decidió ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia, por lo que el Estado ha venido gradualmente aprobando e incorporando nuevas resoluciones complementarias con vistas a incrementar las oportunidades vinculadas al empleo no estatal. Al respecto, las remesas y el turismo también han jugado un papel importante en los últimos años al dinamizar las actividades del emergente sector privado cubano.

En cuanto a la política cambiaria, hay que destacar que en todo este período se ha mantenido la doble circulación monetaria (del peso cubano convertible —CUC— y del peso cubano o CUP), aunque a fines del año 2013 el gobierno aprobó el cronograma de complejas tareas con vistas a lograr la necesaria y gradual unificación monetaria y cambiaria. Este será un proceso en extremo complejo que requiere para su implementación avances perceptibles en la esfera productiva de la economía.

A pesar de los esfuerzos realizados para estimular el estratégico sector agropecuario, este todavía no ha mostrado las potencialidades productivas y de eficiencia que requiere la transformación de la estructura económica y del perfil de inserción externa de Cuba. El presidente Raúl Castro ha señalado reiteradamente que los incumplimientos en los niveles de actividad previstos en la agricultura, significan recursos adicionales que el país tiene que erogar y que, por ejemplo, obligan a la compra de millones de dólares en alimentos en el exterior.

Debe destacarse que, en la nueva Ley Tributaria, al sector campesino se le ha otorgado un régimen especial con incentivos fiscales o beneficios en cada uno de los tributos que con carácter general están establecidos, y en particular se les garantiza un conjunto de facilidades adicionales —financiero-crediticias— a las cooperativas de producción agrícola.

Hay consenso bastante generalizado en el sentido de que una de las asignaturas pendientes de la economía cubana se vincula directamente a su incapacidad para lograr un equilibrio externo compatible con mayores tasas de crecimiento económico. Esto implicaría no sólo un sostenido incremento en el volumen de las exportaciones de bienes y servicios de la nación, sino también un cambio en la estructura de las ventas externas, así como esfuerzos efectivos con vistas a sustituir eficientemente importaciones (ver Cuadro 2).

---

cooperativas en el sector no agropecuario) y en las empresas mixtas con presencia del capital extranjero.

**Cuadro 2**  
Cuba: comercio exterior de bienes y servicios, 2008-2014  
(en millones de US\$ corrientes)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportaciones de bienes	3.940	3.020,4	4.754	6.340,4	5.900,5	5.587,7	5.149
Importaciones de bienes	14.312,3	8.937,8	10.689,3	14.022,9	13.943,6	14.778	13.865
Saldo de la balanza de bienes	-10.372,3	-5.917,4	-5.935,3	-7.682,5	-8.043,1	-9.190,3	-8.716
Exportaciones de servicios	8566,4	7.818,5	9.455,5	10.816,7	12.757,9	13.250	12.663
Importaciones de servicios	493,8	655,6	711,3	776,1	944,4	1.104,9	764
Saldo balanza de servicios	8.072,6	7.163	8.744,2	10.040,6	11.813,5	12.145,1	11.899
<b>SALDO GLOBAL</b>	<b>-2.299,7</b>	<b>1.245,6</b>	<b>2.808,9</b>	<b>2.358,1</b>	<b>3.770,4</b>	<b>2.954,8</b>	<b>3.183</b>

Fuente: ONEI. Anuario Estadístico de Cuba, 2014, La Habana. Panorama Económico y Social de Cuba, 2015. Edición abril 2016.

Entre 2008 y 2014, las exportaciones de bienes de Cuba se incrementaron a un ritmo promedio anual de 4,5%; tasa muy reducida si se tiene en cuenta la voracidad importadora de la economía cubana. En efecto, a pesar de ese aumento promedio de las exportaciones de mercancías cubanas, el déficit en el comercio de bienes se mantuvo en promedio por encima de los 8.000 millones de dólares.

En cuanto a la composición material del intercambio exterior de bienes de la economía cubana, si bien se mantiene un perfil muy concentrado en pocos productos de exportación, en los últimos tiempos se observaron ciertas modificaciones de importancia. Mientras en el año 2006 los productos de la minería (en particular las ventas de níquel cubano) representaron casi la mitad del total de exportaciones; en el año 2014 las ventas de este tipo de productos sólo equivalían a poco más del 14,5% de los ingresos externos de mercancías del país. Como contraparte a esta dinámica, los sectores ganadores han sido bienes “no tradicionales”, como petróleo y sus derivados (alrededor del 45% de las ventas externas) y también los de la industria médico farmacéutica cubana, que han incrementado su participación dentro de la canasta exportadora del país hasta alcanzar el 11,5% del total de las exportaciones de mercancías.

Por el lado de las importaciones se da una contracción muy significativa de las compras externas de Cuba entre 2008 y 2009, que sin embargo no pudo mantenerse en los años siguientes.

En términos del balance global del comercio exterior, desde el año 2009, tal y como se muestra en el Cuadro 2, el saldo de la cuenta comercial de bienes y servicios ha sido superavitario, lo que ha estado determinado por el considerable excedente en términos de exportación de servicios profesionales cubanos hacia varios países en desarrollo. En gran medida este se ha concentrado en Venezuela, dados los acuerdos de cooperación existentes al respecto, además del excedente generado por los servicios turísticos<sup>4</sup>.

Además de las exportaciones de servicios profesionales, el turismo continúa siendo una importante fuente de divisas para la economía cubana. El número de visitantes internacionales pasó de 2.430.000 en el año 2009 a 3.524.779 al cierre de 2015, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual del 6,4% durante ese período.

En general, en los últimos años —a partir de 2009— se observa una mejora en los saldos de la cuenta corriente del Balance de Pagos de Cuba, especialmente por el incremento de las exportaciones, sobre todo de servicios. Esto ha posibilitado el avance en la regularización de pagos a acreedores extranjeros que se ha verificado entre 2012 y 2015; período en el cual Cuba logró renegociar y regularizar sus relaciones financieras con la mayor parte de sus acreedores oficiales.

No obstante, ciertos avances en cuanto al sector externo de la economía cubana en el período reciente, debe reconocerse que ha habido una muy limitada sustitución de importaciones, el sector exportador tiene escasas conexiones con la producción interna, y además las exportaciones de servicios no generan el efecto multiplicador que tuvieron en otro tiempo las exportaciones industriales y de azúcar. En el caso del turismo, sin lugar a dudas ha habido algunos ejemplos que dan cuenta de un mayor potencial para encadenarse con la producción nacional, lo cual se ha tratado de estimular entre 2012 y 2015 a través de las medidas de política adoptadas para facilitar y promover la relación entre las entidades turísticas y el emergente sector no estatal (privado y cooperativo) de la economía. Sin embargo, se debe ser cauteloso respecto a las posibilidades reales en el corto plazo del turismo para cumplir con este necesario papel de “arrastré”, pues se reconocen problemas en términos de la calidad de los servicios, existe una acrecentada competencia regional y se requiere avanzar hacia

---

4 Lamentablemente las estadísticas oficiales cubanas no desagregan los ingresos por exportación de servicios ni por categoría de servicios, ni tampoco por países receptores.

nichos más sofisticados del turismo internacional<sup>5</sup> (Figueras, 2013). Por otra parte, el níquel tiene un bajo efecto multiplicador porque se refina en el exterior<sup>6</sup>, que además es la etapa del proceso productivo con mayor capacidad para agregar valor y difundir progreso tecnológico (Monreal, 2007).

Distintos estudios desarrollados en Cuba han evidenciado la dependencia externa mediante *coeficientes de elasticidades*, relativos a las variaciones entre las variables externas, el PIB y la producción doméstica. En los últimos años, cualquier variación en el producto ha estado aparejada a cambios más que proporcionales de las importaciones (por cada 1% de ascenso en el PIB, las importaciones han crecido en cerca del 2%). Hay evidencias de una débil sustitución entre las importaciones y la producción nacional, como reflejo de la limitada capacidad de reacción de la producción ante el alza de precios de bienes importados. Asimismo, se observa en general una reducida capacidad de transformación de la producción doméstica en bienes exportables, lo que se ha manifestado también en una escasa respuesta de la producción nacional ante las oportunidades del entorno externo, como las presentadas en el período pasado de altos niveles de precios internacionales de productos básicos que exporta Cuba<sup>7</sup>.

En conclusión, Cuba cambió la desproporcionada concentración en la producción y exportación de azúcar por las exportaciones de servicios profesionales que en estos últimos años han aportado más de la mitad del total de ingresos por exportaciones de bienes y servicios. Para algunos analistas esta transformación en el perfil de especialización internacional del país ha sido positiva en tanto ha generado importantes ingresos en divisas en el corto plazo, lo que ha permitido convertir en superavitario el balance global del comercio de bienes y servicios desde el año 2009. Ello, a su vez, ha posibilitado enfrentar en mucho mejores condiciones los compromisos financieros externos. Sin embargo, habría que considerar el bajo impacto directo que se percibe entre dichos ingresos por servicios y el sector productivo cubano, así como los elementos que determinarían la sostenibilidad a largo plazo de tales exportaciones de servicios profesionales; junto

---

5 Véase Figueras (2013).

6 Véase Monreal (2007).

7 En 2010 los precios mundiales de níquel y azúcar superaron las cifras inicialmente previstas, pero las producciones físicas cubanas no lograron alcanzar los volúmenes planificados, por lo que el país no fue capaz de beneficiarse de esa coyuntura favorable (intervención de Marino Murillo, vicepresidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Planificación, en el VI Período de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, diciembre 2010).

al hecho de que los mismos han estado excesivamente concentrados en muy pocos mercados, sobre todo en el venezolano. Tal y como señalaron al principio de esta década economistas cubanos, “Cuba no debe repetir el error histórico de hacer depender su economía de un solo sector y un solo país”<sup>8</sup>.

### **EL PROCESO DE “ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO”**

El objetivo básico de las transformaciones que han venido ocurriendo en la economía y sociedad cubanas es la consolidación de un socialismo próspero, sostenible, más justo, aunque ello implicará que sea menos igualitario.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social<sup>9</sup>, se define explícitamente que el nuevo modelo cubano tendrá como base una estructura de propiedad más heterogénea, donde la empresa estatal —que seguirá siendo fundamental— se integrará con un sector no estatal que se ha venido ampliando desde 2011, y además señalan que junto a los mecanismos de la planificación para la regulación de la actividad económica se considerarán las señales del mercado.

Así, en los últimos años, el Ejecutivo cubano ha ido modificando distintas normas y ha introducido nuevas regulaciones tendientes a promover el sector no estatal de la economía, al tiempo que se facilita la integración de estos nuevos productores con el resto de la economía. Dentro de las disposiciones adoptadas se incluyen varias que norman las transacciones del sector privado y cooperativo con empresas públicas; y un mayor acceso al sistema financiero para los emprendedores no estatales<sup>10</sup>.

Simultáneamente, se han venido dando pasos para ampliar la autonomía de las empresas del sector público, lo que ha incluido la descentralización y la desincorporación de algunas unidades que pasan a ser gestionadas mediante formas no estatales. Esto, unido a otro conjunto de decisiones posibilitaría que estas empresas estatales comiencen a remontar los bajos niveles en términos de eficiencia y productividad que las han caracterizado, así como algunas

---

8 Sánchez Egozcue y Triana (2010).

9 Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, fueron aprobados en el VI Congreso del Partido (La Habana, abril de 2011) y posteriormente fueron discutidos y aprobados por la Asamblea Nacional de Cuba en julio de 2011.

10 Véase a Torres, Ricardo (2013). “Las transformaciones del modelo económico: Cuba frente a la nueva realidad contemporánea” en *La economía cubana en 2012. La actualización de su modelo económico*. Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana/Editorial Ciencias Sociales.

desventajas operacionales que tienen respecto al emergente sector no estatal.

Como parte de las transformaciones, el gobierno cubano ha emprendido también la reestructuración de la administración central del Estado.

El 20 de diciembre de 2011 entró en vigor la nueva política crediticia y financiera (Decreto Ley N° 289) que da luz verde a agricultores pequeños con tenencia legal de la tierra, a trabajadores por cuenta propia y a personas que ejercen otras formas de gestión no estatal para acceder a créditos bancarios, con el fin de potenciar el desarrollo de sus actividades.

En el sector agrícola la aplicación de los Lineamientos se ha reflejado en varias medidas de política económica. Destacan la ampliación del microcrédito agrícola; la descentralización paulatina de la comercialización; el incremento de precios para algunos productos que se pagan a los campesinos, así como una aceleración del proceso de entrega de tierras en usufructo a productores individuales que comenzó desde el año 2008, pero que se aceleró a partir de 2012 con la aplicación del Decreto Ley N° 300.

En abril de 2016 tuvo lugar el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en el cual se hizo un balance crítico del proceso de transformaciones en curso y se adoptaron un conjunto de documentos con vistas a enmarcar la nueva etapa —quizás más compleja y contradictoria que la anterior— de modificaciones económicas, sociales e institucionales para el período 2016-2021. La complejidad de los desafíos que enfrenta el país en la actualidad, en el orden económico-social y también en el técnico-productivo, es grande.

La gradual transformación del sistema de propiedad es uno de los ejes más importantes y polémicos dentro de la evolución del modelo económico cubano. La discusión acerca del rol del sector privado nacional ha estado en el centro del debate público que se dio antes, durante y se está produciendo con posterioridad al VII Congreso del Partido. Hay que tener en cuenta que ello se da en el contexto de un horizonte todavía mayoritario que reclama la construcción en Cuba de un modelo alternativo al capitalismo dominante en las naciones pobres, pero donde deben coexistir armónicamente eficiencia económica y justicia social.

También el rol del mercado y la necesidad de modificar radicalmente los principios y prácticas de la planificación —que constituyen una traba para el desarrollo de las fuerzas productivas en la actualidad— están en medio de las discusiones que tienen lugar hoy día en Cuba; además de otros desafíos como el de la unificación monetaria y cambiaria; la consolidación de reglas e instituciones que



garanticen un sistema de incentivos favorecedoras de la innovación, la productividad y competitividad; así como la re-conceptualización de una política social eficaz y en consonancia con las nuevas condiciones que vive la nación.

Todo lo anterior implica también re-pensar los mecanismos de regulación estatal, lo que no equivale al debilitamiento del Estado, y además formas y mecanismos novedosos de control democrático para propiciar el imprescindible balance de una emergente estructura socioeconómica, que será mucho más heterogénea que la actual.

### ***ESTADO ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS NACIONES CARIBEÑAS Y CUBA***

Las relaciones de Cuba con los países que conforman la CARICOM han sido muy importantes dentro de la política exterior del Estado cubano. Varios factores —algunos históricos y otros más recientes— explican la relevancia que ha tenido el relacionamiento de Cuba con sus vecinos del área:

- » En la época pre-independencia, varios territorios del Caribe insular se constituyeron en bases de emplazamiento temporal —y de intensa colaboración con los ideales de liberación— de los principales líderes del proceso de emancipación nacional de Cuba.
- » Desde la época colonial, se fue consolidando gradualmente una interacción económica y social muy importante entre varios territorios del Caribe insular con Cuba. Esta incluyó de manera significativa perceptibles corrientes migratorias —temporales y también con carácter más permanente— desde las islas caribeñas hacia Cuba, explicadas en gran medida por la importación de la fuerza de trabajo —de Haití, Barbados y Jamaica, entre otros— requerida para satisfacer las necesidades de reproducción de la economía azucarera cubana.
- » Lo anterior contribuyó de manera decisiva a la paulatina integración de las comunidades “antillanas” y sus descendientes en la sociedad cubana, incrementando el sincretismo cultural que marcó todo el proceso de consolidación de la nacionalidad cubana; lo que coadyuvó también al reconocimiento de la “identidad antillana” de Cuba.
- » Después del triunfo de la Revolución Cubana, cuando en diciembre de 1972 cuatro países independientes de la CARICOM deciden establecer relaciones diplomáticas con Cuba; se inicia el proceso de superación del aislamiento político en el hemisferio impuesto contra Cuba por la Organización de Estados Americanos (OEA), bajo presión del gobierno de los Estados Unidos.

- » A partir de la década del '70 del siglo pasado, se ha observado de manera creciente una coincidencia de posiciones entre Cuba y la CARICOM en varios de los temas más importantes de la agenda global; así como la membresía simultánea en varias coaliciones de negociación y en organismos internacionales de carácter inter-gubernamental; y también manifestaciones concretas de solidaridad recíprocas.
- » A pesar de ciertas etapas de dificultades o tensiones en las relaciones políticas y diplomáticas entre Cuba y CARICOM con posterioridad a 1972 (Martínez, 2012: 174) en términos generales se reconoce que ambas partes han promovido mecanismos e iniciativas para superar las diferencias existentes; y hoy día la totalidad de los países independientes de la CARICOM tienen relaciones diplomáticas plenas con Cuba, destacándose en particular la diversidad de actividades, proyectos y programas de cooperación mediante los cuales Cuba apoya el desarrollo económico y social de las naciones caribeñas.
- » Lo anterior se constata —entre otros— en el hecho de que todos los estados miembros de la CARICOM tienen embajadas acreditadas en La Habana, y al mismo tiempo Cuba tiene representaciones diplomáticas encabezadas por embajadores en la totalidad de países que conforman la Comunidad del Caribe. Cuba se ha constituido en “país bisagra” por excelencia entre el Caribe y Latinoamérica, lo que se ha manifestado de manera decisiva en la defensa por parte de Cuba de los intereses del desarrollo de las naciones de CARICOM en los más diversos foros regionales, y en especial en el proceso de negociación y posterior creación de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC).
- » Desde el año 2002 se ha institucionalizado el mecanismo de Cumbres trianuales de Jefes de Estado y de Gobierno entre Cuba y CARICOM como el foro político de más alto nivel para sistematizar y evaluar el estado de las relaciones recíprocas. En general, hay cierto consenso —aunque no exento de preocupaciones por desarrollos más recientes, como se verá más adelante— en el sentido de que Cuba y los países de la CARICOM profundizarán el nivel de sus relaciones, especialmente en el terreno económico-comercial; que resulta hasta el momento la “asignatura pendiente” dentro de las relaciones recíprocas, en tanto los componentes políticos, diplomáticos y de cooperación han mostrado creciente dinamismo en las últimas dos décadas.

El Acuerdo de Comercio y Cooperación Económica firmado el 5 de julio de 2000 —marco normativo para la regulación de las relaciones

económico-comerciales recíprocas entre Cuba y la CARICOM— estipulaba la posibilidad de más amplias negociaciones entre las partes a partir de 2001 para convertir este Acuerdo de Alcance Parcial en un Acuerdo de Libre Comercio, así como futuras negociaciones en cuanto al comercio de servicios.

Sin embargo, dicho acuerdo tenía una limitada agenda de liberalización (enfocada en los bienes) y concesiones asimétricas a favor de los países de menor nivel de desarrollo de la CARICOM. El mismo establecía un programa para la liberalización progresiva del comercio bilateral de servicios, una vez se hubiera implementado el régimen correspondiente de la CARICOM. Al respecto, en la lista de los sectores de servicios que se podrían incluir estaban: turismo y servicios vinculados a los viajes; servicios de entretenimiento; servicios financieros; servicios profesionales; construcción y servicios de ingeniería; computación y servicios relacionados; servicios de telecomunicaciones; y servicios de transporte.

Por otra parte, la ambición que se observaba en el acuerdo Cuba-CARICOM no se veía acompañada de una efectiva implementación del mismo. Catorce años después de firmado, el acuerdo no había entrado en vigor pues no todos los países de CARICOM lo habían ratificado.<sup>11</sup> Desde el año 2006 comenzaron negociaciones para la ampliación de productos sujetos a tratamiento preferencial, pero estas negociaciones no habían concluido en 2014. De igual forma, los comités que suponía el acuerdo no habían sido instituidos, y los esfuerzos por el establecimiento del Consejo Empresarial CARICOM-Cuba no se habían concretado.

Independientemente del estatus del acuerdo Cuba-CARICOM<sup>12</sup>, la dimensión comercial (y de inversión) de las relaciones recíprocas desde 2000 hasta 2014, mostraba niveles casi insignificantes; y además estaban altamente concentradas. Trinidad y Tobago (57%) y Guyana (36%) han sido los principales exportadores a Cuba; y si a ellos se suman las transacciones comerciales con Jamaica y Belice, estos cuatro países de la CARICOM daban cuenta de aproximadamente el 95% del total del comercio con Cuba. Los países de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS) no parecieran mantener transacciones comerciales perceptibles con Cuba. De todas formas, el comercio entre

---

11 Hasta julio de 2014 sólo habían ratificado el acuerdo con Cuba: Barbados, Guyana, Jamaica, Trinidad y Tobago, San Cristóbal y Nieves, y San Vicente y las Granadinas.

12 Este acuerdo —al no ser ratificado por todos los países de CARICOM— se fue aplicando provisionalmente como un acuerdo sobre bases bilaterales.

las dos partes se ha ampliado a favor de la CARICOM desde 2000<sup>13</sup>; pero continúa siendo predominantemente de “mercancías”, mientras el más dinámico sector (para las dos partes) es el de servicios.

En general, el sector privado caribeño no veía —hasta hace bien poco— al mercado cubano como muy lucrativo en el corto plazo, y por ende explicaba los bajos niveles de interacción comercial y de inversiones con Cuba, por varias dificultades que prevalecían a la hora de hacer negocios con ese país. Dentro de estas limitaciones los caribeños destacaban, entre otros, problemas vinculados a la facilitación del comercio y a la realización de pagos externos en divisas; la estructura económica y la dualidad monetaria en Cuba que hace a las exportaciones de bienes de la CARICOM muy poco competitivas; y las limitaciones en términos del transporte marítimo y aéreo.

No obstante, hay oportunidades económicas no aprovechadas por la Comunidad en el mercado cubano. Según un estudio de las Naciones Unidas (CEPAL, 2014) la CARICOM pudiera tener ventajas comparativas en bebidas no alcohólicas, pesticidas y desinfectantes, productos de química orgánica y derivados de la madera en relación a Cuba.

En cuanto a Cuba, todo indica que resulta trascendente para el país la implementación de una estrategia coherente para relanzar las relaciones económico-comerciales con sus vecinos caribeños. Esto sería útil para la diversificación material y geográfica que requiere la inserción económica externa de Cuba, ya que las provisiones de acumulación de origen de varios acuerdos comerciales establecidos por la CARICOM (con la Unión Europea, con Costa Rica y con la República Dominicana) permiten a las naciones de ese bloque subregional incorporar suministros de países vecinos en sus procesos productivos, y que los mismos clasifiquen como “productos originarios” de la CARICOM (Lowe, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, el tema económico-comercial se constituyó en eje central del proceso preparatorio y de las discusiones que tuvieron lugar en la V Cumbre Cuba-CARICOM, la cual se desarrolló en La Habana (8 de diciembre de 2014); aunque obviamente las consideraciones en relación a la cooperación se mantuvieron en la agenda de las negociaciones.

Dentro de los resultados más importantes de esta última Cumbre Cuba-CARICOM sobresalen: i) los progresos realizados en la negociación para ampliar el acceso a los mercados recíprocos e impulsar la cooperación económica en los marcos del Acuerdo de Comercio

---

13 Las exportaciones de CARICOM a Cuba pasaron de US\$ 13,7 millones en 2000 a prácticamente US\$ 50 millones en 2010. Cuba es la única de las cinco contrapartes bilaterales con la que CARICOM registra un superávit comercial.

y Cooperación Económica vigente desde el año 2000; lo que debería concluir con la ratificación de dicho acuerdo “actualizado” antes de que termine el año 2016; ii) Cuba financiará la construcción y el funcionamiento de la Escuela Regional del Caribe para las Artes, la cual tendrá por sede a Jamaica; iii) Cuba apoyará la construcción y el funcionamiento del Centro para el Tratamiento de personas con discapacidades físicas que priorizará la atención de niños y jóvenes caribeños, el cual estará situado en la República Cooperativa de Guyana; y iv) Cuba seguirá considerando las necesidades especiales de las naciones de CARICOM, y por ende tratará de garantizarles un tratamiento diferenciado en el contexto del re-análisis de la política de cooperación internacional del país derivado del proceso de transformaciones económicas y sociales en marcha.

En esta última reunión de Jefes de Estado y de Gobierno, se decidió celebrar la próxima VI Cumbre Cuba-CARICOM el 8 de diciembre de 2017 en Antigua & Barbuda; y la V Reunión Ministerial en La Habana en junio de 2016.

Debe reconocerse que en los últimos años, han surgido algunas preocupaciones por parte de los países de la CARICOM respecto a las probables implicaciones que el proceso de transformaciones económicas en curso —sobre todo lo referido a la transición hacia una política de cooperación externa de Cuba que debiera basarse en la compensación de sus costos por parte de los países beneficiarios— y la probable normalización de relaciones económicas con los Estados Unidos; pudieran tener sobre la dinámica económica y estrategias de desarrollo de varias naciones del Caribe.

### ***EL NUEVO ESCENARIO DE RELACIONES ENTRE CUBA Y LOS ESTADOS UNIDOS: IMPLICACIONES PARA PAÍSES DEL CARIBE***

Los acuerdos alcanzados como conclusión de negociaciones secretas entre los gobiernos de Cuba y Estados Unidos —desarrolladas durante dieciocho meses a partir de mediados de 2013— constituyen sin lugar a dudas un punto de inflexión histórico, con implicaciones no sólo para los dos países, sino también a nivel internacional y sobre todo para el contexto interamericano.

Dichos acuerdos suponen el inicio de un proceso gradual de significativa reducción en la confrontación bilateral, que a todas luces era considerada como una absurda anomalía, 25 años después de terminada la Guerra Fría. Sin embargo, el análisis del panorama positivo derivado del restablecimiento de relaciones diplomáticas bilaterales, no debe olvidar los elementos estructurales que permanecen en la base de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos —en términos de asimetrías, profundos prejuicios, el legado de

contradicciones históricas y las actuales diferencias ideológicas— y que determinarán en última instancia el grado de avance y el alcance de la “normalización”.

De todas formas, el restablecimiento de relaciones y el propio proceso hacia la normalización, tendrá implicaciones directas para el entramado de las complejas y contradictorias relaciones inter-americanas; pero también para la interacción tanto de Cuba como de los Estados Unidos con sus contrapartes en el hemisferio.

Cuba refuerza su proceso de plena reincorporación al espacio latinoamericano y caribeño, que se había iniciado a mediados de los años '70. Por su parte, el previsible desmontaje a mediano-largo plazo de las sanciones económicas, comerciales y financieras mantenidas contra Cuba por parte de Estados Unidos ampliará el espacio de maniobra económica cubana —no sin riesgos— en el contexto de las complejas transformaciones que tienen lugar en el país como parte de la actualización de su modelo. También ello tendría un efecto positivo colateral para las relaciones de Cuba con América Latina y el Caribe y el resto del mundo, en tanto se eliminarían posibles conflictos en las mismas derivadas de los efectos extra-territoriales que se le reconocen a las sanciones estadounidenses que todavía se mantienen contra Cuba, las que en no pocos casos han obstaculizado las transacciones comerciales y financieras de entidades cubanas con empresas y bancos de terceros países.

Por lo pronto, pasado ya casi un año y medio desde los anuncios del 17 de diciembre de 2014, se han adoptado algunas medidas por parte de la administración norteamericana —reguladas a través de disposiciones de los Departamentos del Tesoro y de Comercio de ese país— que intentan promover mayores vínculos económicos de Cuba con los Estados Unidos. Estas pudieran sintetizarse en las siguientes:

- » Facilidades para la expansión de las visitas de ciudadanos norteamericanos a Cuba bajo licencias generales;
- » Otorgamiento de licencias especiales para ampliar las exportaciones y ventas comerciales de empresas de los Estados Unidos en Cuba;
- » Autorización para ciertas exportaciones hacia los Estados Unidos de bienes y servicios producidos por el sector no estatal cubano;
- » Autorización a instituciones de los Estados Unidos a abrir cuentas en entidades financieras cubanas;
- » Uso de tarjetas de crédito y de débito por parte de los viajeros de los Estados Unidos que visiten Cuba;
- » Mejoría en rapidez y eficiencia de los pagos autorizados entre los Estados Unidos y Cuba.

El nuevo escenario de esperada normalización en las relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos, junto al contexto general de transformaciones económicas, sociales e institucionales que tienen lugar en Cuba han generado —sin embargo— ciertos temores en algunos sectores económicos y empresariales de países del Caribe. Estos perciben la posibilidad de pérdidas potenciales a futuro, en la misma medida que Cuba comience a interactuar económicamente con agentes e instituciones norteamericanos, en tanto la incrementada competitividad del mercado y la economía cubana ejercería presiones sobre algunos sectores económicos caribeños.

En general, los temores de estos sectores empresariales caribeños derivados del recién iniciado proceso hacia la normalización de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos, se vinculan a que:

- » Cuba pudiera sustituir a países miembros de la CARICOM como destino del turismo estadounidense, el cual constituye un mercado muy importante para el sector turístico de las economías caribeñas;
- » Cuba podría comenzar a sustituir a países de la CARICOM como suministrador de bienes y servicios para satisfacer la muy diversificada demanda del mercado de los Estados Unidos;
- » Cuba pudiera comenzar a ejercer una fuerte atracción sobre los capitales de los Estados Unidos, lo cual desviaría potenciales flujos de inversión extranjera directa (IED) que de otra forma tendrían como destino a países de la CARICOM; y
- » Cuba competiría en mejores condiciones que la mayoría de los países de la CARICOM por flujos muy escasos de asistencia oficial al desarrollo (AOD) otorgados por fuentes oficiales del gobierno de los Estados Unidos.

No obstante reconocer que un escenario de normalidad en términos de relaciones económicas entre los Estados Unidos y Cuba tendría efectos que a corto plazo pudiesen implicar algunos costos para agentes económicos de terceros países, esta lectura “pesimista” que se hace de las consecuencias del escenario post 17-D para las economías del Caribe presenta, cuando menos, varias limitaciones analíticas desde el punto de vista argumentativo:

- » Desconocen en primer lugar la diferencia significativa existente entre el restablecimiento de relaciones diplomáticas —que es lo ocurrido realmente hasta el momento— y la “normalización de relaciones económicas”, que es un proceso a más largo plazo;
- » Contradicen la mayoría de los pronunciamientos de sectores gu-

bernamentales, organismos regionales y también de prominentes intereses corporativos del Caribe que han señalado que el restablecimiento de relaciones entre Cuba y los Estados Unidos —y la posterior normalización— es un paso muy positivo, con potencial para beneficiar a toda la región;

- » Dichos temores se asocian estrictamente al enfoque de los llamados “efectos estáticos” relacionados con los procesos de creación y desviación de comercio (e inversiones) que según la teoría clásica del comercio internacional se vinculan a la entrada de un nuevo competidor en un esquema preferencial de comercio;
- » Por ende, no tienen en cuenta los efectos dinámicos y de largo plazo — crecimiento en los flujos de inversión recíprocos, efecto multiplicador sobre los ingresos, previsibles cambios en patrones de competitividad relativa, etc.— que tendrían relaciones económicas normales entre Cuba y los Estados Unidos, en tanto motor dinamizador del mercado cubano, generando un aumento en la demanda agregada de Cuba que pudiese ser aprovechada también por empresas caribeñas;
- » No tienen tampoco en cuenta la diferencia existente entre acceso teórico a un nuevo mercado —resultado principal para Cuba que se derivaría de la normalización de sus relaciones económicas con los Estados Unidos— del acceso efectivo a dicho mercado; lo cual resulta muy importante dadas las importantes limitaciones de oferta competitiva de la estructura productiva cubana para satisfacer de manera sistemática y acorde a muy altos estándares de calidad, la demanda generada por el mercado de los Estados Unidos;
- » Tampoco consideran que la economía cubana presenta importantes limitaciones en el corto plazo para absorber montos crecientes de flujos de inversión extranjera directa, a pesar de la necesidad imperiosa de contar con este tipo de recursos financieros externos para modernizar tecnológicamente parte del descapitalizado sector productivo cubano y remontar las considerables limitaciones de la infraestructura física e institucional del país;
- » Igualmente, estas visiones no incorporan los efectos beneficiosos que incluso antes de la normalización total de las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos tendría el aumento previsto del flujo de visitantes norteamericanos a Cuba y la probabilidad de que empresas de cruceros estadounidenses empiecen a incorporar el destino Cuba dentro de sus rutas por el Caribe, lo cual incrementaría la competitividad del turismo caribeño, al tiempo que permitiría el desarrollo de estrategias de complementariedad entre Cuba y otros países del área, incluido el diseño e implementación de programas competitivos de multidestino;



- » Por todo lo anterior, pareciera que incluso un escenario hipotético de rápida normalización de relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos pudiera tener a corto plazo más efectos de “creación” que de “desviación” de comercio e inversión a favor de las naciones de la CARICOM.

Adicionalmente, debe apuntarse que los análisis vinculados a las probables implicaciones negativas para el Caribe del nuevo escenario de relaciones entre los Estados Unidos y Cuba, también desconocen que, a pesar del restablecimiento de relaciones diplomáticas, y las medidas adoptadas por la administración Obama para facilitar mayores relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos, hasta ahora:

- » Las empresas estatales cubanas (la parte dominante del tejido productivo y empresarial del país) no pueden exportar al mercado de los Estados Unidos; ni importar bienes y servicios desde los Estados Unidos;
- » Cuba no puede usar el dólar estadounidense en sus transacciones internacionales, lo que incrementa el costo de las transacciones comerciales y financieras del país;
- » Cuba no puede mantener relaciones económicas con filiales de empresas de los Estados Unidos en terceros países;
- » Las empresas —con excepción de las de telecomunicaciones— y ciudadanos norteamericanos no pueden invertir en Cuba;
- » Las sanciones norteamericanas mantienen importantes implicaciones extra-territoriales, obstaculizando muchas transacciones entre agentes e instituciones cubanas con terceros países; y
- » Toda transacción internacional de Cuba se mantiene bajo estricta vigilancia por parte de instituciones federales estadounidenses, lo cual se vincula a la extrema paradoja de que la administración Obama ha impuesto las mayores multas a bancos extranjeros por realizar operaciones “relacionadas” con Cuba.

Más allá de la observación del escenario probable de normalización de relaciones económicas entre los Estados Unidos y Cuba, convendría que los caribeños consideren también las probables implicaciones positivas que tendría para sus economías el proyecto de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel (ZEDM); centrado a partir del puerto de aguas profundas estratégicamente situado en la costa noroccidental del país; que tiene como propósito no sólo convertirse en un punto de trasbordo de carga internacional en un escenario post-ampliación del Canal de Panamá, sino también en polo articulador de encadenamientos productivos y logísticos para potenciar la competitividad y

el desarrollo nacional. Este proyecto —considerado como la apuesta más importante para modificar la inserción externa de la economía cubana— pudiera resultar importante para las naciones caribeñas, sobre todo a la luz de los problemas de transporte e infraestructura portuaria de la mayoría de los estados miembros de la CARICOM.

En efecto, a diferencia de los productos básicos exportados por los países de la CARICOM, que se transportan en buques tanque, las importaciones de manufacturas y bienes de consumo de la subregión se desplazan en contenedores. Como el volumen de carga es escaso, los servicios navieros son irregulares y muy costosos. En general, las rutas marítimas internacionales regulares de mayor volumen existentes en la zona son las de conexión entre América del Norte y América del Sur y entre los países europeos y América del Norte. De los 17 puertos más importantes de la CARICOM, solo tres son centros de trasbordo global y regional (Kingston, Freeport en Bahamas, y Puerto España). El resto de las islas no es atendido por navieras internacionales, por lo que el servicio se presta a través de pequeñas embarcaciones de enlace que realizan trasbordo de carga entre los puertos pequeños del Caribe Oriental.

Los altos costos de transporte marítimo que deben asumir los países de la CARICOM tienen un efecto negativo sobre su competitividad y sus opciones de aprovechar cadenas regionales o globales de valor. En este contexto, los países de la CARICOM debieran explorar las posibilidades de cooperación que en el terreno del transporte marítimo pudiera proporcionar la ZEDM de Cuba, y su aporte a la creación de un servicio rápido de trasbordo en el Caribe Meridional y a la modernización de la infraestructura regional de puertos (CEPAL, 2014). En definitiva, Mariel pudiese incorporarse como elemento central para el establecimiento de un corredor marítimo pancaribeño, ayudando a enfrentar los desafíos y cuellos de botella que obstaculizan la facilitación del comercio en la mayoría de las naciones caribeñas.

Así la ZEDM, junto a la nueva ley de inversiones extranjeras adoptada por el gobierno de Cuba en marzo de 2014 como parte del proceso de actualización de su modelo económico, pudieran —bajo ciertas condiciones— proporcionar oportunidades adicionales y en una escala trascendente, para acelerar y fortalecer los nexos económicos entre Cuba y la CARICOM; anulando quizás con creces los teóricos efectos desfavorables a corto plazo de una hipotética normalización en las relaciones económicas entre Cuba y los Estados Unidos.

## **RESUMEN Y CONCLUSIONES**

En los últimos años se observa un sostenido —aunque gradual— avance en la introducción de importantes transformaciones econó-

micas en Cuba, como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social. Se ha transitado hacia una estructura de propiedad y de empleo más diversificada, con presencia creciente del sector no estatal, una mayor ponderación de las señales del mercado en las decisiones de política, la reducción de subsidios generalizados e insostenibles, y cambios en los mecanismos de gestión de las empresas del sector público. Estas modificaciones en el terreno económico incorporan altos grados de complejidad institucional y también implican serios desafíos desde el punto de vista social.

En el período 2008-2015, la economía cubana creció a una tasa promedio anual del 2.5%, considerada baja si se tienen en cuenta los requerimientos de inversión, diversificación de la oferta productiva y satisfacción de las necesidades sociales acumuladas en los últimos 20 años. En estos años se han dado modificaciones en el sector externo de la economía cubana. Junto a la diversificación relativa de la canasta exportadora se ha producido un incremento notable de los ingresos netos por la exportación de servicios. Estos últimos han compensado con creces el déficit crónico en el comercio exterior de mercancías del país, generándose superávits en el saldo global de comercio exterior cubano desde el año 2009. No obstante, en los últimos tiempos ha habido una menor sustitución de importaciones, el sector exportador tiene escasas conexiones con la producción interna, y las ventas externas de servicios parecieran no generar el efecto multiplicador que se requiere.

Las relaciones de Cuba con los países que hoy día conforman la CARICOM han sido muy importantes dentro de la política exterior del Estado cubano; lo cual se explica por un amplio conjunto de factores tanto históricos como de naturaleza más “coyuntural”. En la actualidad, Cuba se ha consolidado como el “país bisagra” por excelencia entre el Caribe y Latinoamérica, lo cual se ha manifestado de múltiples maneras, y en especial en el papel jugado por Cuba en el proceso de negociación y posterior creación de la CELAC.

La dimensión económico-comercial se ha venido constituyendo en eje central de los análisis que se han realizado en los últimos años sobre las relaciones entre Cuba y la CARICOM y también del proceso preparatorio y de las discusiones que tuvieron lugar en la más reciente Cumbre Cuba-CARICOM, la cual se desarrolló en La Habana el 8 de diciembre de 2014. Ello se ha dado casi simultáneamente a la emergencia de algunas preocupaciones por parte de la CARICOM respecto a las probables implicaciones que las transformaciones económicas en curso en Cuba y la probable normalización de relaciones con los Estados Unidos pudieran tener sobre la dinámica económica y las perspectivas de desarrollo de la comunidad.

Aunque un escenario de normalidad en términos de relaciones económicas entre los Estados Unidos y Cuba tendría efectos a corto plazo que pudiesen implicar algunos costos para agentes económicos de terceros países, la lectura “pesimista” que se hace de las consecuencias del escenario post 17-D para las economías del Caribe presenta serias limitaciones analíticas, y no reconocen que todo indica que tal escenario pudiera tener efectos potencialmente muy beneficiosos para la región.

Por otra parte, procesos estratégicos que forman parte de las transformaciones económicas en Cuba, como la consolidación a futuro de la Zona Especial de Desarrollo del Mariel y la nueva Ley de inversiones extranjeras, pudieran —bajo ciertas condiciones— proporcionar oportunidades adicionales y en una escala muy importante, para acelerar y fortalecer los nexos económicos entre Cuba y la CARICOM.

## BIBLIOGRAFÍA

- CARICOM 2013 *Caribbean Community Regional Aid for Trade Strategy 2013-2015* (Georgetown: CARICOM).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) 2014 *Integración regional: Hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas* (Santiago de Chile).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) 2014a *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe. Integración regional y cadenas de valor en un escenario externo desafiante* (Santiago de Chile).
- Durán, José y Zaclicever, Dayna 2013 “América Latina y el Caribe en las cadenas internacionales de valor” en *Serie Comercio Internacional*, N° 124 (Santiago de Chile: CEPAL).
- Domínguez, Jorge y otros 2012 *Cuban economic and social development: policy reforms and challenges in the 21st century* (Cambridge: Harvard University Press).
- Figueras, Miguel A. 2013 “Turismo: pasado, presente y sus impactos en la economía y sociedad cubana” en *La economía cubana en 2012. La actualización de su modelo económico*, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (La Habana: Editorial Ciencias Sociales).
- García, Anicia 2012 “Cuba’s agricultural sector and its external links” en Domínguez, Jorge I.; Pérez Villanueva, Omar E.; Espina Prieto, Mayra and Barbería, Lorena (eds.) *Cuban Economic and Social Development. Policy Reforms and Challenges in the 21st Century* (Cambridge, Massachusetts:

- Harvard University), David Rockefeller Center for Latin American Studies, pp. 137-191.
- Lowe, Michele 2014 “Integración CARICOM-Cuba: las iniciativas de comercio y cooperación económica en el marco de una CARICOM más amplia” en Laguardia, J. (Coord.) *El Caribe, sus islas y el difícil camino de independencia, identidad e integración* (La Habana: Editorial Ciencias Sociales y Ruth Casa Editorial), pp. 201-212.
- Martínez, Milagros 2011 “Las relaciones de Cuba con el Caribe” en Martínez, Milagros y Laguardia Jacqueline (Comp.) *El Caribe a 50 años de la Revolución Cubana* (La Habana: Editorial Ciencias Sociales), pp. 201-230.
- Monreal, Pedro 2006 “La globalización y los dilemas de las trayectorias económicas de Cuba” en Pérez Villanueva, Omar Everlery (Comp.) *Reflexiones sobre economía cubana* (La Habana: Editorial Ciencias Sociales), pp. 447-473.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) 2014 Anuario Estadístico de Cuba (La Habana).
- N/D 2015 *Panorama Económico y Social de Cuba* (La Habana), edición abril 2016.
- Pérez Villanueva, Omar Everlery (Comp.) *Reflexiones sobre economía cubana* (La Habana: Editorial Ciencias Sociales).  
N/D 2010 *Cincuenta años de la economía cubana* (Comp.) (La Habana: Editorial Ciencias Sociales).
- Sánchez Egozcue, Jorge Mario 2011 “La relación crecimiento económico y sector externo”, *Seminario sobre economía cubana y gerencia empresarial* (La Habana: CEEC), 21-24 de junio.
- Sánchez-Egozcue, Jorge M. y Triana Cordoví, Juan 2010 “Panorama actual de la economía, transformaciones en curso y retos perspectivas” en Pérez Villanueva, Omar E. (Comp.) *Cincuenta años de la economía cubana* (La Habana: Editorial Ciencias Sociales), pp. 83-192.
- Torres Pérez, Ricardo 2011 “La actualización del modelo económico cubano: continuidad y ruptura” en *Temas* (La Habana), 8 de junio.
- N/D 2013 “Las transformaciones del modelo económico: Cuba frente a la nueva realidad contemporánea” en *La economía cubana en 2012. La actualización de su modelo económico*, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana (La Habana: Editorial Ciencias Sociales).
- Triana Cordoví, Juan 2011 “Cuba 2010-2012: del crecimiento posible al desarrollo necesario”, *Seminario sobre economía cubana y gerencia empresarial* (La Habana: CEEC), 21-24 de junio.

Mary Ann Báez Rodríguez

## **LAS MISIONES MÉDICAS CUBANAS AL ALCANCE DE LOS MÁS NECESITADOS DEL CARIBE, HAITÍ**

Hay quienes dan con alegría y esa alegría es su premio.

*Khalil Gibran*

Al final, solo se tiene lo que se ha dado.

*Isabel Allende*

La belleza de la fraternidad humana es conmovedora, es pura, es necesaria: la simpatía es su forma, la unión su resultado, la grandeza común su espléndida creación.

*José Martí*

### **INTRODUCCIÓN**

La solidaridad construye momentos hermosos y gratificantes para la humanidad. Uno de los actos solidarios en los que se aprecia una ayuda real y afectiva son las misiones médicas en los sectores necesitados. En estos se conforma una plataforma sobre la cual la sociedad se transforma, evoluciona y se desarrolla, trascendiendo criterios de nacionalidad, sexo, edad, raza o credo. Cuba es uno de los países que se caracteriza por mantener el movimiento solidario de la mano de los médicos altruistas del Caribe. Uno de sus enfoques es lograr la transformación internacional en la prestación de servicios médicos. Desde 1960, Cuba se ha involucrado en la prestación de apoyo médico a países en desarrollo. Al presente cuenta con un personal de casi cuarenta mil médicos que trabajan en setenta y cuatro países. Estas cifras le permiten superar los datos del personal de los países más industrializados del mundo, desarrollando así un peso político, económico y militar relevante a escala global. En Cuba el programa de internacionalismo médico es multifacético, complejo y está en constante evolución, salvando millones de vidas (Kirk, 2009).

Los objetivos de este artículo son expandir el conocimiento sobre las misiones médicas desde un enfoque teórico y práctico; identificar cómo las misiones cubanas impactan socioeconómicamente a Haití; y conocer cómo las misiones médicas benefician y/o crean desventajas para Cuba. Para alcanzar estos objetivos, se definen las misiones médicas y se presentan testimonios de misioneros cubanos. Además, a través de entrevistas a médicos cubanos, se recopilaron datos sobre las transformaciones realizadas en algunos países del Caribe, principalmente en Haití. Asimismo, se realizaron dos grupos focales con futuros profesionales de la salud, quienes desean realizar misiones médicas, y se recopiló información de artículos académicos para generar una revisión de literatura centrada en el movimiento misionero médico de Cuba en las últimas décadas.

Cuba es un país que ha alcanzado notables modificaciones en el campo de la salud, siendo el más importante la eliminación del carácter mercantilista de la medicina y su transformación en un servicio eminentemente social, trayendo como resultado que la atención médica sea gratis para toda la población. Este cambio permitió la expansión de los servicios de salud hasta las áreas más remotas del país. A su vez se promovió un incremento sustancial del presupuesto, materiales y recursos humanos destinados a este sector. Un ejemplo de ello son las campañas de vacunación masivas y sistemáticas que buscaban erradicar ciertas enfermedades. Esta transición en el enfoque del servicio médico cubano logró un aumento en la formación profesional. Las cifras ascendían a decenas de miles incluyendo médicos, enfermeras, especialistas y otros técnicos. Como resultado, se logró activar grupos de profesionales de la salud quienes, de forma voluntaria, realizan las misiones médicas en los países necesitados. En el proceso, el personal se capacita y enriquece su vida a nivel laboral, personal y misionero. Estos muestran tradiciones forjadas para aumentar los niveles de salud de otros países, en especial aquellos en vías de desarrollo, mediante la asesoría técnica y la formación de personal especializado que trabaja en las misiones (Chavés, 1998).

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

“Las Misiones están orientadas a áreas de impacto social. En términos generales, unas Misiones han obtenido muchos más fondos que otras, en especial las dedicadas a salud y educación. [...] Las Misiones son organizaciones que inciden fuertemente en el contexto del desarrollo con inclusión” (Aponte, 2014: 59). Las misiones ayudan a las poblaciones de mayor pobreza y exclusión social. Les brindan la oportunidad de desarrollarse a través del acceso a recursos básicos como la asistencia médica. Todo esto tiene el fin de que las poblacio-

nes vulnerables experimenten un mayor bienestar económico, social y cultural.

### **LAS MISIONES MÉDICAS**

Las misiones médicas consisten en la prestación de varios servicios que incluyen prevención, educación, asistencia sanitaria, administración y atención pre-hospitalaria, hospitalaria y extramural. No se limitan a la atención médica. También incluyen bienes, instalaciones, instituciones, equipos, materiales y el transporte terrestre, aéreo, fluvial y marítimo que sirve de apoyo para realizar la labor solidaria en los diferentes países. Esto permite que tengan la oportunidad de desarrollarse, con un mejoramiento académico y adquiriendo los recursos necesarios para vivir.

El componente más importante de estas misiones médicas son los profesionales que ejercen funciones sanitarias con su vinculación laboral o civil. Esta misión humanitaria se observa en lugares con conflictos armados u otras situaciones de violencia que afecten la seguridad pública, desastres naturales y otras calamidades. En momentos como esos, se agudiza la práctica del deber moral y se desarrollan profesionales de la salud con un alto sentido de responsabilidad y compromiso social (Castaño *et al.*, 2013).

La asistencia médica que realizan los misioneros cubanos contribuye a la cooperación técnica entre los países en desarrollo. Tal colaboración consigue el aumento del progreso social, político y económico, tanto en el país que envía la ayuda como en aquel que la recibe. Este movimiento solidario alcanza una trascendencia bilateral y multilateral entre países facilitando la creación de intercambios de productos o servicios entre ellos, para promover el verdadero desarrollo que fortalece y estimula la independencia económica. Esto despliega un carácter subregional, regional o interregional destacando un proceso de trabajo colectivo entre dos o más países con el fin de lograr el desarrollo de la capacidad individual o grupal con intercambios cooperativos de conocimiento, habilidades, recursos y tecnologías. Se aplican principios basados en la solidaridad, respeto a la soberanía, apropiación nacional, independencia, no interferencia, no condicionalidad, equidad, beneficio mutuo, relación de socios y complementariedad de esta cooperación con otras formas ya existentes (Santana *et al.*, 2013).

El movimiento solidario dentro del servicio médico cubano ha impactado a varios países. La primera misión médica en respuesta a una catástrofe natural se realizó en el año 1960, a pesar de que experimentaban una emigración de personal médico cubano que se dirigía hacia Florida. Para entonces había ocurrido un terremoto en



Chile que dejó cerca de dos mil muertos y casi tres mil heridos. Sin embargo, la primera misión cubana programada por motivos médicos surgió en 1963 compuesta por un equipo de cincuenta y seis trabajadores de salud pública. La misión estaba dirigida por el Ministro de Salud en Cuba quien fungió como Director de esa primera misión en Argelia, el doctor José R. Machado. Más tarde, a mediados de la década del setenta, Cuba envió sus primeros médicos a Angola. Este viaje impulsó la participación en programas de ayuda civil cubanos, resultando en un incremento significativo durante los años ochenta. El periodo final para la formación de las misiones médicas de Cuba surge en el invierno de 1998 cuando el huracán Mitch causó estragos en América Central. Durante ese tiempo se desarrolló un equipo de respuesta a desastres naturales, justificando el progreso de la política que extiende el internacionalismo médico cubano (Kirk, 2009).

Para finales de los noventa el comandante Fidel Castro Ruz le dio forma al Programa Integral de Salud (PIS). El programa se crea en el contexto de muchos desastres naturales que afectaron considerablemente a la región centroamericana. El PIS es una modalidad de cooperación médica que constituye una fuerte expresión solidaria hacia los países con mayor pobreza. Se sustentan en la potenciación de la Atención Primaria de Salud y en la presencia de especialistas en Medicina General Integral en las zonas más pobres y desprotegidas. Este esfuerzo busca servir como vía de apoyo a la gran cantidad de países con problemas sanitarios y a aquellos que carecen de profesionales locales. Estas acciones son reforzadas con la promoción de salud y la prevención de enfermedades, la participación comunitaria y la formación de recursos humanos (Santana *et al.*, 2013).

Durante este periodo de conmoción solidaria con los países en necesidad Cuba expandió sus misiones médicas. Pasaron de solo proveer asistencia médica a implementar un programa de capacitación en los países de Centroamérica, así como a formar médicos haitianos para que combatan los problemas de salud en su propio país. Este plan trascendió e implicó un beneficio económico mayor para Cuba. Cientos de estudiantes procedentes de Centroamérica viajaron y condujeron allí sus estudios de Medicina. En noviembre de 1999 se inauguró la Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas, que luego se cambia el nombre a Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM). Gran parte del estudiantado proviene de familias pobres y cerca de la mitad de los estudiantes matriculados son mujeres. Todos deben cumplir con el compromiso de regresar a su país natal y trabajar en las comunidades pobres. El gobierno cubano sufraga todos los gastos personales y académicos de los estudiantes (Kirk, 2009).

En la historia de Cuba estuvieron muy presentes las luchas libertarias. Luego de la Revolución, la solidaridad y el internacionalismo de los cubanos se multiplicó para colaborar con países y personas en necesidad. Aunque trataron de dejar a Cuba sin médicos, llevándose hasta tres mil en una ocasión y dejándolos sólo con dieciséis profesores en la Escuela de Medicina, el trabajo misionero no se paralizó. En el año 1963, el viaje a Argelia manifestó el sentimiento solidario e internacionalista de los cubanos, quienes formaban profesionales para que ayudaran con el desarrollo de sus países de origen. De igual forma, llegaron a Cuba estudiantes procedentes de naciones muy pobres y subdesarrolladas con becas para estudiar. Los primeros estudiantes en recibir estas becas fueron los caribeños, luego los vietnamitas y finalmente los africanos. Al presente, la ELAM continúa recibiendo jóvenes procedentes de familias con escasos recursos, como las familias negras de los Estados Unidos. Su matrícula está compuesta de más de diez mil alumnos procedentes de cuarenta países distintos. Todos ellos tenían el mismo propósito de ser capacitados para realizar misiones médicas. También se realizaron misiones a Perú tras el terremoto, a El Salvador frente al dengue, al plan del médico de familia en Brasil y a Haití para la prestación de servicios médicos (Cañizares, 2014).

### **LAS MISIONES CUBANAS EN HAITÍ**

La solidaridad de una nación se puede medir en la manera en que se aplica a la satisfacción de las necesidades de aquellos quienes, por sus propias fuerzas, no pueden alcanzar su complacencia. Cuba es un gran ejemplo de una nación con un alto grado de solidaridad, ya que se destaca por cómo ha proporcionado asistencia humanitaria a Haití, el país más pobre del Caribe, sin esperar nada a cambio. A pesar de las relaciones políticas tensas con Haití, el gobierno cubano respondió rápidamente después de que el huracán Georges azotara a Haití en septiembre de 1998, firmando un acuerdo de cooperación médica. Unos doscientos médicos fueron enviados de inmediato, y actualmente hay quinientas personas entre el personal médico, incluyendo 332 doctores. Además, cuentan con la prestación de asistencia sanitaria al 80% de la población en todo el país. Como beneficios de esta cobertura médica generalizada, se puede destacar que la tasa de mortalidad infantil (menores de 5 años) en las zonas en las que los cubanos están trabajando se ha reducido de ciento cincuenta y nueve a treinta y nueve. El objetivo fundamental, sin embargo, ha sido proporcionar un modelo sanitario sostenible. Como consecuencia, en 2004 había 247 estudiantes haitianos en una escuela médica local establecida por los cubanos, y 372 estudiando Medicina en Cuba. Al

año siguiente, esta cifra aumentó a 600 haitianos estudiando en la Facultad de Medicina en Santiago. Luego, en 2005, la primera legión de médicos haitianos volvió a ejercer la Medicina en su país de origen, un proceso que se ha repetido cada año. Esto ha posibilitado que más territorios en Haití sean atendidos con supervisión y seguimiento médico. Entre 1998 y 2006, los médicos cubanos llevaron a cabo 8 millones de consultas con pacientes haitianos y 100 mil operaciones (Kovac, 2006).

De igual forma, Cuba ha participado de los proyectos bilaterales y triangulares de la Cooperación Sur-Sur que los países caribeños brindaron a Haití. La Secretaría General Iberoamericana, a partir de las agencias de cooperación, registró que —para 2008— Argentina, Cuba, México, Brasil, Chile y Venezuela desarrollaron 92 proyectos sociales y económicos como parte de la cooperación bilateral con Haití. Cuba asumió la responsabilidad del 25% de los proyectos (aproximadamente), de los que ocho fueron dedicados a la salud, constituyéndose así en el único país que trabajó proyectos de salud para Haití. Asimismo, Cuba, como socio oferente con Venezuela, comenzó a ejecutar acuerdos de cooperación tripartita con Haití. La inversión de veinte millones de dólares por Venezuela y el esfuerzo de los médicos cubanos, viabilizó la apertura de diez Centros de Diagnóstico Integral (CDI) para brindar cobertura a barrios y regiones donde la asistencia sanitaria es insuficiente. Los CDI son centros de salud con una importante dotación de tecnología para atender enfermedades en todas sus facetas de prevención, diagnóstico y tratamiento, lo que también abre la oportunidad de nuevos empleos para los haitianos. Dentro de los países que Cuba ha alcanzado, Haití ha sido uno de los más duros. Es por ello que este país representa, sin lugar a dudas, un importante baluarte del internacionalismo cubano y, al mismo tiempo, una auténtica vitrina de los modelos de cooperación internacional vigentes en Occidente (Accotto *et al.*, 2009).

Igualmente, es necesario reconocer la colaboración médica de Cuba en el diseño y aplicación del Plan Integral de Salud (PIS). Con este plan, Cuba ha enviado decenas de médicos cubanos a las zonas más afectadas del Caribe, azotadas por los desastres naturales frecuentes de la región. En el caso de Haití, ante la emergencia de las inundaciones de Gonaïves en septiembre de 2004, Cuba donó 22 toneladas de alimentos, medicinas e insumos médicos. Además, abrió el centro de salud de Raboteau, equipado con servicios de emergencia, terapia intensiva, salones de partos, ultrasonido, laboratorios clínicos, esterilización, cirugía y otros servicios. Igualmente añadió un grupo de 64 trabajadores altamente especializados en situaciones de emergencia a la brigada cubana ya existente. Todo ello permitió

atender a más de 69.000 pacientes, visitar a más de 9.000 familias, realizar más de 500 intervenciones quirúrgicas y más de 400 partos, en fin, salvar más de 700 vidas haitianas (Martínez, 2008).

Cuba se distingue por el descubrimiento de medicamentos únicos en el mundo, desarrollados, en primer lugar, para cubrir la demanda interna de su población y también para disminuir significativamente los efectos del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos. Parte de los medicamentos son llevados en las misiones médicas para aumentar las probabilidades de salvar vidas. Existe también un importe de becas que facilita que muchos estudiantes haitianos estudien en la ELAM, donde 400 de esos estudiantes tuvieron la oportunidad de vivir la experiencia de aplicar los conocimientos en la práctica de las misiones médicas cubanas que se formaron para atender el gran número de víctimas del terremoto más grande de la historia caribeña ocurrido en Haití (Monje, 2014).

El terremoto de enero de 2010 en Haití se conoce como el desastre natural más destructivo de los tiempos modernos. El personal cubano asumió un papel protagónico en el apoyo al pueblo haitiano, y sus esfuerzos hicieron parecer minúsculos los de la comunidad internacional. Los médicos cubanos se organizaron en varias brigadas para atender la necesidad haitiana. Sin embargo, cabe señalar que en aquel momento la presencia médica cubana ya contaba con 340 cubanos que laboraban en el sector público de la salud haitiana, dado que los médicos cubanos no han dejado de trabajar con Haití desde el azote del huracán Georges en 1998. Por otro lado, gracias a la llegada de graduados y estudiantes de último año de la ELAM, el equipo médico dirigido por Cuba se fortaleció, pudiendo atender todas las enfermedades y epidemias que siguen surgiendo en Haití. Cuba prepara a Haití para el futuro mediante el establecimiento de un sistema de salud pública, financiado principalmente por Venezuela y Brasil, en el cual los médicos haitianos formados por profesionales y profesores cubanos de la salud desempeñarán un papel clave (Kirk, 2012).

Por otro lado, Cuba continúa su colaboración con Haití trabajando directamente con el Sida, que se ha convertido en la principal causa de muerte entre los haitianos. En Haití, la prevalencia del VIH es la más alta de América; mientras que Cuba tiene la menor prevalencia de América, ya que el gobierno cubano continúa mejorando los indicadores de salud y provee atención integral a todas las personas con Sida, a pesar de la grave crisis económica. Las situaciones de Sida tan dispares reflejan los caminos divergentes hacia el desarrollo: mientras Cuba promueve los derechos sociales y económicos de su población, Haití sucumbe a la desigualdad creciente y a la deuda externa. Sin embargo, lo insostenible no es tratar el Sida de quienes

viven en la miseria, sino el abismo mundial, cada vez mayor, que impide que la tecnología médica alcance a quienes más la necesitan. Para solucionar esto, han llegado estudiantes haitianos con licenciaturas terminadas, quienes han podido intervenir en lugares donde el sistema de salud haitiana no llegaba (Castro *et al.*, 2004).

Otra estrategia que Cuba utiliza, en pos de seguir capacitando médicos haitianos para que regresen a su país a impactar más territorios necesitados, es la elaboración de conferencias donde participen asociaciones y programas de intercambios universitarios. Los recursos de las conferencias son médicos cubanos que han servido en misiones médicas en el extranjero y son profesionales de la salud en la isla. Por lo tanto, la disponibilidad de Cuba para capacitar a los haitianos se ha expandido, no solo ofreciendo becas para que vayan a las universidades cubanas, sino ofreciendo adiestramientos, conferencias y certificaciones en Haití (Welau, 2011).

La alianza con Cuba es muy atractiva para los funcionarios y los políticos de muchos países, ya que los servicios médicos se brindan a un costo relativamente bajo para el Estado y de forma gratuita a las poblaciones marginadas. El sistema de salud cubano logra resultados gracias al vínculo, apoyo y cooperación que tienen con el más amplio espectro de la sociedad civil cubana y el sistema de organizaciones políticas y sociales que ayudan a combatir la situación económica del país. El limitante fundamental para poder llevar a cabo sus misiones médicas es la falta de apoyo económico, agravado por el bloqueo económico y social impuesto por los Estados Unidos desde hace varias décadas. Esto causa que se vean en la obligación de obtener equipamiento médico, medicamentos y materias primas para la industria de la salud a precios mucho más altos que el resto de los países. Otro dato importante es que, en ocasiones, el alto volumen de médicos que se activa en brigadas internacionalistas se presenta como una desventaja para Cuba. Se genera una falta de funcionamiento adecuado de la reorganización de consultores médicos causada por la ausencia de médicos. El gasto de salud en Cuba se ha incrementado considerablemente en los últimos años. Pasó de representar 6,3% del PIB en 2001 a la cifra actual de casi 12%. Sin embargo, durante ese mismo periodo el gasto per cápita en salud se incrementó en más de 300%, lo que refleja la firme decisión del Estado de apoyar al sector salud a pesar de las profundas limitaciones económicas imperantes. El enfoque integral se aplica desde la promoción hasta la rehabilitación, utilizando como instrumento esencial un análisis íntegro de las situaciones de salud, y enfocado en la participación comunitaria de manera imprescindible (Domínguez *et al.*, 2011).

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Toda la información cualitativa recopilada durante esta investigación está apoyada por una revisión de literatura que recoge la historia del movimiento misionero médico cubano desde sus comienzos en 1960 hasta la actualidad; y su compromiso con los países en necesidad y con pobreza extrema, como Haití. Para ampliar el estudio explicativo de cómo las misiones médicas cubanas impactan socioeconómicamente a Haití, se realizó un viaje académico desde Puerto Rico hasta Cuba con el apoyo de la Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPR-RP) en octubre de 2015. Este viaje permitió la visita a la Facultad de Ciencias Médicas en el Hospital Universitario General Calixto García, la Universidad de La Habana, el Hospital Praderas y a consultorios de médicos de familia de La Habana, donde se realizaron entrevistas a médicos con experiencia misionera en el Caribe. También se visitó el Instituto Superior de Relaciones Internacionales para escuchar conferencias por académicos cubanos expertos en los temas de la economía de Cuba y el Caribe.

Este artículo toma en cuenta la metodología que adoptó Kirk en 2012, entrevistar personal médico cubano para ampliar la visión de la importancia del internacionalismo médico de Cuba; los conocimientos acerca de las misiones médicas; y el análisis de cómo impactan socioeconómicamente a Haití. Se realizaron cinco entrevistas a profesionales de la salud que han participado en misiones en el Caribe, entre ellos un médico rehabilitador que realizó misiones en Haití en 1998 y una enfermera actualmente jubilada que realizó misiones en Haití en 2004. Se busca ampliar el conocimiento acerca de las misiones médicas cubanas y la perspectiva de los médicos misioneros al participar en las mismas. Por otro lado, se llevaron a cabo dos grupos focales compuestos de estudiantes universitarios. Uno de los grupos se compuso de una brigada de estudiantes de enfermería de grado doce para conocer su interés en colaborar con la industria de la salud en su país y en lugares del Tercer Mundo. El otro grupo focal se compuso de una brigada de estudiantes de Medicina de segundo año para conocer cómo se desarrolla la preparación y vocación de los médicos que colaboran con el bienestar de los más necesitados.

## **RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES**

Los estudios del sector de la salud en Cuba se desarrollaron a través de brigadas que toman sus clases juntos desde el comienzo de su preparación hasta el final. En octubre de 2015 se realizaron dos grupos focales de brigadas. El primero estuvo compuesto de una brigada de

diez estudiantes realizando un título técnico en enfermería. El segundo grupo focal estuvo compuesto por una brigada de doce estudiantes de Medicina cursando su segundo año universitario. Las especializaciones varían desde neumología y nutrición hasta pediatría, urgencia y cirugía. El propósito de entrevistar estos grupos focales fue conocer, a través de la voz de estudiantes de Cuba que cursan una carrera profesional en la industria de la salud, cómo sus estudios los preparan para desarrollar una vocación de médicos generales, especialistas o enfermeros de calidad que promuevan un seguimiento médico a personas enfermas a nivel local e internacional. De igual forma se buscaba validar si las misiones médicas son parte de sus metas laborales al finalizar sus estudios, qué oportunidades tienen de participar en misiones mientras estudian y qué piensan acerca de realizar misiones en Haití.

### ***LA VOZ DE LOS ESTUDIANTES DE ENFERMERÍA***

La brigada se forma una vez terminan su bachiller (el equivalente en Puerto Rico a la Escuela Superior) y son admitidos a realizar el grado técnico de enfermería. Al ser admitidos al programa universitario, el cual dura tres años, toman todas sus clases juntos. Al finalizar obtienen un título técnico de enfermería y están listos para realizar los estudios de licenciatura.

Las motivaciones para que los estudiantes escojan la enfermería como especialidad varían. Algunos de ellos solo persiguen la obtención de un título, otros afirman que les gusta la carrera y desean ejercerla, mientras que algunos estudiantes optaron por la enfermería como base para estudiar Medicina. Todos los participantes estudian a tiempo completo y ninguno de ellos incurre en gastos por su preparación académica.

La preparación de estos estudiantes incluye un componente práctico en un hospital cuyo objeto de estudio es el cuidado de la salud de personas, familias y comunidades, garantizándoles el bienestar físico, mental y social. Al ser estudiantes no pueden ser misioneros, aunque si la facultad les diera la oportunidad ellos están dispuestos a ser parte de una misión médica. Cabe señalar que las misiones no dependen de ellos, ya que median otros factores como el lugar de trabajo y la posibilidad de continuar sus estudios en el país donde sirvan. Esto significa que los enfermeros solo pueden realizar misiones cuando finalizan su título técnico y se gradúan. Esto se debe principalmente a que Cuba busca que sus misiones médicas estén compuestas por el personal con la mejor preparación y experiencia posible.



### **LA VOZ DE LOS ESTUDIANTES DE MEDICINA**

El segundo grupo focal contó con doce estudiantes universitarios que cursaban su segundo año de licenciatura. En su primer año, los estudiantes toman cursos de ciencias básicas y disfrutan de una ayuda que les permite enfocarse en la especialidad de su interés. Entrado su segundo año, continúa el proceso de formación en ciencias básicas, ya conociendo cuál será su especialidad. Para el tercer, cuarto y quinto año combinan clases teóricas y tiempo práctico. Es entonces que los introducen a la clínica. Dentro del hospital aprenden de manera simultánea. Los doctores se convierten en sus profesores y tienen la oportunidad de ejercer toda la teoría que aprenden en sus cursos. Durante el sexto y último año, deben realizar un internado, también conocido como residencia, el cual puede realizarse dentro y fuera de Cuba dependiendo de la decisión que toma la facultad.

La preparación académica de los estudiantes consta de seminarios, clases, talleres y actividades teórico-prácticas de forma gratuita. Otro de los beneficios que reciben es un estipendio mensual de cincuenta pesos cubanos, equivalente a aproximadamente dos dólares estadounidenses. Dentro de las especialidades que desean completar están cirugía, pediatría, anatomía patológica, ortopedia, medicina intensiva, neumología, nutrición y urgencia.

Todos los participantes se mostraron comprometidos en formar parte del prestigioso sistema de salud cubano a nivel internacional y de las mejoras que cada día presentan dentro de sus servicios a la población necesitada. Existía unanimidad en el interés por las misiones médicas, y una gran disposición de brindar ayuda solidaria en cualquier país del Caribe. Sin embargo, dos de los jóvenes advirtieron que no estaban dispuestos a realizar misiones en Haití debido a creencias supersticiosas sobre el país. Señalaron que es un país con mucha mala suerte, sufriendo de grandes terremotos y enfermedades contagiosas. Justificaron su posición aludiendo a que la “solidaridad llega hasta un punto”. Afirman que voluntariamente no pondrían sus vidas ni su salud en riesgo. No obstante, el resto de los estudiantes afirmaron su interés en realizar misiones voluntarias en Haití. Respecto al asunto de las enfermedades contagiosas, expresaron que esto les permitiría tener la experiencia de utilizar un traje y el equipo de protección y seguridad que nunca utilizarían en un país libre de enfermedades contagiosas.

### **RESULTADOS DE ENTREVISTAS A MÉDICOS**

El programa de internacionalismo médico de Cuba se destaca por su asistencia consistente en varios países que necesitan médicos para



atender pacientes, al igual que en países que necesitan actualizar estrategias y adiestrar sus médicos locales y países que son víctimas de desastres naturales. Los médicos cubanos no buscan comodidades a la hora de hacer la obra misionera de forma voluntaria. Muchas veces hacen misiones en lugares adversos, pero esto no es impedimento para que ejerzan la obra con pasión, vocación y amor, siempre enfocados en su objetivo de promover la calidad de vida y compartiendo conocimientos científicos con los demás. Por eso se destacan en ser los primeros en llegar, los últimos en salir y los que permanecen después de la crisis. Para conocer la práctica de las misiones desde la perspectiva de profesionales de la salud se realizaron cinco entrevistas a misioneros cubanos. Tres entrevistas a profesionales de la salud que han realizado misiones en diferentes países del Caribe y las otras dos a profesionales de la salud que realizaron misiones en Haití.

### ***LA VOZ DE CUBANOS PROFESIONALES DE LA SALUD QUE HAN HECHO MISIONES EN EL CARIBE***

Un internista, un generalista y un rehabilitador que han viajado a Nicaragua, Venezuela y Honduras, respectivamente, forman la voz que representa a los misioneros cubanos que han realizado su labor en el Caribe. Las misiones médicas pueden salir por un congreso, un diplomado o por un estudio. Realizar misiones aumenta el aprendizaje de los profesionales de la salud debido a que les brinda la oportunidad de vivir la experiencia de enfrentar y combatir enfermedades tropicales que solo conocen en teoría. Dado que Cuba ha erradicado varias enfermedades, como la malaria, las misiones les permiten afrontar enfermedades que solo conocían a través de los libros, ampliando su experiencia y preparación como médicos.

El internista tuvo su primera misión en Nicaragua desde 1988 hasta 1990, en la que pudo ver esas enfermedades exóticas que en Cuba fueron erradicadas. El objetivo de esa misión fue colaborar durante dos años con un puñado de médicos nicaragüenses que tenían la tarea de combatir una gran cantidad de enfermedades. En la zona en la que se estableció el internista cubano no contaban con muchos médicos de Nicaragua, solo encontró la colaboración de los médicos cubanos con los que llegó, los médicos de la organización Médicos Sin Fronteras y médicos franceses. Allí existían muchas enfermedades que no estaban atendidas como mordeduras de serpiente, niños con diarrea, enfermedades crónicas transmisibles del propio país, hipertensión, cólera, tuberculosis y malaria. Durante dos años, los médicos cubanos que participaron de la misión se vieron separados de su familia, pero obtuvieron el beneficio de obtener enriquecimiento

dentro de su carrera médica. No había muchos recursos en esas zonas y ayudar a un pueblo sin una salud desarrollada es fundamental para colaborar con el levantamiento de su economía, la cual necesita una sociedad libre de enfermedades que contribuya con el crecimiento del país.

Los beneficios que los misioneros cubanos reciben son espirituales y morales. El sueldo que suelen recibir es el mismo que reciben mientras están trabajando localmente en Cuba. Además, a pesar de los recursos que suelen faltar, logran establecer contacto con los médicos locales del país, creando lazos amigables de agradecimiento. Conjuntamente le proveen un buen servicio al paciente, ya que pueden llegar adonde el sistema no puede llegar. Es decir, los pacientes que no fueron atendidos en ningún momento, logran ser atendidos con las misiones.

El generalista realizó un viaje a Venezuela y sostiene que las misiones solidarias llegan a las zonas de más difícil acceso, donde las personas no tienen los recursos económicos para acceder a médicos profesionales. Mediante las misiones, los médicos cubanos se vuelven accesibles a los pacientes en necesidad, aportando al desarrollo económico de cada ciudadano al brindarle un servicio sin costo. Se hace con el fin de disminuir la cantidad de personas enfermas con limitaciones de recursos financieros para poder atenderse. Además, al atender a las personas enfermas, también colaboran con profesionales de la salud en el país compartiendo investigaciones, enseñanzas y programas de salud que redundan en el desarrollo socioeconómico del país. Un ejemplo de un proyecto de salud compartido es la Misión Milagro, que trabaja con personas ciegas o con problemas de visión. A estas personas se les hace difícil trabajar y estudiar para poder incorporarse a la sociedad, convirtiéndose a veces en marginados. Sin embargo, con cirugías realizadas por la Misión Milagro, se pudo rehabilitar la vista de las personas ciegas, sacándolas de la oscuridad en la que vivían durante años y brindándoles una nueva oportunidad para incorporarse a la sociedad y aportar a su país.

El rehabilitador ha tenido experiencia misionera en Honduras y menciona la Brigada Henry Reeve de médicos cubanos, compuesta por un capital humano invaluable, que reacciona y responde por motivos morales y espirituales, en situaciones de desastres. Cuando los médicos cubanos están estudiando o tienen proyectos de investigación, no les permiten que realicen misiones. Pero si hay una necesidad de terremotos o desastres fuertes todos están dispuestos a salir. La manera en que queda evidenciada la misión terminada de los médicos cubanos es a través de cartas de hospitales, diplomas y

certificados. No obstante, no existe mayor beneficio que el saber que la misión fue terminada y hubo una gran aportación moral y un crecimiento laboral por haber adquirido mayor experiencia.

### ***LA VOZ DE CUBANOS PROFESIONALES DE LA SALUD QUE HAN HECHO MISIONES EN HAITÍ***

Una enfermera y un rehabilitador que en diferentes fechas fueron activados en una brigada forman la voz que representa a los misioneros cubanos que han realizado misiones en Haití. Hace dieciocho años, Cuba envió los primeros médicos cubanos para ayudar a Haití, en medio del desastre provocado por el huracán Georges.

Las misiones se activan por diferentes motivos, pero los más comunes son por misión independiente y misión de urgencia. La misión busca un equipo especializado en varias áreas para dar seguimiento a un lugar que se ha visitado para cumplir con tareas de evaluación del medio ambiente y la necesidad existente. Por otro lado, la misión de urgencia colabora para disminuir la propagación de enfermedades contagiosas y se trabaja para salvar vidas luego de desastres naturales.

El rehabilitador fue a Haití en 1999. Estuvo 45 días atendiendo pacientes y viendo la posibilidad de analizar el Departamento de rehabilitación del Hospital Universitario de la capital junto a una brigada. Identificaron las necesidades que estaban atravesando los pacientes y evaluaron alternativas para cubrirlas, promoviendo el levantamiento de la rehabilitación de Haití, país que describe como noble y trabajador. No obstante, la brigada también validó y analizó el modo en que los haitianos estaban realizando los tratamientos para colaborar con ellos y adiestrarles de ser necesario. De igual forma Cuba les brinda la posibilidad de aumentar el personal calificado ofreciendo estudios gratuitos en Cuba, lo que trae como resultado una cantidad mayor de profesionales de la salud haitianos graduados o calificados con experiencia. Antes, Cuba solo recibía estudiantes extranjeros en la Escuela Latinoamericana; sin embargo, ahora varias universidades están formando profesionales, como la Universidad de Oriente y la Universidad de La Habana.

Por otro lado, la enfermera fue a Haití en 2004 ofreciendo ayuda comunitaria de seguimiento a las necesidades que fueron identificadas. Como resultado de su misión logró atender personas que tuvieron accidentes automovilísticos y vio enfermedades que nunca había visto en Cuba, ya que habían sido eliminadas por el proyecto de prevención de Cuba. Fue con una brigada compuesta por aproximadamente 400 personas (laboratorista, rayos X, especialistas de ortopedia, neurocirujanos, cirujanos y enfermeros). Destacó que el que no estaba graduado como enfermero servía hasta de chofer porque todos

estaban enfocados en el mismo fin de ayudar a los necesitados. Además, la enfermera mencionó que Haití es un país pobre que depende de la ayuda de muchas naciones y que vale la pena servirles pues es un país agradecido, que defiende a los cubanos. Como profesionales de la salud, los cubanos no reciben beneficio por hacer misiones, solo el sueldo normal que les provee el Estado. En Haití muchos haitianos no pagan por las consultas de los cubanos, pero sí por las de médicos haitianos. Los cubanos no discriminan para atender a las personas, mas están siempre a disposición de ayudar a todo aquel que lo necesite. Esta enfermera participó atendiendo partos. Con los niños que describe como cariñosos y agradecidos, trabajó en policlínicos (servicio a la población que no es hospitalizada) y en hospitales. Actualmente está jubilada, sin embargo le pidieron que regresara a trabajar y su respuesta fue que está dispuesta a seguir sin esperar comodidades. Algo interesante que compartió es que su amor por Haití es tan grande que en sus tiempos libres se dedicaba a escribir poemas que fueron dedicados al país de Haití y a los haitianos, que considera grandes amistades con los que mantiene comunicación.

## CONCLUSIÓN

La colaboración cubana en Haití no apareció con el terremoto de 2010 sino que desde 1998 se desarrolla en este país un plan integral de salud, destinado a fortalecer su sistema nacional sectorial y prestar asistencia primaria básica. Las misiones médicas cubanas proveen un conjunto de bienes, instalaciones, instituciones y transporte terrestre y aéreo para poder proveer asistencia médica a pacientes con enfermedades contagiosas y disminuir la escasez de profesionales de la salud en Haití. Las misiones médicas cubanas en Haití buscan alcanzar a aquellos que sufren pobreza y exclusión social para que tengan la oportunidad de recuperarse y desarrollarse y sean proveedores en sus hogares y su país. Los médicos cubanos, a través de su trabajo, le brindan a los haitianos la esperanza de poder experimentar un bienestar económico, social y cultural considerado por la sociedad como un nivel de vida normal. Las alianzas que Cuba ha establecido a través de acuerdos sociales, políticos y económicos con diferentes países para realizar proyectos de salud han traído como resultado grandes inversiones de países, como los veinte millones de dólares aportados por Venezuela en 2007, que permitieron la apertura de diez centros de salud con una importante dotación de tecnología que brindó empleo a los haitianos y atención médica gratuita a barrios y regiones donde el sistema de salud haitiano no había llegado. A través de la historia y después de la Revolución, Cuba se ha distinguido por tener una medicina humanitaria creciente, sin ningún interés en adoptar enfoques

mercantilistas. El internacionalismo y la solidaridad es enseñada a todos los profesionales de la salud a través del ejemplo de los médicos misioneros existentes y de profesores encargados de promover una educación que garantiza la calidad de médicos graduados bien preparados.

Desde hace 18 años, Cuba ha realizado misiones médicas en Haití para colaborar con el adiestramiento de profesionales de la salud, levantar instituciones académicas, abrir hospitales universitarios y ofrecer becas de estudio en Cuba para terminar licenciaturas en la industria de la salud. Además, las misiones médicas cubanas buscan combatir enfermedades contagiosas existentes en Haití y atender a víctimas de desastres naturales y pacientes de escasos recursos que no pueden acceder a médicos profesionales. Las misiones se llevan a cabo a través de la activación de brigadas de profesionales de la salud graduados y experimentados para asegurar un servicio de calidad y excelencia a todos los necesitados. La única oportunidad que un estudiante tiene para formar parte de una misión médica es a través de un internado organizado por la misma universidad donde están estudiando, el Ministerio de la Salud Pública y si surge una emergencia grande como ocurrió en Haití con el terremoto de 2010.

A pesar de la situación económica que ha sufrido Cuba a través de la historia, no han detenido su labor solidaria, dado que han podido contrarrestar la crisis económica con la amplia gama de atributos esenciales que tiene la actividad de salud en Cuba: un sistema de salud gratuito de cobertura universal, con más de 50 años de experiencia de trabajo bien estructurado y de alta calidad, tomando en cuenta la política permanente del Estado de priorizar el sector de la salud aún en las condiciones más adversas. Además, tienen una amplia oferta de recursos humanos para la salud, tanto de nivel profesional como técnico que ha surgido a través de todos los haitianos que han aprovechado las becas de estudios para terminar su licenciatura en Medicina, la participación activa y destacada de la comunidad en las acciones de salud y el alto nivel educativo de la población cubana. Esto incluye una elevada educación sanitaria y el vertiginoso desarrollo de la biotecnología, que ha permitido disminuir las importaciones de medicamentos y medios diagnósticos. Cuba comparte con otros países todas estas cualidades que ha implementado, siguiendo el principio de formar trabajadores de la salud que estimulen el valor de formar creativamente y novedosamente el desempeño en los programas, servicios e instituciones que componen. Como resultado se obtienen varios proyectos auspiciados por organizaciones o países como la “Misión Milagro”, que trabaja con personas ciegas o con problemas de visión que viven sumergidos en la oscuridad, y la Brigada

Henry Reeve, que es un equipo de médicos que salen a diferentes países para cumplir misiones cuando azotan los desastres, en adición al desarrollo del Plan Integral de Salud (PIS) que le permite a los médicos realizar misiones que aumentan su experiencia. El capital humano constituye la mayor fortaleza del sistema de salud que reacciona y responde a motivos morales y espirituales para fortalecer la formación de médicos latinoamericanos y de otros países.

Definitivamente el movimiento misionero cubano en Haití ha impactado de manera satisfactoria el ámbito social, económico y cultural, aumentando la cantidad de territorios impactados con asistencia médica gratuita y levantando una población en exclusión social, brindándoles la oportunidad de introducirse en la sociedad como personas saludables, proveedores de familia y del país. Estos médicos cubanos ponen corazón y pasión por el movimiento misionero solidario que promueve un bienestar social, económico, académico y profesional en todos los países caribeños a los que Cuba extiende su mano de ayuda, en especial a Haití.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aponte-García, Maribel 2014 *El Nuevo Regionalismo Estratégico Los primeros diez años del ALBA-TCP* (Buenos Aires: CLACSO).
- Cañizares-Cardenas, José Luis 2006 “La solidaridad y el internacionalismo en Cuba” en <[http://biblioteca.clacsoedu.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos/22/La%20solidaridad%20y%20el%20internacionalismo%20en%20Cuba.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/if/marx/documentos/22/La%20solidaridad%20y%20el%20internacionalismo%20en%20Cuba.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Castro, Arachu y Farmer, Paul 2004 “¿Perlas del Caribe? La salud pública en Haití y Cuba” en *Revista Colombiana de Antropología* (Bogotá, D.C., Colombia), Vol. 40, enero-diciembre en <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0486-65252004000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-65252004000100011)> acceso 20 de septiembre de 2015.
- Castaño, Anyela; Ortiz, Ekaterina y Silva Marisela (eds.) 2013 *Manual de Misión Médica* (Colombia: Ministerio de Salud y Proyección Social) en <<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Manual%20de%20Misi%C3%B3n%20M%C3%A9dica.pdf>> acceso 4 de octubre de 2015.
- Chavés Negrín, Ernesto 1998 “Transformaciones demográficas, cambios en la familia y niveles de salud en Cuba”, ponencia presentada en la XVI Conferencia Mundial de Promoción de la Salud y Educación para la Salud, celebrada en San Juan (Puerto Rico), del 21 al 26 de junio de 1998, en *Revista CIDE*, Universidad de Puerto Rico, septiembre.

- Domínguez-Alonso, Emma y Zacca, Eduardo 2011 “Sistema de salud de Cuba” en <[http://www.scielosp.org/pdf/ spm/v53s2/12.pdf](http://www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/12.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Kirk, John M. 2009 “Cuba’s Medical Internationalism: Development and Rationale” en *Bulletin of Latin American Research* (Canada: Dalhousie University), Vol. 28, N° 4.
- Kirk, John 2012 “El internacionalismo médico de Cuba: ¿dónde está el secreto?” en *TEMAS* (La Habana), N° 71.
- Kovac, Anna 2006 “Cuba Trains Hundreds of Haitian Doctors to Make a Difference” en <[http://www.medicc.org/ publications/ cuba\\_health\\_reports/documents/018\\_000.pdf](http://www.medicc.org/publications/cuba_health_reports/documents/018_000.pdf)> acceso 4 de octubre de 2015.
- Martínez Reinoso, Milagros Elena 2008 “Las relaciones entre Cuba y Haití: un modelo ejemplar de cooperación Sur-Sur” en *OSAL: Observatorio Social de América Latina* (Buenos Aires: CLACSO), N° 23.
- Monje Vargas, José Antonio 2014 “Salud de exportación. Economía política del conocimiento, cooperación internacional y modelos alternativos de desarrollo desde la salud pública cubana” (Buenos Aires: CLACSO).
- Santana-Iglesias, Michelle y Martínez-Cruz, Evelyn 2013 “La solidaridad médica cubana desde la perspectiva del programa integral de salud, 1998-2010” en <[http://bvs.sld.cu/revistas/spi/ vol03\\_1\\_12/spi032013.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spi/vol03_1_12/spi032013.htm)> acceso 20 de septiembre de 2015.

Maribel Aponte García

## **INVERSIÓN EXTRANJERA Y COMERCIO INTERNACIONAL EN EL DESARROLLO CUBANO: 1959-2016\***

### **INTRODUCCIÓN**

Durante casi 60 años Cuba ha estado comprometida con un proyecto de desarrollo soberano alternativo que valora los logros sociales por encima de los fines económicos. La lucha política para alcanzar esto ha sido dramática porque la oposición por parte del gobierno de los Estados Unidos y de grupos de exiliados de derecha han perseguido sin tregua el restringir las opciones de desarrollo, aún hasta después del 17 de diciembre de 2014, cuando Barack Obama anunció el inicio del acercamiento para el restablecimiento de las relaciones entre los Estados Unidos y Cuba.

En el caso cubano, dos debates convergen: cómo alcanzar el desarrollo económico y cómo lograr una transición del socialismo al capitalismo. El primer debate aborda la manera en que una economía logra crecer y avanzar tecnológicamente; el segundo enfrenta la manera de transformar un sistema económico para alcanzar y sostener el socialismo. Cuba ha luchado por lograr desarrollo económico con

\* Una versión de este capítulo se publicó en el *Bulletin of Latin American Research*, Vol. 28, N° 4, pp. 480-496, 2009, bajo el título *Foreign Investment and Trade in Cuban Development: A 50-Year Reassessment with Emphasis on the Post-1990 Period. Special Issue. The Cuban Revolution at 50: Reassessing the Past*. Se obtuvo el permiso de John Wiley and Sons para traducir el artículo e incluirlo aquí. El trabajo ha sido revisado y actualizado para cubrir el periodo hasta 2016.



igualdad dentro de un proyecto socialista y ha creado e implantado opciones originales de desarrollo que en muchas ocasiones han antecedido las formulaciones teóricas. En la actualidad, las preguntas sobre socialismo, inversión extranjera e integración vuelven a aparecer como ejes de los debates en América Latina. Este trabajo presenta consideraciones al respecto.

Cincuenta años atrás la teoría del desarrollo económico era una disciplina nueva, el estructuralismo había sólo recientemente formulado estrategias de sustitución de importaciones, la teoría de dependencia no había surgido completamente, y la teoría de desarrollo endógeno no existía como un marco teórico alternativo. Aunque la teoría económica socialista tenía un historial más extenso, todavía quedaban brechas, particularmente en lo que tiene que ver con cómo ocurriría la transición al socialismo en sociedades neocoloniales menos desarrolladas; las formas de producción y los derechos de propiedad conducentes al socialismo; modelos alternos a la planificación central y el socialismo de mercado; la cuestión de la integración regional y el papel de las inversiones extranjeras. Las teorías de desarrollo y las socialistas muchas veces son confundidas (Kotz, 2005), especialmente cuando están atadas a debates ideológicos y políticos.

La emergencia de políticas neoliberales en Occidente y el colapso del socialismo estilo soviético, ambas desenvolviéndose durante la década de 1980, contribuyeron a esta confusión. Las políticas neoliberales proclamaron que los mercados no regulados, la privatización y el capitalismo sin intervención del Estado eran la mejor manera de lograr crecimiento. La “democracia capitalista”, identificada con los Estados Unidos y Gran Bretaña y asociada con los mercados, la libre empresa y los acuerdos de libre comercio, era el vencedor; el comunismo, asociado con la planificación central, las empresas propiedad del Estado, la carencia de democracia y el bloque comercial soviético, era el perdedor. Desde los tardíos años '80, el debate de las economías en transición se ha enfocado también en una segunda transición: aquella del socialismo hacia una economía “de mercado”, o al capitalismo.

Es claro que las políticas neoliberales han afectado adversamente a los países en desarrollo. En América Latina y en el Caribe se conocen los años '80 como la “década perdida” debido a la ineficacia de las políticas neoliberales en gatillar el desarrollo. Durante los años '90 las políticas de “regionalismo abierto”, enmarcadas en el discurso neoliberal, promulgando acuerdos de libre comercio basados en corporaciones extranjeras y en crecimiento dirigido por exportaciones, generaron fuga de capital, e incrementaron las desigualdades y los déficit comerciales. Los efectos de las políticas neoliberales en la transición post-1980 de Rusia también fueron desastrosos, generándose

una “situación caótica en la que sólo importa la ganancia a corto plazo” y una “hueste de actividades no productivas, incluyendo la especulación en terrenos y en instrumentos financieros, esquilmando los recaudos de las empresas, varias formas de fraude, apropiación ilegal de fondos públicos, entre otras, según lo descrito por Kotz” (2005: 6, *traducción nuestra*).

Mientras tanto, Cuba había estado buscando opciones alternas para el desarrollo. Cuando el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) se disolvió en 1991, Cuba enfrentó uno de los procesos de desintegración más duros y abruptos enfrentados por economía alguna en la historia contemporánea. Excluido de aquellos tratados regionales y multilaterales orquestados por los EE.UU. y la Organización Mundial de Comercio, bloqueados por el embargo comercial de los EE.UU., desintegrado del CAME y distanciado de Lomé, Cuba tuvo que librar una importante batalla para reestructurar su comercio y para introducir políticas de inversión extranjera que redefinieron su inserción en la economía global.

Cuando comenzó en 1990 el Período Especial en Tiempos de Paz<sup>1</sup>, Cuba estaba todavía siguiendo la estrategia de industrialización mediante sustitución de importaciones bosquejada en 1975 en el Primer Congreso del Partido Comunista (Carranza, 2002: 41), aunque medidas de rectificación habían sido invocadas e implantadas. El reto entonces era traer cambios sin ceder ante las propuestas neoliberales. En los difíciles años que siguieron, Cuba introdujo cambios importantes en política económica que afectaron el comercio y la inversión extranjera: medidas propuestas durante el Cuarto Congreso del Partido en 1991 y las Enmiendas Constitucionales de 1992; el Acta de Inversión Extranjera de 1995; y la reestructuración de prácticas empresariales alternas (Perfeccionamiento Empresarial - PE). La implementación de estos cambios implícitamente sentó la base para un nuevo modelo; explícitamente, ningún nuevo modelo fue formulado.

Mientras tanto, los economistas cubanos conducían una profunda discusión sobre la necesidad de transformar el modelo (Carranza, 2002; Monreal, 2002); distintos autores cubanos y no cubanos delinearon importantes elementos de cambio. Algunas propuestas enfatizaban aspectos de modelos de desarrollo económico. Para Carranza (2002) y Monreal (2002), un nuevo modelo tendría, primeramente, que crear una nueva estructura que garantizara la inserción del país

---

1 “Período Especial en Tiempos de Paz” es la expresión usada para explicar las dificultades que enfrentó Cuba después de los años '90 debido a la disolución del bloque soviético, su principal socio comercial y económico. Equivale a una economía de tiempos de guerra, pero ubicada en tiempos de paz.

en la economía internacional; segundo, desarrollar oportunidades a ser definidas por un marco y evolución de cadenas de producción globales; y tercero, identificar y seleccionar sectores y actividades que conformaran la nueva estructura económica, basada en consideraciones políticas y sociales (Carranza, 2002: 41-44). Ritter (2007) enfatizó la necesidad de crear una nueva base de exportaciones para la economía, un argumento compatible con el de Monreal y argumentó a favor del eslabonamiento de este modelo con una economía y sociedad del conocimiento y con una estrategia institucional. Monreal (2002) articuló una propuesta de diversificación de las exportaciones eslabonada con cadenas de producción globales y cambio tecnológico y organizacional.

Otros enfatizaron los cambios en el “modelo de desarrollo económico”. Carranza (2002) y Monreal (2002) propusieron llevar a cabo un proceso de reestructuración económica que trascendiera las reformas parciales de los mecanismos de planificación central. Armando Nova estuvo de acuerdo con Omar E. Pérez-Villanueva y otros académicos quienes, entre otras cosas, indicaron que “es necesario liberar las fuerzas productivas”, con reglas claras; el mercado necesitaba expandirse para proveer incentivos a la producción y al trabajo; y se debían eliminar la excesiva centralización y las restricciones impuestas a las empresas (Grogg, 2008).

El Período Especial puso a prueba la resistencia de los cubanos, requiriendo que la población hiciera grandes sacrificios ante la escasez de recursos. Eventualmente las medidas implantadas comenzaron a tener algunos de los efectos deseados sobre la economía cubana y se sintió algún grado de alivio. Sin embargo, entre 2004 y 2008 una serie de eventos puso de relieve el asunto del neoliberalismo, así como la alternativa al mismo.

En 2004 y 2006 fue esbozado un programa neoliberal para Cuba bajo el “Plan Bush”. Este plan articulaba estrategias específicas de desarrollo para mecanismos de precio y de mercado, derechos de propiedad y relaciones económicas internacionales. Proponía eliminar los controles de precios, establecer mercados “libres” eficientes y reducir el tamaño de los ministerios económicos existentes. Además recomendaba desnacionalizar las entidades que son propiedad del Estado o que son controladas por el Estado, llegar a arreglos en casos de reclamaciones por propiedades expropiadas, volver a afiliarse a las instituciones financieras internacionales y promover la inversión extranjera (*Commission for Assistance to a Free Cuba*, 2004 y 2006).

Entonces en 2005 Cuba firmó un acuerdo con Venezuela que iniciaba la integración regional en la nueva Alternativa Bolivariana, luego conocida como Alianza Bolivariana-Tratado Comercial de los

Pueblos (ALBA-TCP), y que proveyó una propuesta que era completamente contraria al Plan Bush. Esa visión se perfilaba con un gran potencial para promover un modelo regional emergente, según se discute más adelante en este escrito. En 2006 Raúl Castro asumió el poder cuando Fidel Castro confrontó problemas de salud e inmediatamente adoptó medidas dirigidas a mejorar el modelo cubano mediante el incremento en la eficiencia y el fortalecimiento del eslabón entre ingresos y ejecución (CEPAL, 2008). Algunas medidas beneficiaban a la población directamente (mayor acceso a hoteles, a enseres eléctricos y a teléfonos celulares); otras estaban dirigidas hacia incrementar la productividad agrícola, tales como: pago de deuda a agricultores privados y cooperativas; incrementar los precios pagados por el Estado por los productos agrícolas; proveer acceso a suministros agrícolas; y la asignación en usufructo de terreno estatal desocupado a individuos y cooperativas. Aquellas que afectaban las empresas o los trabajadores incluyeron una campaña contra la corrupción, regulaciones contra la indisciplina en el lugar de trabajo y la legalización del pago, por parte de empresas extranjeras, de salario adicional a empleados cubanos (Mesa-Lago, 2008). Cambios introducidos por Raúl Castro reiniciaron debates sobre desigualdad, políticas sociales y un “modelo mixto multi-actoral de socialismo” (Espina, 2008: 134). Estos debates habían emergido durante el Período Especial, cuando la redefinición y la redistribución de la propiedad privada y los ingresos en Cuba (lo que le dio acceso al pueblo a dólares estadounidenses mediante remesas y permitió la participación en ciertas prácticas empresariales) generó una creciente desigualdad social.

Cuando explotó la crisis financiera internacional en 2008, las políticas neoliberales promovidas durante los 28 años más recientes perdieron credibilidad. Análisis de los determinantes estructurales de la crisis (Crotty y Epstein, 2008), que lo ligaban a los mercados desreglamentados, la no-intervención del Estado, y el rol de los banqueros de inversiones que desmedidamente persiguen sus ganancias sin controles y que se beneficiaban de las empresas de alto riesgo, crearon un nuevo escenario para repensar los debates en torno al desarrollo.

El gobierno de Cuba había convocado la celebración de un VI Congreso del Partido Comunista Cubano para 2009, en el que se esperaba adelantar el trabajo de redefinir guías para la ulterior reestructuración de la economía. Sin embargo, a mediados de ese año, la celebración del Congreso se pospuso indefinidamente debido a la difícil situación económica que enfrentaba la Isla, celebrándose en 2011.

El 17 de diciembre de 2014 Barack Obama anunció el inicio del acercamiento para el restablecimiento de la normalización de las

relaciones entre los EE.UU. y Cuba. Un mes y medio más tarde, en la III Cumbre de Estados Latinoamericanos y del Caribe (CELAC) celebrada en Costa Rica el 29 de enero de 2015, Raúl Castro planteó una serie de condiciones para que EE.UU. y Cuba pudieran avanzar en el restablecimiento pleno de las relaciones. En aquel entonces, Raúl Castro agregó “no negociaremos asuntos internos soberanos” y afirmó que los EE.UU. “no deberían proponer relaciones con la sociedad cubana como si en Cuba no hubiera un gobierno soberano”. Concluyó que “Si estos problemas no se resuelven, el acercamiento diplomático entre Cuba y EE.UU. no tendría sentido.”<sup>2</sup>

A continuación se presentan las cinco condiciones; la situación actual en torno a las mismas; y el planteamiento que aborda la Directriz de Política Presidencial de Obama publicada el 14 de octubre de 2016.

En lo referente al embargo, Cuba plantea dos condiciones: eliminar las sanciones económicas y recibir compensación por los daños causados por el embargo. Aunque desde el 2000, se ha ido configurando un laberinto de excepciones al embargo en las áreas de alimentos y medicinas (ver más adelante), el 13 de septiembre de 2016 Obama renueva la Ley de Comercio con el Enemigo que sustenta el embargo a Cuba y que regirá por un año más. Sobre las afectaciones históricas de esta medida, el canciller cubano Bruno Rodríguez planteó: “Los daños acumulados en estas casi seis décadas alcanzan no menos que 753 mil millones de dólares, calculados al valor del oro, teniendo en cuenta su actual devaluación. A precios corrientes, la cifra equivale a unos 125 mil millones”. “En un año, el bloqueo restó 4.680 millones de dólares a la economía cubana” (Figueredo, Concepción y Pérez, 2016).

La tercera condición es sacar a Cuba de la lista de estados que patrocinan el terrorismo. Esta ya se cumplió. El 29 de mayo de 2015, EE.UU. remueve a Cuba de la lista de países patrocinadores del terrorismo. Entonces, el 20 julio 2015 Cuba y EE.UU. reabren sus respectivas embajadas y restablecen relaciones diplomáticas.

La cuarta condición es la devolución de la Base de Guantánamo y la quinta es cerrar las transmisiones de Radio y TV Martí. Sobre este punto, la Directriz de Política Presidencial de Obama del 14 de octubre 2016 lee como sigue (mi traducción; mi énfasis en cursivas): “El compromiso de EE.UU. con el gobierno cubano también se verá restringido por la persistente represión de las libertades civiles y políticas de Cuba. *Anticipamos que el gobierno cubano continuará*

---

2 Ver <<http://www.cubaencuentro.com/cuba/noticias/raul-castro-pide-devolucion-de-base-de-guantanamo-321728>>.

*objetando las políticas estadounidenses de migración y las operaciones, los programas en torno a la democracia, Radio y TV Martí, la presencia de EE.UU. en la Base Naval de Guantánamo, y el embargo. El Gobierno de los Estados Unidos no tiene intención de modificar el tratado de arrendamiento vigente y las otras disposiciones relacionadas con la Base Naval de Guantánamo, que permite a los Estados Unidos mejorar y preservar la seguridad regional”<sup>3</sup>.*

Según la Directriz de Política Presidencial, publicada el 14 de octubre de 2016, la visión de los Estados Unidos sobre la normalización de las relaciones EE.UU.-Cuba se guía por los intereses descritos en la Estrategia Nacional de Seguridad de 2015. Estos intereses de seguridad nacional entonces definen seis objetivos prioritarios: 1. Interacción Gobierno-a-Gobierno; 2. Compromiso y Conectividad; 3. Comercio Ampliado; 4. Reforma económica; 5. El respeto de los Derechos Humanos Universales, las libertades fundamentales y los valores democráticos; y 6. La integración de Cuba en sistemas internacionales y regionales. En torno a estos objetivos, se monta un laberinto de entramados de excepciones al embargo cónsono con estas disposiciones que redundan en una política implícita de injerencia en Cuba. Las disposiciones persiguen favorecer la inversión y el comercio de los EE.UU. en los sectores de interés para ese país, según se analizará más adelante.<sup>4</sup>

## **INVERSIÓN EXTRANJERA Y COMERCIO EN EL DESARROLLO CUBANO 1959-1989**

Cuando triunfó la Revolución el 1º de enero de 1959, el proyecto de desarrollo de Cuba (que todavía no se había definido como un proyecto socialista) se enfocaba en resolver los problemas económicos y sociales que el capitalismo bajo Fulgencio Batista y el poder de los EE.UU. había creado en la sociedad cubana. Entre 1959 y 1971 fue expropiada la mayor parte de la inversión local y fue nacionalizada la mayor parte de la inversión extranjera; un nuevo sistema local de producción y empresas había surgido de estas transformaciones. En esos tempranos años los debates y estrategias se enfocaban en llevar a cabo un programa de desarrollo económico.

Antes de la Revolución, los patrones de desarrollo, las inversiones extranjeras y el comercio habían sido estructurados, por imperativos coloniales y neocoloniales, alrededor de la producción de azúcar para

3 Ver <<https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2016/10/14/presidential-policy-directive-united-states-cuba-normalization>>.

4 Ver <<https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jl0581.aspx?src=ilaw>>.

exportación y varios factores apoyaban el crecimiento de Cuba como un importante productor mundial de azúcar. Primeramente, colonos cubanos emergieron de entre la oligarquía criolla desplazada del tabaco por el monopolio sobre el comercio y encontraron en el azúcar una nueva avenida para el desarrollo (Moreno-Fraginals, 1978: 25). Segundo, como España carecía de refinerías, el azúcar de Cuba se refinaba en la Isla y se vendía en el mercado local al igual que en el internacional. Tercero, el flujo de capital de los EE.UU. se había canalizado hacia el crecimiento del capital invertido en los ingenios azucareros luego de la guerra Anglo-americana de 1779, lo cual abrió el mercado de los EE.UU. (Moreno-Fraginals, 1978: 65-66). Finalmente, como Cuba fue (1886) la penúltima colonia o país del continente en abolir la esclavitud, se transfirió a la isla la producción adicional de azúcar a medida que otras colonias europeas fueron aboliendo la esclavitud. Luego de la Guerra de Independencia (1895-1898) y la Guerra Hispanoamericana (1898), la producción de azúcar se trasladó de ingenios a latifundios y la banca y la infraestructura (particularmente la infraestructura ferroviaria) cayó bajo la dominación de los ingleses y los EE.UU. (Dye, 1998: 7-10). Ya para finales de la década de 1920 cerca de un 66 por ciento de la producción de azúcar en Cuba estaba bajo el control corporativo de los EE.UU. y Cuba se había convertido en el principal suplidor de azúcar de los EE.UU. (Dye, 1998: 1-4, 8). Sin embargo, la economía del azúcar generaba pobreza y desigualdad. Barredo-Medina (2008: 1) establece que “en 1958, 50 por ciento de la población ganaba sólo un 11 por ciento del ingreso total mientras una minoría de un 5 por ciento de la población controlaba un 26 por ciento”.

En 1959, el programa de desarrollo del gobierno revolucionario se enfocó en los problemas más apremiantes de Cuba, que habían sido creados por el modelo de la economía del azúcar, abordando la distribución y propiedad de las tierras, la industrialización, la vivienda, el empleo, la salud y la igualdad. Fidel Castro había esbozado las columnas fundamentales del programa en su discurso “La historia me absolverá” (Castro, 1975), pronunciado en 1953 durante el juicio por el ataque al cuartel Moncada.

El programa de desarrollo económico requería ciertas transformaciones importantes en la agricultura, la inversión extranjera, el comercio y el bienestar social. Durante 1959-1962, Cuba llevó a cabo una Reforma Agraria (Deere *et al.*, 1990: 126) e implantó una estrategia de industrialización que requería la expropiación de las empresas locales, la nacionalización de las empresas extranjeras y la diversificación de las relaciones comerciales. Las nacionalizaciones y las expropiaciones primero se concentraron en los latifundios y los



centrales azucareros con dueños estadounidenses (para llevar a cabo la Reforma Agraria), luego impactaron los bancos, las corporaciones de electricidad y teléfonos, los mayoristas domésticos, el comercio internacional y la banca (Mesa-Lago, 2000: 176). Expropiaciones y nacionalizaciones de instituciones educativas privadas y grandes hospitales siguieron en 1961. Las tiendas al detalle privadas fueron colectivizadas en una cadena estatal de colmados y otros en 1962 al momento que se introdujo el racionamiento (Mesa-Lago, 2000: 186).

Cuba le pagó compensación a nacionales de Canadá, España y Gran Bretaña pero no a aquellos de los EE.UU. que rechazaron cantidades propuestas por Cuba (Barredo-Medina, 2008). Cuba firmó su primer acuerdo comercial y de asistencia económica con la Unión Soviética en 1960 (USITC, 2001: 1-8), para comprar petróleo, maquinaria y créditos a cambio de azúcar: “Los soviéticos comprarían un millón de toneladas anualmente” (Mesa-Lago, 2000: 178). El petróleo soviético sería procesado en Cuba por refinerías propiedad de Esso/Standard Oil y Texaco (USITC, 2001: 1-8).

Cuando esas empresas se rehusaron a refinar petróleo soviético, el gobierno cubano nacionalizó las refinerías en 1960. Los EE.UU. respondieron con una reducción en la cuota azucarera de Cuba y a esto siguieron nacionalizaciones adicionales (USITC, 2001: 1-8; Deere *et al.*, 1990: 126). En 1962, los EE.UU. “suspendió el trato tarifario preferencial y como nación más favorecida a Cuba y, en 1963, las Regulaciones para Control de Activos Cubanos congelaron todos los activos propiedad de Cuba en los EE.UU. y formalizaron sanciones contra el comercio, las finanzas y los viajes a Cuba por ciudadanos de los EE.UU. En 1964 la Organización de Estados Americanos impuso sanciones multilaterales con respecto a Cuba” (USITC, 2001: 2-2, Tabla 2-1).

El período entre 1959 y 1971 evidenció grandes logros en alcanzar objetivos sociales. Políticas distributivas y sociales generaron una población cubana con altos niveles educativos, en particular en la salud, la medicina y las humanidades. Se modificó la distribución desigual de los ingresos, aunque aquellos sectores vinculados a la estructura del partido político y círculos intelectuales disfrutaban de privilegios que no se otorgaban a otros sectores. Políticamente, Cuba estuvo profundamente afectada durante esta etapa por la Guerra Fría, la expulsión de Cuba por parte de la Organización de Estados Americanos (OEA) temprano en los sesenta, la Invasión de la Bahía de Cochinos en 1961, la Crisis de los Misiles en 1962 y la oposición interna, que a su vez gatilló la emigración de muchos profesionales. El ambiente político perjudicó el proceso de desarrollo mientras el gobierno se vio obligado a desviar recursos que se pudieron haber mantenido en la producción, el consumo y la distribución hacia la defensa militar. El



sabotaje, los intentos de asesinato y las maniobras militares tuvieron un impacto sobre todos los aspectos de la sociedad.

Cuando EE.UU. impuso el embargo comercial en 1962, Cuba se orientó hacia la Unión Soviética. Esta relación perduró hasta finales de la década de 1980 y marcó la continuada dependencia de Cuba como exportador primario de azúcar, descansando en relaciones comerciales dominadas por una de las partes. Cuba tuvo que reenfocar sobre la producción de azúcar para exportación, una estrategia de desarrollo que había tratado de evitar (Zimbalist y Eckstein, 1987: 9; Mesa-Lago, 2000: 177). Esto perjudicó las estrategias de industrialización para sustitución de importaciones y de diversificación de la producción agrícola. Hubo que echar a un lado lo del consumo basado en producción local diversificada.

La Unión Soviética firmó un segundo acuerdo comercial de seis años (1965-1970) con Cuba, mediante el cual podían incrementar sus importaciones de azúcar y proveer asistencia técnica para expandir y modernizar la industria azucarera (Mesa-Lago, 2000: 202). La exportación de azúcar se convirtió en la base para la industrialización mientras Cuba se acercaba más a la Unión Soviética como socio comercial. Este período marcó también un profundo debate que colocaría las opciones de desarrollo dentro de un debate más amplio sobre la transición al socialismo.

El debate se centraba en dos asuntos: qué modelo socialista era el mejor para Cuba (que incluía resolver la pregunta de si la gerencia macroeconómica se debía organizar a través de la planificación central o del socialismo de mercado) y qué tipo de incentivos materiales o morales debían ser la base para una transformación socialista.

Ernesto “Che” Guevara emprendió una gira por la Europa Oriental y Asia para analizar cuál modelo socialista era el mejor para Cuba. El “Che” criticó “la dependencia soviética sobre los incentivos materiales, las relaciones monetarias y la burocracia como pertenecientes a la lógica capitalista” (Green, 1996: 27), y describió a Yugoslavia como “capitalismo gerencial con una distribución socialista de los beneficios” (Yaffe, 2004: 2). Guevara propuso una alternativa cubana al socialismo de estilo soviético, enfatizando tres componentes principales: una campaña contra la burocracia, un énfasis en el trabajo colectivo voluntario y el salario social. Quiso crear un sistema empresarial que evitara los problemas que había visto en la Unión Soviética y Yugoslavia y que promoviera la colectivización de la producción y de la participación de los trabajadores. La ambiciosa meta de la Revolución de obtener el desarrollo mediante el socialismo fue elocuentemente capturada en la gesta en 1970 para obtener la Zafra de los Diez Millones de toneladas; este incremento en producción de azúcar

había sido diseñado para garantizar el crecimiento a través de las exportaciones dentro del nuevo acuerdo con la URSS.

Cuando la Zafra de 10 millones no se logró, Cuba se movió hacia lo que se conoce como el Retorno al Socialismo (Eckstein, 1994: 41) y “La Sovietización” de Cuba. Esto condujo a Cuba a insertarse más formalmente en el Bloque Soviético y su sistema de planificación central, entrando en exactamente el tipo de modelo semejante al capitalismo de Estado contra el cual había advertido el “Che”. Se afianzó la burocracia, y el énfasis en el trabajo colectivo voluntario que controlara la producción se debilitó. La “Sovietización” de la economía permitió que empresas cubanas locales se convirtieran en la forma organizacional prevaleciente dentro del sistema de negocios, mientras las políticas soviéticas se enfocaban en asistencia, comercio y exportaciones, y no favorecían la inversión directa extranjera.

Cuba se unió al CAME en 1972, momento en que no contaba con inversión directa extranjera y prácticamente nada de empresas privadas en la Isla, porque el gobierno revolucionario había nacionalizado todos los activos propiedad de extranjeros y había proscrito toda forma de inversiones extranjeras desde comienzos de los años sesenta (Brundenius, 1984; Pérez-López y Travieso-Díaz, 2000). También había colectivizado la mayoría de las firmas privadas locales. Para 1977 la colectivización estaba completa (al 100%) en la industria, la construcción, las ventas al detal, comercio mayorista e internacional, la banca y la educación; en sólo dos sectores eran menores los porcentajes de colectivización: la agricultura (77%) y el transporte (98%) (basado en datos de Mesa-Lago, 2000: 347). Hasta mediados de los años setenta, las inversiones extranjeras no eran favorecidas bajo el CAME. El Bloque Socialista rechazaba los flujos internacionales de capital sobre bases ideológicas, considerándolas explotadoras (Palánkai, 2008: 25). Sin embargo, luego de la crisis económica mundial de los setenta, los países socialistas “se abrieron” mediante legislaciones de empresas mixtas y comenzaron a aceptar inversiones de capital extranjero, excepto la República Democrática Alemana y Cuba (Palánkai, 2008: 27).

En Cuba, las empresas estatales ligadas a un sistema de planificación central constituyeron el sistema de producción responsable por generar los bienes intercambiados al interior del CAME. Aunque Cuba era altamente dependiente de la asistencia y los créditos de inversión soviéticos, las empresas establecidas bajo cooperación soviética no eran empresas mixtas sino empresas estatales cubanas. Más adelante se firmó un acuerdo soviético-cubano de largo plazo (1985-2000), que visualizaba empresas mixtas soviético-cubanas (Mesa-Lago, 2000: 242), pero no ha estado claro si esas inversiones llegaron a

concretarse dada la interrupción causada por la *perestroika* y el *glasnost* en la Unión Soviética.

De acuerdo a Hare (2007: 32-38) el CAME llevaba a cabo comercio al interior del bloque socialista así como con países occidentales y orientales excluidos del bloque. Dentro del bloque el comercio se determinaba mediante el plan y cualquier comercio que no estaba en el plan no se permitía. El CAME promovía la especialización en la producción entre los países socialistas. Los flujos comerciales no eran influenciados por señales de precios ni factores de costos. Negocios bilaterales anuales entre cada par de países, conducidos en rublos transferibles, determinaban el comercio con socios socialistas. Los precios estaban basados en precios del mercado occidental pero estos eran ajustados para eliminar fluctuaciones. El Banco COMECON basado en Moscú manejaba los pagos y los aspectos bancarios del comercio.

La inserción de Cuba en el bloque soviético de comercio y cooperación definiría los problemas estructurales que la economía cubana luego tendría que enfrentar y resolver cuando entró a la crisis del Período Especial causada por la disolución del CAME. Cuba era excesivamente dependiente de lo que suplía y adquiría del CAME. De 1972 hasta 1991, la estructura comercial de Cuba estuvo atada a esta inserción internacional (Spadoni, 2002: 158). En 1989, Cuba exportaba 63 por ciento de su azúcar, 73 por ciento de su níquel y 95 por ciento de sus cítricos a estos países. Similarmente, importaciones desde los países del CAME representaban un 85% de las importaciones totales de Cuba: 63 por ciento de los alimentos, 86 por ciento de las materias primas, 98 por ciento del combustible y los lubricantes, 80 por ciento de la maquinaria y equipo, y 57 por ciento de los productos químicos (Álvarez-González, 1995: 7). La producción y las inversiones estaban centradas en empresas estatales que no alcanzaban índices internacionales de competitividad y tecnología; precios que no reflejaban medidas de eficiencia en estas firmas, porque el sistema dependía de la planificación central y no existían mecanismos de mercado.

Cuba no se había diversificado hacia la participación en acuerdo regional alguno, toda vez que mantenía la mayor parte de su comercio al interior del CAME (Pérez, 1983; Álvarez-González, 1995). En los últimos años de la década del ochenta, mientras la *perestroika* y el *glasnost* reestructuraron y desestructuraron las economías soviéticas, Cuba entró al Proceso de Rectificación de Errores, el esfuerzo cubano por reformar el modelo de desarrollo económico mediante un enfoque para mejorar la productividad y la eficiencia y combatir la corrupción. La Rectificación ofrecía remedios paliativos dentro del mismo modelo.

## **REESTRUCTURACIÓN DURANTE LA CRISIS DEL PERÍODO ESPECIAL: EL RECHAZO DEL REGIONALISMO ABIERTO Y LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS ALTERNAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA Y COMERCIO EXTERIOR**

Cuando advino la crisis del Período Especial, el debate sobre las alternativas de desarrollo se enfocó en las características y situación de Cuba. El azúcar de Cuba perdió su mercado, las exportaciones disminuyeron drásticamente y los intercambios de azúcar por petróleo que habían caracterizado los arreglos financieros bajo el CAME colapsaron (Alonso y Galliano, 2001: 339). Los flujos de capital cesaron abruptamente mientras el financiamiento del CAME desaparecía y permanecían relativamente cerrados los mercados de capital occidentales. La crisis forzó recortes en política social y el establecimiento de salvaguardas para los niños y las personas mayores.

Al principio, las estrategias de desarrollo económico se enfocaron en garantizar la sobrevivencia mediante la identificación de maneras de obtener divisas rápidamente para que el Estado pudiera comprar bienes básicos en el mercado internacional: alimentos, medicinas y petróleo eran las prioridades. Entonces, los debates sobre el desarrollo incorporaron asuntos relacionados con las estrategias de centralización versus mercados y la redefinición de los derechos de propiedad. Dentro de este contexto, los formuladores de políticas económicas cubanos ahora enfocaron en las remesas como fuente de divisa rápidamente disponible, el turismo y la biotecnología como polos de crecimiento estratégico y la inversión extranjera que pudiera producir el tan necesario influjo de capital y de peritaje tecnológico y administrativo para desarrollar estas empresas y aquellas ligadas a la energía, el petróleo, el gas y la electricidad.

La redefinición de los derechos de propiedad en la agricultura (promoción de las unidades básicas de producción cooperativa) y la creación de nuevas instituciones (mercados) fueron necesarios para fomentar el crecimiento en la disponibilidad y distribución de alimentos. El autoempleo ahora era permitido para aliviar el desempleo creciente. Aunque estas estrategias abarcaban medidas distintivas de los debates del desarrollo económico —tales como sectores industriales estratégicos y promoción de exportaciones— y de debates sobre la redefinición de derechos de propiedad en la agricultura y el autoempleo, constituían respuestas a la crisis y no proponían redefinir el modelo.<sup>5</sup>

---

5 Puede consultarse Aponte García, Maribel (2006), colección de 22 videos etnográficos sobre las alternativas emergentes durante el período 2000-2004, en <<https://www.youtube.com/user/upruniversidad/videos>; [https://www.youtube.com/watch?v=Y1hN\\_pq\\_rU](https://www.youtube.com/watch?v=Y1hN_pq_rU)>.

Cuba tuvo que recurrir además a la deuda, la asistencia, las remesas y la inversión extranjera como medios para atraer el capital que tanta falta hacía. El país ya estaba profundamente endeudado; sin embargo, su evaluación crediticia era pobre, no era miembro del Fondo Monetario Internacional y recibía virtualmente ninguna asistencia de gobiernos extranjeros o de organizaciones internacionales. La deuda mayor de Cuba era con la Unión Soviética pero incluía deuda bilateral adicional y también deuda multilateral. El país era incapaz de tomar prestado de instituciones prestatarias internacionales porque había incumplido con préstamos extranjeros y porque los EE.UU. amenazaban con penalizar a aquellas instituciones (Sección 104b de la Ley Helms-Burton) si le concedían préstamos o asistencia a Cuba (Travieso-Díaz y Trumbull, 2002: 3).

Las remesas constituían una importante fuente de divisa. Los permisos para cubanos residentes fuera de Cuba para visitar a sus familiares en Cuba se incrementaron y el manejo de dólares estadounidenses se descriminalizó después de 1993; así entraron cantidades significativas de dólares al país. Sin embargo, las remesas se canalizaban hacia individuos y no proveían los efectos potenciales a favor del desarrollo que puede tener la inversión directa extranjera: incrementos en el empleo, desarrollo de activos y transferencia de tecnología (Travieso-Díaz y Trumbull, 2002).

La manera más importante para obtener capital foráneo dentro del control del gobierno cubano era, pues, la inversión directa extranjera, pero los tomadores de decisiones adoptaron posturas cautelosas en cuanto a fomentarlo. Aunque el Decreto-Ley N° 50 había existido desde 1982 y habían existido algunas iniciativas que atrajeron inversión extranjera en los años setenta, fue en medio de la crisis que el país fue empujado a anunciar que perseguiría la inversión extranjera. Hacia finales de los años setenta, el incrementado endeudamiento de Cuba con países occidentales, junto con su necesidad de adquirir capital, peritaje gerencial y tecnología había dirigido al gobierno a establecer empresas mixtas y manufactura por contrato con México, Japón y Panamá (Zimbalist y Eckstein, 1987: 18-19). Domínguez (2004: 22) traza la primera movida significativa hacia la inversión extranjera a una aseveración del Buró Político en 1990 en la que se daba la bienvenida a la inversión directa extranjera y al turismo internacional.

En 1991, el Cuarto Congreso del Partido adoptó una resolución a favor del desarrollo económico del país que priorizaba algunos sectores y abordaba asuntos pertinentes a política macroeconómica y su manejo así como a comercio internacional. Sectores considerados prioritarios incluyeron las industrias de producción de alimentos, turismo, biotecnología, y la recuperación de exportaciones

tradicionales para garantizar sustentabilidad. El Congreso también autorizó enmendar la Constitución de 1976 para permitir algunos derechos de propiedad (Domínguez, 2004: 22). Finalmente, confirmó la intención de promover activamente y atraer la inversión extranjera (Kapcia, 1992: 184), perseguir la reestructuración del comercio externo, e identificar soluciones a los asuntos de la deuda externa y la divisa (Álvarez-González, 1995: 12).

La Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó importantes cambios a la Constitución en 1992, los cuales afectaron el comercio y la inversión; el Estado ahora reconocía la mayoría de las empresas y asociaciones económicas como nuevas formas de propiedad (Art. 23), y modificó su poder de monopolio sobre el comercio internacional (Art. 18), permitiendo de esa manera que distintas empresas llevaran a cabo actividades de importación y exportación. El Estado también sustituyó el concepto de régimen de planificación económica (Art. 16) con un plan que garantiza el desarrollo programado del país (Álvarez-González, 1995: 13). El Acta de Inversión Extranjera, Ley N° 77, fue aprobada en 1995. El marco legal establecido mediante esta ley para la inversión extranjera se aplica a todos los sectores de la economía cubana, excepto los de cuidados de salud y educación y las instituciones de las Fuerzas Armadas y de defensa nacional (excepto empresas comerciales de las Fuerzas Armadas) (Art. 10). La Ley 77 protegía la propiedad mediante una veda a las expropiaciones y seguridades relacionadas con indemnización en el evento que ocurrieran expropiaciones para el bien común. Las empresas internacionales ahora tendrían que emplear a su personal a través de una entidad de empleo y pagarle los salarios de esos empleados a dicha entidad en moneda extranjera convertible mientras que los empleados recibirían su paga de parte de la mencionada entidad en pesos cubanos. Entre otros impuestos, la Ley 77 impuso un impuesto sobre la renta de un 30% (sujeto a incrementos en casos de empresas que explotan recursos naturales renovables o no renovables) (Pérez-López y Travieso-Díaz, 2000: 462).

Importantes nuevas medidas y políticas macroeconómicas fueron implantadas después de 1993. Estas incluían la autorización de prácticas empresariales alternas como el autoempleo, las unidades básicas de producción cooperativa, las empresas mixtas, el sistema de Perfeccionamiento Empresarial (PE) y los mercados. La política industrial estratégica puso sus miras en el crecimiento de las industrias de construcción y turismo, y crecimiento en las exportaciones de las industrias de biotecnología y farmacéutica. El Estado autorizó a empresas estatales, a asociaciones económicas con capital externo y a otras organizaciones para llevar a cabo comercio exterior.

El Perfeccionamiento Empresarial, una práctica alterna de reestructuración implementada después de 1998, perseguía transformar las grandes empresas estatales que habían sido el eje del modelo de desarrollo cuando Cuba era parte del bloque soviético. El proceso de PE requería varios pasos antes de ser implantado: autorización, certificación de contabilidad, aprobación de diagnóstico de la empresa según dieciséis áreas<sup>6</sup>; y radicación de documentación (Aponte García, 2006). Para noviembre de 2002 había 1.225 empresas en la etapa de autorización, 910 habían cumplido la certificación de contabilidad, 700 tenían diagnóstico aprobado, 512 había presentado sus expedientes y el perfeccionamiento había sido implantado en 381 (basado en datos de Marquetti, 2002: 39).

Las empresas estatales bajo PE disfrutaban de poder adicional para tomar decisiones y capacidades descentralizadas, pero algunos de estos privilegios fueron re-centralizados después de 2003, incluyendo la autorización para hacer transacciones en moneda dura, una relativa libertad de controles de las importaciones, y la libertad de controles sobre empresas y personal de turismo (Mesa-Lago, 2005: 21-24). El PE tuvo impacto en la inversión y el comercio externos. Empresas estatales que estaban llevando el proceso se convertían en socios de inversionistas extranjeros, ya que toda la inversión que entraba al país tenía que estar amarrada a una empresa local. Estas empresas eran responsables por las exportaciones bajo estos arreglos y se beneficiaban de la transferencia de tecnología en operaciones, gerencia y mercadeo. Mesa-Lago (2014: 41), plantea que los cambios adoptados en años recientes modifican el marco general de funcionamiento de la empresa estatal, y determinan “—de facto— la extinción de los Decretos leyes N° 252 y N° 281 que normaban el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues las prerrogativas excepcionales que se le otorgaban a las empresas ‘en perfeccionamiento’ ahora se generalizan con las nuevas regulaciones aprobadas”.

Estos desarrollos generaron un cambio en la estructura del empleo por tipo de propiedad en Cuba, según recoge el Cuadro 1, y dan cuenta de tres procesos importantes: la disminución del sector estatal, así como el surgimiento y/o crecimiento de los sectores no estatales y cooperativistas. Incluso en 2014 aparece una nueva categoría, la de las cooperativas de servicios (no agrícolas).

---

6 Las dieciséis áreas eran organización general, métodos y estilos de dirección, organización de la producción y servicios, organización de normas para el trabajo, la búsqueda de políticas de calidad, labor y salarios, planificación, contratación, sistema de relaciones financieras, contabilidad, controles internos, costos, precios, sistemas de información, recursos humanos (Atención al Hombre) y mercadeo.



**Cuadro 1**  
Estructura del empleo en Cuba por tipo de propiedad (en miles de empleados)

Empleo total y por tipo de propiedad	2007	2014
<i>Público o sector estatal</i>	4036,1	3591,3
<i>Privado o sector no estatal</i>	589,5	1147,0
Agricultura	451,1	663,6
Cuentapropistas	138,4	483,4
<i>Cooperativistas</i>	242,1	231,5
Cooperativistas agrícolas	242,1	226
Cooperativistas no agrícolas	-	5,5
<b>EMPLEO TOTAL</b>	<b>4867,7</b>	<b>4969,8</b>

Fuente: Para el año 2014, Triana (2016: 97); para el año 2007, Torres (2016: 1689); basados ambos en datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información.

La inversión extranjera en Cuba se incrementó significativamente en el período post-1990, según lo reconocen muchos autores especializados en este tema (Pérez-Villanueva, 2002; Pérez-López, 2004; Morris, 2008). Para los propósitos del presente trabajo se evalúa la inversión externa en Cuba resumiendo hallazgos parciales resultantes del análisis de una base de datos creada por Pérez-López (2004) y que ha sido actualizada hasta mediados de 2006.<sup>7</sup> Este resumen se refiere a dos categorías: las empresas mixtas y las empresas mixtas en el extranjero.

Las empresas mixtas (EM) son asociaciones en las que un inversionista extranjero se asocia con una empresa estatal cubana para llevar a cabo negocios en Cuba; el producto o servicio de esta asociación puede ser vendido en Cuba o en el exterior. Empresas Mixtas en el extranjero (EME) son asociaciones en las que una empresa estatal cubana se asocia con un inversionista externo para hacer negocios fuera de Cuba; el producto o servicio generado puede ser vendido en el país extranjero donde está localizada la empresa o en otro país.

El Gráfico 1 muestra el número acumulado de EM y EME. Luego de ser prácticamente inexistente, la inversión externa en la forma de EM y EME arrancó dramáticamente; el crecimiento en EM y EME ocurrió entre 1986 y 2005, aunque el ritmo de crecimiento disminuyó

7 Parte de los datos se obtuvieron del *Cuba Transition Project* de la Universidad de Miami, auspiciado por USAID - *Institute For Cuban and Cuban-American Studies University of Miami 2002-2006 Cuba Transition Project website* en <[www.ctp.iccas.miami.edu/spn/main.htm](http://www.ctp.iccas.miami.edu/spn/main.htm)> acceso verano de 2007. La autora obtuvo permiso para usar los datos con propósitos de investigaciones y publicaciones académicas.



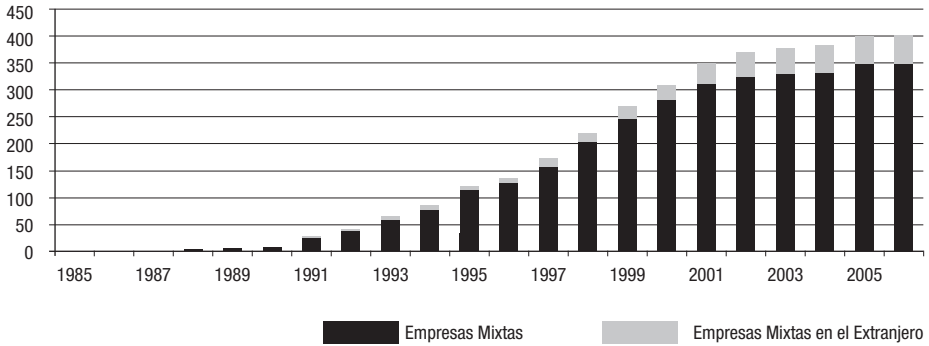
a partir de 2001. Los estimados de EM hallados en la base de datos de Pérez-López son relativamente cercanos a los números de Morris (2008: 778), elaborados en base al trabajo de Pérez-Villanueva. Para cada categoría, las empresas cubanas eran socios en casi toda la inversión externa canalizada hacia la Isla. Empresas cubanas también lanzaron EMEs. Cuba ha llevado la biotecnología a países donde verdaderamente puede crear impacto social, según lo evidencian las empresas mixtas en países africanos y asiáticos.

En la literatura, las disminuciones registradas en inversión externa a partir de 2001 han estado relacionadas con varios factores: cambios en políticas de inversiones y comercio (tales como la eliminación de las inversiones pequeñas), altos costos de transacciones, restricciones onerosas, ineficiencia burocrática, y control excesivo del Estado. Incumplimientos y atrasos en el pago de compromisos con deudas internacionales con Japón, México, España e Italia afectaron el clima de inversiones (Spadoni, 2002; Castañeda, 2003; Domínguez, 2004), y las consideraciones políticas jugaron un papel, como en 2003 cuando la Unión Europea impuso sanciones (levantadas en junio de 2008) debido al encarcelamiento de disidentes políticos en Cuba.

Visto en contraposición con la experiencia de la Europa Oriental y la privatización en América Latina bajo el neoliberalismo, mediante la cual los gobiernos entregaron empresas estatales a intereses locales y extranjeros y donde los resultados sociales fueron negativos, el haber mantenido las empresas estatales cubanas bajo propiedad del Estado habilitó al gobierno de Cuba para implantar una política industrial estratégica que le permitió posicionarse favorablemente en el ALBA-TCP, según se considera más adelante.

En 2011 se celebró el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), cuyo propósito fue hacer de los asuntos económicos un tema central de la política del PCC. El VI Congreso analizó los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. De los 313 lineamientos incluidos en la discusión, 12 se enfocaron a la inversión extranjera. El documento reafirma el interés por continuar atrayendo la inversión extranjera en Cuba. Algunas apreciaciones en torno a la necesidad de la inversión extranjera plantean que el acervo de capital extranjero es aún pequeño (menos del 0,5% del producto interno bruto - PIB) (citado en Pérez Villanueva, 2014: 43). En términos generales, se estima que se requeriría entre 1800 y 2300 millones de euros anuales para generar un crecimiento razonable de la economía cubana (Mesa-Lago, 2015: 69; citando a Marino Muriello, Jefe de la Comisión Permanente para la Implementación de las Reformas). En los 12 lineamientos se reafirma el rol de la inversión extranjera como complementaria a la inversión doméstica y la meta

**Gráfico 1**  
 Número de Empresas Mixtas y Empresas Mixtas en el Extranjero  
 Datos para Cuba, 1985-2006.  
 En número de empresas mixtas



Fuente: Elaboración propia en base a datos del *Cuba Transition Project at the University of Miami*, auspiciado por USAID; y datos sobre el ALBA. La autora obtuvo permiso para utilizar los datos.

de la misma: satisfacer las necesidades socio-económicas del país en el corto, mediano y largo plazo. Entre los lineamientos que reafirman este enfoque están (Pérez López, 2015: 224) el de diversificar el origen de la inversión extranjera; priorizar las inversiones que promuevan la sustitución de importaciones, el desarrollo local, la creación de empleos, y el valor añadido que fortalezca los eslabonamientos con las empresas locales.

Una nueva ley para la inversión extranjera en Cuba se aprobó el 29 de marzo de 2014 por la Asamblea Nacional. La Nueva Ley N° 118 de Inversión Extranjera de 2014 se desprende de lo contemplado en los lineamientos. Cuando se compara con su predecesora, la nueva ley trasciende el alcance de aquella, al ofrecer incentivos contributivos más generosos (exención contributiva a los dividendos); así como al permitir la inversión en nuevas áreas (a excepción de la salud, educación y las Fuerzas Armadas), tales como la de bienes raíces, entre otras. También permite la tenencia de cuentas en moneda libremente convertible en bancos extranjeros y la importación y exportación directa (Mesa Lago, 2015: 69). Algunas de las limitaciones que se le atribuyen a la ley son que continúa requiriendo que las solicitudes se vean caso por caso (proceso lento); prohíbe que los inversores extranjeros se asocien con entidades cubanas a menos que los proyectos estén aprobados por el gobierno cubano; y que las personas sean contratadas a través de una entidad cubana (Pérez López, 2015: 227). Limita el trámite de autorización/denegación de la inversión a 45 o 60

días (dependiendo del ente estatal que la aprueba); autoriza empresas con capital totalmente extranjero; permite ser inversionista a las “personas jurídicas” cubanas residentes en la Isla (no a las “personas naturales” o cuentapropistas) y a las cooperativas; ofrece garantías a los inversionistas extranjeros incluyendo indemnización en caso de expropiación y permite la expropiación por motivo de utilidad pública o interés social (Mesa Lago, 2015: 69). Algunas de las áreas prometedoras para la inversión extranjera son las de exploración petrolera, el níquel (Cuba cuenta con una tercera parte de las reservas mundiales), la agricultura y la biotecnología.

Uno de los lineamientos planteaba la creación de *zonas especiales de desarrollo*, ZED. La Ley-Decreto N° 313 de septiembre de 2013 creó la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZED Mariel) y un régimen laboral especial para la misma. Entre los incentivos que ofrece la ZED figuran: contratos a 50 años (en vez de a 25 años), con posibilidades de extensión. Además, exenciones contributivas: a las ganancias (10 años); al empleo; a las ventas durante el primer año, entre otros (Pérez López, 2015: 225). La ZED Mariel ha recibido alrededor de 300 solicitudes de inversión para abril-mayo 2015, provenientes de 30 países, con seis aprobadas en los sectores de alimentos, industria liviana, electrónicos, químicos y transporte (de los cuales 5 eran 100% propiedad extranjera) (Pérez López, 2015: 227).

A pesar del embargo, Cuba ha establecido relaciones comerciales y diplomáticas con muchos países y asociaciones internacionales. Esto incluye el programa cubano de cooperación bilateral con Canadá desde 1994, así como arreglos comerciales con China en 2003, África del Sur en 2003 e Irán en 2005. Cuba también es miembro del Movimiento de Países No Alineados, del G-77, del Sistema Económico Latinoamericano y de la Asociación de Estados Caribeños. Es beneficiario de muchos sistemas generalizados de preferencias, excepto el que involucra a los EE.UU., y se ha movilizado hacia fortalecer relaciones de trabajo con el Mercado Común Caribeño (CARICOM por sus siglas en inglés, que significan *Caribbean Common Market*) y con el Mercado Común Suramericano (MERCOSUR). Cuba mantiene relaciones comerciales con al menos 70 países y recibe inversión de muchos, especialmente España, Canadá, China y Venezuela. Al analizar las particularidades del comercio cubano, también es importante reconocer que parte de lo que Cuba importa son bienes parcialmente subvencionados o con trato preferencial y crédito.

Sin embargo, algunos problemas continúan limitando el comercio con Cuba. Entre estos, Romero (2015: 85) destaca los siguientes: el alto nivel de centralización en las operaciones de comercio exterior; la poca autonomía empresarial; los pobres vínculos entre los

productores nacionales con el mercado internacional; la falta de acceso al financiamiento internacional; y la ausencia de mecanismos financieros locales para promover las exportaciones.

En la década más reciente, diversos autores cubanos han propuesto cambios o destacado elementos importantes en el modelo de desarrollo económico cubano. Juan Triana Cordoví y Ricardo Torres Pérez (2014: 3) proponen un modelo que prioriza el crecimiento y pone énfasis en las señales de mercado; reduce progresivamente el aparato administrativo estatal a favor de la regulación indirecta con normas e incentivos claros; “con una compensación por los ‘excesos de igualdad’ mediante criterios elevados en materia de consumo privado y acceso a una mejor calidad de servicios públicos”; una política industrial activa que facilite el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas; inversiones extranjeras que complementen el bajo nivel de ahorro nacional; el acceso a nuevas tecnologías y mercados; la incorporación de las empresas cubanas a las cadenas de suministros regionales y mundiales; la incorporación a las instituciones financieras internacionales; y la renegociación de su deuda externa.

Para Antonio Romero (2014: 50), algunos de los elementos fundamentales de un nuevo modelo, entre otros, son: la reducción del aparato estatal; la delimitación clara de las funciones empresariales y estatales “y la creación de un entramado de empresas heterogéneas pero todas reconocidas como agentes económicos que deben tomar decisiones sin ataduras mayores que las de observar las regulaciones económicas básicas que establezca el Gobierno mediante reglas y normas claras y transparentes”; la racionalización y modernización de las instituciones de gobierno y la creación de espacios de descentralización que fortalezcan la “inclusión” en el esfuerzo de crecimiento.

## **INVERSIÓN Y COMERCIO CON LOS EE.UU.: EL LABERINTO DE LAS EXCEPCIONES**

El comercio con EE.UU. fue parcialmente liberalizado en 2000. Bajo el *Appropriations Act*, el Congreso de los EE.UU. levantó las sanciones contra la venta de alimentos, productos agrícolas y medicinas a Cuba (entre otros países) (Título IX de H.R. 5426, según puesto en vigor por P.L. 106-387; *Trade Sanctions Reform and Export Enhancement Act of 2000*). Como resultado, los EE.UU. vendieron (en efectivo) casi \$ 1.250 millones a Cuba desde diciembre de 2001 hasta abril de 2006, pero luego restringieron los términos al requerir que los pagos en efectivo fueran entregados antes del embarque de las mercancías en los puertos de los EE.UU. y no una vez llegaran estos a puertos cubanos (NFU, 2006). En adición, en cuanto al llamado “tráfico” establecido por la Ley Helms-Burton, que prohíbe a los que comercian con Cuba

hacer negocios con los EE.UU., Mesa Lago (2015: 59, 72) plantea que esto no es un problema fundamental porque todos los presidentes norteamericanos han suspendido dicha cláusula de la ley cada seis meses (Bill Clinton, George Bush y Barack Obama). Además, las nuevas regulaciones de EE.UU. permiten con una licencia general que barcos extranjeros toquen puertos de los EE.UU. después de haber tenido cierto tipo de comercio con Cuba, lo cual estaba prohibido por la referida ley.

En el laberinto de las excepciones, se van construyendo excepciones a partir de 2014. Según especifica Mesa Lago (2015: 58): “Las nuevas regulaciones estadounidenses circunscriben las relaciones comerciales al sector no-estatal, como cuentapropistas, pequeños granjeros privados, usufructuarios y miembros de las nuevas cooperativas de producción no agrícola y de servicios. También incluyen constructores o reparadores de viviendas o negocios privados, así como edificios con fines sociales o recreativos e iglesias. Los exportadores e importadores de EE.UU. deben proporcionar prueba por una organización independiente de que sus socios en Cuba están en el sector no estatal”.

El sector no estatal se convierte en un objetivo de los EE.UU. Al respecto, el canciller cubano Bruno Rodríguez declaró recientemente: “El otro ámbito que ha sido objeto de las medidas adoptadas ha sido el dirigido a financiar el sector no estatal de la economía cubana, los pequeños negocios privados”. Los voceros del presidente Obama han dicho que quieren empoderar este sector para cambiar a Cuba, pero esto “es asunto de los cubanos. *También hemos aceptado ese desafío porque se corresponde con los intereses de nuestro pueblo*” (Figueroa, Concepción y Pérez, 2016; énfasis en cursivas en original).

Las exportaciones —estadounidenses hacia Cuba y cubanas hacia los EE.UU.— permitidas bajo las nuevas regulaciones privilegian al sector privado. Esto es evidente en el resumen que presenta Mesa Lago (2015: 58) sobre las categorías incluidas en las disposiciones de comercio. Algunos ejemplos de este fenómeno en el caso de las exportaciones de los EE.UU. hacia Cuba son (énfasis en cursivas es de la autora): herramientas, equipo e insumos para la agricultura y *la microempresa privada*; piedras, argamasa, yeso y cemento *para la construcción de casas o negocios privados*. Se excluyen productos manufacturados complejos o químicos, *ya que estos no son utilizados por las microempresas cubanas*. Para implementar las exportaciones a *cuentapropistas* en Cuba habría que hacerlo a través de la agencia estatal Alimport *pero es esencial que el usuario final sea un cuentapropista*, los EE.UU. esperan que eso cambie y las exportaciones puedan ser directas (Mesa Lago, 2015: 58). Además, las regulaciones permiten

la exportación de aperos de labranza, forraje y otros insumos *destinados a los campesinos privados y usufructuarios* para aumentar la producción (Mesa Lago, 2015: 65, cursivas de la autora). Se prohíben otras exportaciones, todas las que fuesen *al sector estatal* y las relacionadas con la seguridad nacional.

Estas disposiciones también aplican a las exportaciones de Cuba hacia los EE.UU.: se pueden exportar sin restricciones *los servicios no estatales*, así los EE.UU. puede contratar a trabajadores cubanos cualificados para hacer traducciones, teneduría de libros, programación de *software*, enseñanza de idiomas, entre otros.

Las nuevas regulaciones sobre las remesas también favorecen al sector no estatal: eliminan el límite para familiares en Cuba, “fijan un tope de 7.728 euros anuales para terceros, pero sin cortapisas si son con fines humanitarios, de apoyo a Organizaciones No Gubernamentales que defienden los derechos humanos o ayudan al pueblo cubano o *para el desarrollo de granjas y pequeños negocios privados*. Los viajeros autorizados pueden llevar hasta 9.090 euros en remesas familiares o para organizaciones religiosas o estudiantes” (Mesa Lago, 2015: 60, énfasis en cursivas es de la autora). El esperado incremento de las remesas permitiría aumentar la inversión en *microempresas* (Mesa Lago, 2015: 60, énfasis en cursivas es de la autora).

Las disposiciones de la Directriz de Política Presidencial, publicada el 14 de octubre de 2016, persiguen favorecer la inversión y el comercio de los EE.UU. en los sectores de interés para ese país. El caso más claro en la nueva directriz es el de la industria farmacéutica. Los cambios entraron en vigencia el 17 de octubre de 2016, cuando las regulaciones se publicaron en el Registro Federal.<sup>8</sup>

El Departamento del Tesoro y el Departamento de Comercio anunciaron enmiendas adicionales a los reglamentos de las sanciones de Cuba en la misma fecha (el 14 de octubre de 2016). Algunos de los cambios significativos en las regulaciones revisadas son los que aplican a las transacciones relacionadas con la salud y la expansión de oportunidades para la colaboración científica y el acceso a las innovaciones médicas. Entre estas se permiten la investigación médica conjunta comercial y no comercial; la exportación de Cuba a los EE.UU. de los productos farmacéuticos de origen cubano que obtengan la aprobación de la Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA por sus siglas en inglés, que significan *Food and Drug Administration*) de los Estados Unidos; las cuentas bancarias en Cuba para las personas que están llevando a cabo las actividades autorizadas en

---

<sup>8</sup> Ver <[https://www.treasury.gov/presscenter/pressreleases/Documents/Fact%20Sheet\\_SPANISH.pdf](https://www.treasury.gov/presscenter/pressreleases/Documents/Fact%20Sheet_SPANISH.pdf)>.

salud; y las subvenciones, becas y premios relacionados con la investigación científica.<sup>9</sup> Sin embargo, aunque este nuevo paquete de medidas incluye la autorización de la importación, promoción, venta y distribución en Estados Unidos de productos farmacéuticos cubanos aprobados por la FDA; todavía no permite que se puedan establecer empresas mixtas para el desarrollo y comercialización de productos en esta industria (Bécquer Paseiro, 2016). A pesar de que los EE.UU. han insistido en favorecer el sector privado, han tenido que autorizar las transacciones con el sector estatal en fármacos ya que en Cuba esta industria es de propiedad estatal.

### **INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERNO 2000-2016: CUBA Y LA ALIANZA BOLIVARIANA-TCP**

Cuando sobrevino la crisis del Período Especial, Cuba se encontró sola como el único país todavía socialista en el continente. Sin embargo, el siglo XXI cambió el mapa político favorablemente, con nuevos gobiernos de izquierda ganando o consolidando el poder en Brasil, Venezuela, Bolivia, Ecuador y Nicaragua, y surgió un nuevo panorama. Las alternativas para la inversión y el comercio entonces tomaron nuevas formas bajo el ALBA-TCP.

El 30 de octubre del año 2000, Cuba y Venezuela firmaron un Convenio Integral de Cooperación. Cinco años más tarde, el 28 de abril de 2005, estos dos países acordaron un Plan Estratégico bajo el ALBA, que visualizaba cooperación en educación, servicios de salud, comercio, minería y extracción de petróleo. El Presidente de Bolivia Evo Morales también firmó un acuerdo con Cuba bajo el contexto del ALBA en abril de 2006. Como en el período del CAME en 1972-1991, Cuba una vez más se convirtió en miembro de un bloque de integración regional alterno ligado a ideas socialistas. En la actualidad, los estados miembros del ALBA-TCP y sus respectivas fechas de incorporación, son los siguientes: Venezuela (2004), Cuba (2004), Bolivia (2006), Ecuador (2009), Nicaragua (2007), Dominica (2008), Antigua y Barbuda (2009), San Vicente y las Granadinas (2009), Surinam (2012), Santa Lucía (2013), Granada (2014) y San Cristóbal y Nieves (2014).

El período 2000-2005 marcó para Cuba una transición hacia acuerdos de comercio y fortalecimiento del ALBA, particularmente con Venezuela y Bolivia, y vio un cambio correspondiente en el comercio hacia las Américas (incluyendo Canadá) y hacia Asia (particularmente China) en lugar de Europa. El proceso más significativo

---

9 Ver <[https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Documents/Fact%20Sheet\\_SPANISH.pdf](https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Documents/Fact%20Sheet_SPANISH.pdf)>.



para la Revolución Cubana, sin embargo, ha sido su inserción en el ALBA-TCP con Venezuela convirtiéndose en su más fuerte socio comercial. Cuba ha jugado un rol clave en el desarrollo de la Alianza, que es al mismo tiempo un modelo de desarrollo económico.

Aponte García (2014) teoriza la Alianza Bolivariana (ALBA) como un nuevo regionalismo estratégico; aplica esta conceptualización para explorar cómo el ALBA-TCP se articula en torno a la soberanía petrolera, alimentaria y financiera, y analiza cómo estos procesos contribuyen a la transformación de la economía política internacional. El marco teórico se nutre de tres áreas de la literatura académica: el regionalismo estratégico; el regionalismo multidimensional y posdesarrollista; y los constructos de la soberanía y de la identidad geopolítica vinculados a la formación y al *actorness* de las regiones (Aponte García, 2014: 23).

El comercio “justo y solidario” que persigue adelantar objetivos socialistas es una importante meta en el ALBA-TCP; y está articulado alrededor de parámetros y mecanismos tradicionales e innovadores. Los parámetros tradicionales incluyen comercio mediante importaciones y exportaciones bajo términos preferenciales típicos de políticas de desarrollo económico y de comercio internacional. El comercio justo y solidario funciona mediante Acuerdos de comercio compensado (ACC): cada país propone acciones concretas y presenta sus necesidades y lo que tiene para ofrecer. Estos acuerdos compensan bienes y servicios de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada cual.

Cuba también participa de los acuerdos energéticos de Petrocaribe, una instancia de integración regional energética impulsada por Venezuela, que se estableció en 2005 e incluye además otros países que no son miembros del ALBA-TCP. Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA) sule aproximadamente el 35 por ciento del petróleo comprado por Cuba bajo acuerdos financieros generosos. “Como el resto de los países miembros de Petrocaribe, Cuba paga el 50% de su factura petrolera en los noventa días posteriores al arribo y el 50% restante en veinticinco años, con un periodo de gracia de dos años y una tasa de interés del 1%. Este financiamiento se amplía en caso de que se incrementen los precios del petróleo en el mercado internacional” (Romero, 2015: 81). El convenio de cooperación vigente cubre el periodo de 2010 a 2020.

Castañeda (2003) ha señalado la creciente deuda por petróleo de Cuba con Venezuela y ha afirmado que la empresa estatal petrolera de Cuba ha caído atrás en los pagos a Venezuela repetidamente desde 2000. Mesa Lago (2015: 63) plantea que Venezuela exportaba a Cuba 105.000 barriles de petróleo diarios que satisfacían un 60% de



las necesidades cubanas. En 2007 comenzó a funcionar la refinería de Cienfuegos construida con ayuda de Venezuela, la cual producía 65.000 barriles diarios; proyectos para ampliar dicha refinería con ayuda de Venezuela, así como construir una nueva en Matanzas por parte de Venezuela y Rusia no se han materializado. “Venezuela exporta crudo a Cuba para refinar en Cienfuegos y esta se queda con un excedente y lo vende en el mercado mundial, pero la reducción del suministro de petróleo crudo venezolano a la mitad en 2015, mermará notablemente esta operación y provocará un déficit interno de 40% en el suministro del crudo” (Mesa Lago, 2015: 63).

Los acuerdos comerciales y energéticos y las transacciones que involucran se llevan a cabo parcialmente mediante ACC; en el caso de Cuba, la isla recibe petróleo a precios y términos preferenciales y repaga en parte en servicios que personal cubano ofrece en las Misiones vinculadas a los ámbitos de salud y educación en Venezuela y otros países del ALBA-TCP. Según la CEPAL (2011), el valor de los servicios exportados por Cuba hacia Venezuela es indizado al precio del petróleo en los mercados internacionales. El papel de Cuba dentro del ALBA-TCP contribuye a la inclusión social de los pobres de la región y permite ofrecer algunos privilegios a los profesionales cubanos (viajes, tener un ingreso mayor del que tendrían en Cuba, aunque reciben su salario en pesos y no equivale a un salario competitivo internacionalmente). Cuba se beneficia de una de sus ventajas competitivas creadas por la Revolución —un recurso humano altamente cualificado y adiestrado— en lo que Monreal ha llamado la Matriz Cubana-Bolivariana (Monreal, 2008). El comercio bilateral de bienes entre Cuba y Venezuela “alcanzó 7.200 millones de dólares en 2014, según la Oficina Nacional de Estadística de Cuba, lo que incluye la venta de petróleo de esta nación sudamericana a la caribeña mediante créditos blandos e intercambio por productos y servicios de la Isla como el de médicos y otros profesionales para brindar servicios en los programas sociales del gobierno venezolano.”<sup>10</sup>

Las inversiones se articulan en torno a empresas estatales y regionales teniendo en mente complementariedades y necesidades, en lugar de estructurarse en torno a empresas privadas extranjeras y producción para exportación. El aspecto más importante de los acuerdos del ALBA-TCP que afecta la inversión extranjera en Cuba es el surgimiento de empresas mixtas públicas regionales como una nueva forma de gobernanza mediante la cual se pueden concretar los acuerdos.

---

10 Ver <<http://www.elcaribe.com.do/2016/04/04/venezuela-cuba-acuerdan-1400-millones-inversion>>.

Las empresas y los proyectos grannacionales (EPGN) surgieron como alternativas a los modelos de desarrollo centrados en el regionalismo abierto y las corporaciones transnacionales. Las empresas grannacionales (EGN) son empresas estatales mixtas: empresas estatales de dos o más países miembros del ALBA-TCP que comparten la propiedad (*ownership*) y que se enfocan en el comercio intra-ALBA-TCP. Los proyectos grannacionales (PGN) son programas de acción dirigidos a alcanzar las metas y principios del ALBA-TCP, validados por los países miembros, y cuya implementación (Aponte García, 2015: 38) involucra a dos o más países, para el beneficio de la gran mayoría social. Conceptualmente, la categoría de “grannacional” se introdujo en 2008, aunque las empresas mixtas estatales estaban funcionando desde el año 2005, cuando se firmó el Acuerdo Estratégico entre Cuba y Venezuela. Martha Lomas, entonces Ministra de Inversión Extranjera de Cuba, identificaba en 2008 unas 26 empresas mixtas bajo los acuerdos de cooperación entre Cuba y Venezuela (*El Universal*, 2008).

En el ALBA-TCP se manifiestan alianzas entre Estados-naciones, empresas regionales (grannacionales) y empresas estratégicas. En Aponte García (2014) se discute el caso de PDVSA como una empresa estratégica y la articulación de políticas comerciales e industriales en torno a esta para viabilizar el nuevo regionalismo estratégico. En Aponte García (2011) se plantea la grannacional como una estrategia estructurada en torno a empresas estatales mixtas que incorpora a pequeños y medianos productores en un modelo alterno. Como respuesta a la triple crisis, el ALBA-TCP ha creado políticas comerciales e industriales estratégicas en alimentos, energía y finanzas (Aponte García, 2014: 25-26).

Las empresas tienen como objetivo principal servir como líderes que controlan y coordinan la cadena de producción-distribución. Antes del proceso (aguas arriba), el involucramiento y el control del gobierno garantiza el acceso a los recursos. Después del proceso (aguas abajo), el involucramiento y el control del gobierno en la redistribución garantizan el acceso al consumo. En el procesamiento y la distribución, las empresas privadas, mixtas y públicas participan y están integradas en redes y cadenas de producción (Aponte García, 2011: 118). Entre las EGNs con un funcionamiento efectivo a 2012, se destacan las siguientes: Empresa Grannacional de Pesca y Acuicultura; Empresa Grannacional de Manufactura, Ciencia y Tecnología; Empresa Grannacional de Producción Agroalimentaria; y la Empresa Grannacional de Producción de Café (Califano, 2015: 114). También hay que incluir en este renglón las empresas mixtas en petróleo dentro del ámbito de Petrocaribe (ver Aponte García, 2014). Una de las

modalidades de integración regional energética en la producción ha sido la constitución de empresas públicas mixtas en diversos países del Caribe. Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) —a través de su filial PDV Caribe, S.A.— ha constituido empresas públicas mixtas, o EGNs, en los siguientes países miembros de Petrocaribe: Dominica, Cuba, Belice, San Vicente y Las Granadinas, San Cristóbal y Nieves, Nicaragua, Granada, El Salvador, Haití y Jamaica (Aponte García, 2015: 42).

Entre los programas sociales impulsados por la relación Cuba-ALBA-TCP, cabe destacar el programa ¡Yo, sí puedo! y la Misión Robinson en el ámbito de la educación, y los siguientes programas en el área de salud: el Programa Barrio Adentro, la Operación Milagro, la Brigada *Henry Reeve* y la Escuela Latinoamericana de Medicina, reseñadas a continuación. Estas intervenciones se canalizan, en parte, como colaboración compensada, “Si bien no hay cifras oficiales, se estima que sólo Venezuela ha pagado a Cuba unos 5.000 millones de dólares al año en concepto de servicios prestados por los más de 40.000 profesionales cubanos que han sido desplazados al país durante los últimos años (Mesa-Lago, 2012: 47). Ese orden de magnitud se asemeja a las estimaciones de Romero (2010: 109-110), que cifran en 5.600 millones de dólares anuales el pago de Venezuela a Cuba por los servicios recibidos y en 39.000 los colaboradores cubanos en aquel país” (Ruiz Cumplido, 2015: 155).

En el ALBA-TCP, “la alfabetización está en la raíz de un sistema de educación inclusivo, que se manifiesta en dos ‘proyectos grannacionales’ (PGN): el ‘PGN ALBA-Educación’ y el ‘PGN de alfabetización y post-alfabetización’. Este último, mediante el uso de ¡Yo, sí puedo! y ¡Yo, sí puedo seguir!, persigue la educación universal primaria, secundaria y terciaria. A finales de 2014 unas 3,8 millones de personas habían adquirido una alfabetización básica a través del método ¡Yo, sí puedo! en los países miembros del ALBA-TCP” (Muhr, 2015: 6). En Venezuela, sobresale la alfabetización de la población a través de la Misión Robinson I y II, que enseñó a leer y a alcanzar el sexto grado —respectivamente— a 2,8 millones de venezolanos (Ruiz Cumplido, 2015).

Venezuela no hubiese podido alcanzar esta meta sin el apoyo solidario de la República de Cuba que aportó el método ¡Yo, sí puedo!<sup>11</sup>. Originalmente desarrollado por la educadora Leonela Relys Díaz, y ganador en 2006 del Premio de Alfabetización Rey Sejong, el método alfanumérico hace uso de tecnología audiovisual e implica la adaptación sociocultural, en referencia a combatientes de la liberación anti-imperialista y anticolonial (Muhr, 2015: 6). “Dentro de los marcos de

11 Ver <<http://www.telesurtv.net/news/Cuba-y-Venezuela-15-anos-de-fructifera-cooperacion-20141030-0008.html>>.

cooperación transnacional, el gobierno cubano por lo general también provee los asesores, así como televisores, reproductores de video, materiales de enseñanza (clases de video), en algunos casos paneles solares para la generación de energía en zonas remotas, chequeo de salud incluyendo pruebas de visión y gafas de lectura” (Muhr, 2015: 7).

“Barrio Adentro es una política nacional integral y primaria de suministro de servicios de salud pública, de carácter preventivo, controlada por el Estado, cuyos bienes y servicios gratuitos de la salud son propiedad del Estado Bolivariano-Socialista y que no pueden ser privatizados (Art. 84). La política pública nace como una estrategia intencional planificada para corregir lesiones del pasado debido a la discriminación de la salud a la marginada, excluida y olvidada mayoría-minoría de ciudadanas y ciudadanos, de venezolanas y venezolanos (Art. 84). El 26 de enero de 2004, Barrio Adentro fue oficialmente creado mediante Decreto presidencial N° 27.454. Barrio Adentro es parte de la iniciativa de integración de América Latina y de la región llamada ALBA” (Lascano y Angeleri, 2015: 358). Barrio Adentro se divide en cuatro fases: la I opera dentro de las comunidades urbanas y rurales marginales y abandonadas; la II opera en vecindarios de clase media; la III provee servicios especializados como parte de un Sistema Nacional Público de la Salud (SNPS); y la IV se destaca por la construcción de nuevos hospitales especializados (Lascano y Angeleri, 2015: 358, 385-386). “La Misión Barrio Adentro ha ofrecido más de 617 millones de consultas médicas gratuitas (con la cual se han salvado más de 1.750.000 vidas), en sus consultorios populares, 568 Centros de Diagnóstico Integral (CDI), 585 Salas de Rehabilitación Integral (SRI) y 35 Centros de Alta Tecnología (CAT) distribuidos en toda Venezuela. En la actualidad unos 46 mil cubanos prestan servicios en los 24 estados de Venezuela, en casi 20 programas sociales que benefician a millones de ciudadanos.”<sup>12</sup>

La Operación Milagro surgió en 2004 como una iniciativa entre Cuba y Venezuela en el marco del ALBA-TCP: participan 165 instituciones cubanas vinculadas a la provisión de servicios médicos que colaboran en la puesta en marcha de una red de 49 centros oftalmológicos con 82 puntos de atención quirúrgica en 14 países de ALC (Ruiz Cumplido, 2015: 159).

El Contingente Internacional de Médicos Especializados en Situaciones de Desastres y Graves Epidemias, denominado Brigada Henry Reeve en honor a un combatiente neoyorquino que participó en la Guerra de Independencia de Cuba, opera en situaciones

---

12 Ver <<http://www.telesurtv.net/news/Cuba-y-Venezuela-15-anos-de-fructifera-cooperacion-20141030-0008.html>>.

de desastres (Ruiz Cumplido, 2015: 159). La Brigada surge en 2005, después que EE.UU. rechaza la ayuda de un contingente de médicos de Cuba que querían ayudar a las víctimas del huracán Katrina. El Contingente ha cumplido operaciones de ayuda humanitaria, emergencia y reconstrucción en 12 países, con la participación de más de 3.100 profesionales de 28 nacionalidades distintas, habiéndose brindado asistencia médica a más de 4 millones de personas afectadas por situaciones de desastres (terremotos, huracanes, inundaciones o epidemias) (Ruiz Cumplido, 2015: 159-160; Tabla 6).

La Escuela Latinoamericana de Medicina se crea en 1999, a raíz de la devastadora temporada de huracanes de ese año. Cuba promovió una escuela de medicina para profesionales de la región Gran Caribe, que posteriormente se amplía a toda América Latina, África y Asia. La ELAM está adscrita al sistema cubano de educación superior. “El principal compromiso que adquieren los profesionales de la ELAM es que después de su periodo formativo de seis años, deben retornar para contribuir al reforzamiento y a la sostenibilidad de los sistemas públicos de salud de sus respectivos países. La ELAM ha formado entre 1994 y 2014 a más de 24.000 profesionales de la medicina provenientes de 83 países de América, África, Asia y Oceanía” (Ruiz Cumplido, 2015: 158).

“Con motivo del aniversario 15 de la colaboración entre Cuba y Venezuela, los gobiernos de esos dos países presentan un plan especial de cooperación 2015-2030, que tiene como eje el convenio suscrito en 2000. Según adelantó el presidente venezolano, Nicolás Maduro, el plan estará sincronizado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) previstos por el Sistema de Naciones Unidas (ONU) hasta 2030<sup>13</sup>: habiéndose suscrito 62 acuerdos, dirigidos al incremento de médicos para ampliar el sistema de salud de Venezuela con la formación en Cuba de 518 especialistas, así como la cooperación en deportes y cultura, entre otros sectores.<sup>14</sup>

### **CUBA, 2014 EN ADELANTE**

El anuncio del acercamiento para el restablecimiento y la “normalización” de las relaciones entre Cuba y EE.UU. acontece en un complejo contexto regional y mundial. Por momentos, pareciera que las claves de estos acontecimientos descansan parcialmente en la geopolítica de los EE.UU. frente al nuevo regionalismo estratégico emer-

13 Ver <<http://www.telesurtv.net/news/Cuba-y-Venezuela-15-anos-de-fructifera-cooperacion-20141030-0008.html>>.

14 Ver <<http://www.telesurtv.net/news/Cuba-y-Venezuela-15-anos-de-fructifera-cooperacion-20141030-0008.html>>.

gente del ALBA-TCP, así como en las relaciones EE.UU.-BRICS. En esta sección se esbozan algunos de los acontecimientos y relaciones que pudieran abonar a un entendimiento integral de lo que acontece y/o algunas de sus implicaciones.

### **LAS CLAVES DEL REGIONALISMO**

En el contexto del regionalismo, hay tres procesos que ameritan mencionarse. *El primero es la reincorporación plena de Cuba en los procesos del regionalismo latinoamericano y caribeño.* Cuba es admitida dentro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en 1998, es miembro de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), creada en 2011, e incluso toma la presidencia de esta última en 2013 (Dabene, 2012: 2).

La CELAC se formó en 2010, y en 2011 organizó una Cumbre que contó con representantes de 33 Estados latinoamericanos y caribeños (con excepción de las colonias y de los territorios) y excluyó a Canadá y a los Estados Unidos. Para algunos, esta histórica reunión retomó la agenda integracionista que marcó el Congreso Anfictionico de Panamá convocado en 1826 por el libertador Simón Bolívar (Aponte García, 2015: 55). La UNASUR cobra vida jurídica en 2011 y reúne a doce países de Suramérica.

Para algunos autores, como Andrés Serbin (2016: 217), la reincorporación plena de Cuba se produjo, en lo político, con la realización de la II Cumbre de la CELAC en La Habana en enero de 2014, y luego con la participación de Cuba, por primera vez, en la VII Cumbre de las Américas en Panamá, realizada en abril de 2015.

La reincorporación de Cuba en la participación de las Cumbres va marcada por el accionar de varios líderes latinoamericanos: Néstor Kirchner, Lula da Silva y Hugo Chávez. Así también por la emergencia de un nuevo regionalismo estratégico que rechaza incorporarse al proyecto de libre comercio que EE.UU. proponía para la región a principios del siglo XXI (el Área de Libre Comercio de las Américas - ALCA); y que se plantea como proyecto nuevo, cualitativamente distinto en el ALBA-TCP, la CELAC y la Unión de Naciones del Sur (UNASUR).

En términos generales, lo que distingue las similitudes del ALBA-TCP, UNASUR y la CELAC son tres características: el accionar político que se refleja en la exclusión de EE.UU., Canadá y Europa en las organizaciones; un rol importante para el Estado en el accionar nacional y regional; y el énfasis en el desarrollo (con variantes que oscilan entre el neodesarrollismo y el desarrollo endógeno incluyente) (Serbin, 2012: 80).

El Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) surgió como una propuesta de los EE.UU. bajo el gobierno de George Bush y

luego continuó bajo el de Bill Clinton. En la primera cumbre, en 1994 en Miami, ningún país se opuso al ALCA y Cuba no fue invitada. En 1998, en Santiago, ningún país se opuso y Cuba tampoco fue invitada. En 2001, en Quebec, el único que se posicionó en contra del ALCA fue el presidente venezolano Hugo Chávez y Cuba tampoco estaba presente. En esa misma reunión, se propuso que Argentina fuera la sede para la firma del ALCA. En Mar del Plata (Argentina), en 2005 Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay (los cuatro del Mercosur entonces) junto con Venezuela, se oponen a la propuesta del ALCA” (Aharonián, 2015). Cinco países se plantaron ante otros 29 (Aharonián, 2015) sembrando las bases de lo que después consolidarían como un nuevo regionalismo estratégico y post-hegemónico.

Es dentro de esta perspectiva histórica que se puede entender el gran triunfo del retorno de Cuba a la Cumbre de las Américas en 2015 en Panamá y la importancia del ingreso de Venezuela en el Mercosur. Los golpes de estado y el reatrincheramiento del neoliberalismo en los casos de Brasil y Argentina, respectivamente, imponen un sesgo importante en la membresía del Mercosur que ahora confabula para expulsar a Venezuela de ese bloque regional.

*El segundo proceso es el rol de Cuba y Venezuela como los artífices del ALBA-TCP que derrotó al ALCA.* Estos sucesos acontecen en un contexto complejo en el que EE.UU. se acerca a Cuba, pero sanciona a Venezuela, el principal socio de Cuba en el comercio y en el nuevo regionalismo estratégico del ALBA-TCP. Los EE.UU. imponen un paquete de sanciones a Venezuela en marzo de 2015. El 9 de marzo, Obama proclamó una “emergencia nacional” debido a que Venezuela constituía una amenaza inusual y extraordinaria a los intereses de EE.UU., y que por ello se prohibiría la entrada a los EE.UU. de siete altos funcionarios venezolanos ligados a corrupción y violación de derechos humanos. El presidente de EE.UU. luego extendió por un año más las sanciones contra Venezuela, por el “riesgo extraordinario” que supone la situación en ese país para la seguridad de EE.UU.<sup>15</sup>

ALBA pidió que cesase de inmediato el hostigamiento y agresión a Venezuela (Infolatam, 2015). En marzo de 2015 el canciller cubano Bruno Rodríguez declaró que los EE.UU. no pueden tener una política de zanahoria con Cuba y otra de garrote con Venezuela.

Venezuela confronta una compleja situación interna y externa, complejizada además por la reducción de precios del petróleo. Esto ha generado, por un lado, reducciones en las transacciones y la cooperación con Cuba. Aunque los estimados varían por autor, todos

---

15 Ver <<http://www.telesurtv.net/news/Comite-del-Senado-de-EE.UU.-aprueba-sanciones-contra-Venezuela-20160428-0067.html>>.



concuerdan en la reducción. Según registros de PDVSA, los recortes en los suministros de petróleo a Cuba pasaron de 99.300 a 89.400 barriles diarios entre 2013 y 2014. Romero plantea que en febrero de 2014 “Venezuela redujo el suministro de petróleo de 105.000 a 80.000 barriles, cortó a los profesionales cubanos en 12.000, y mermó la ayuda anual venezolana en 30%” (Romero, 2015).

Por otro lado, se extienden los acuerdos entre Cuba y Venezuela. De hecho “el 30 de octubre de 2015, los dos países suscribieron un convenio que contempla inversiones por más de 1.400 millones de dólares para 2016 como parte de un amplio plan de cooperación en salud, deporte, cultura, alimentación y otros sectores, con el que reafirmaron la ‘alianza estratégica’ entre ambos países”.<sup>16</sup>

El ALBA-TCP surge como respuesta que se antepone al ALCA promovido por los Estados Unidos. Desde 2013, Venezuela ha propuesto la creación de una zona económica compartida entre MERCOSUR, ALBA-TCP, Petrocaribe y CARICOM, donde confluirán más de 22 países de Latinoamérica, el Caribe y Centroamérica, proyectándose con un gran potencial para el desarrollo comercial y económico regional.

*El tercer proceso vinculado al regionalismo es el rol de Brasil, China y Rusia (miembros de los BRICS), que han articulado importantes acuerdos con Cuba, algo preocupante para EE.UU.* En el plano económico, se destaca la cooperación venezolana; la inversión brasileña en la ampliación del puerto de Mariel y en la modernización de las centrales azucareras; los vínculos con China (segundo socio comercial de la Isla); y los vínculos con Rusia (Serbin, 2016).

La fuerza de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) como una fuerza que afecta a los EE.UU. se revela en varios campos. Uno de estos escenarios es el de la Organización Mundial del Comercio y sus Rondas de negociaciones. La ronda más reciente, la de Doha, comenzó en 2001, el mismo año en que China ingresa a la OMC. Durante las negociaciones de esta ronda China, India y Brasil surgen como actores principales en la OMC. Inicialmente los EE.UU. defendieron la adhesión de China, basándose en la expectativa de grandes ganancias al incrementar las exportaciones a ese país asiático. Sin embargo, la adhesión de China se volvió problemática para los EE.UU. porque China tendría derecho al trato especial y diferenciado sustancial que los países en desarrollo —bajo el liderazgo de Brasil y la India— habían sido capaces de asegurar en la ronda (Hopewell, 2016). En el contexto de nuestra discusión sobre Cuba y los BRICS, el acercamiento de Brasil, China y Rusia con la isla caribeña es visto por

---

16 Ver <<http://www.telesurtv.net>> (30 de octubre de 2015, Telesur Convenio Venezuela y Cuba acuerdan 1.400 millones en inversión, 04/04/2016).



los EE.UU. como un desarrollo en su campo de injerencia. Algunos de los acuerdos mega-regionales que los EE.UU. impulsan en la región excluyen a China, aunque incorporan a otros países asiáticos.

En los últimos tres años, Cuba reestructuró sus deudas comerciales con China y Rusia, consiguiendo recortes sustanciales de lo que debía. “En particular, ha recibido especial atención la condonación del 90% de la deuda que Cuba mantenía con Rusia (de \$ 30.000 millones) (Romero, 2015: 78, 82)”. En la negociación se incluyó la posibilidad de que el 10% restante se aportara como contraparte de capital en futuras inversiones rusas en Cuba. La relación con Rusia también puede ayudar a lograr un acuerdo en la posible negociación de Cuba con el Club de París, del cual Rusia es miembro. “El acuerdo viabilizaría las posibilidades de dinamizar las relaciones comerciales externas de Cuba con los países industrializados” (Romero, 2015: 78, 82).

Por su parte, Rusia persigue reforzar la asociación estratégica con Brasil, Argentina, Venezuela, Cuba, México y Nicaragua; facilitar la inversión de terceros países en Cuba a fin de crear un gran centro de transporte, potenciando ZED de Mariel; y fortalecer sus relaciones con las potencias emergentes latinoamericanas. Uno de los ámbitos importantes es promover una nueva arquitectura financiera BRICS alternativa, que pueda posicionarse frente al Fondo Monetario Internacional (FMI) y al Banco Mundial (BM).

Cónsono con estos intereses, en julio de 2014 Putin y Raúl Castro avanzaron en una decena de nuevos acuerdos de colaboración en comercio, sanidad, industria y sectores culturales. El 26 de febrero de 2013 Rusia anunció que negociaba la instalación de bases militares en Cuba, Venezuela y Nicaragua, todos miembros del ALBA-TCP (Silva Ardanuy, 2015: 55, 132, 152-153). Putin promovió además el incremento de inversiones en la exploración petrolera en aguas cubanas en el Golfo de México (Serbin, 2016).

### **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Es dentro de este complejo panorama que hay que ubicar los acontecimientos del 17 de diciembre de 2014, cuando Barack Obama anuncia el comienzo del proceso de normalización de las relaciones entre los EE.UU. y Cuba. Es importante reconocer la complejidad que supone tal acercamiento después de casi sesenta años de la Revolución Cubana y unas relaciones que han sido laceradas por el duro proceso impuesto por el imperialismo de los EE.UU., empeñado en marginar a Cuba. Además, hay que contextualizar el complejo proceso de desmontar el embargo frente a un Congreso bajo control republicano que se opone al proceso y grupos de interés que presionan para que no se levante el mismo (Castro, 2015).

La inserción de Cuba en el ALBA-TCP es parte del marco mayor que está intentando lograr tanto un modelo alterno de integración regional como un modelo alterno de desarrollo económico.

Si se mira en los términos de los debates de desarrollo económico, este último período ha evidenciado algunos elementos positivos en la adaptación del modelo de desarrollo económico. Algunos de los puntos de Carranza y Monreal han sido parcialmente cumplidos: creación de una nueva estructura para garantizar la inserción del país en la economía internacional; identificación y selección de sectores y actividades que constituirían la nueva estructura económica basada en consideraciones sociales y políticas.

Algunos elementos de una nueva estructura productiva se han establecido, particularmente la estrategia de integración de Cuba, basada en empresas locales y acuerdos de integración regionales alternos. Sectores y actividades seleccionadas para constituir elementos de una nueva estructura productiva también han sido activados. Algunos de estos sectores han sido caracterizados por el argumento de Ritter acerca de eslabonar este modelo a una economía del conocimiento, particularmente las actividades ligadas a la industria de biotecnología y el rol en la educación que juega Cuba en el ALBA-TCP. Estos procesos han iniciado cambios en la mezcla de diversificación de exportaciones invocada por Carranza, Monreal y Ritter.

Donde la economía ha sido menos exitosa es en propiciar los cambios relacionados con un modelo de economía alternativo, como lo son los casos de la reestructuración de prácticas empresariales y del mecanismo de planificación central (uno de los puntos de Carranza y Monreal). Más adelante, dentro del nuevo panorama de la región, Cuba enfrenta el reto de adelantar la reestructuración económica que pueda traer consigo los profundos cambios que todavía quedan pendientes para sus alternativas empresariales y otros cambios institucionales que requieren un profundo análisis, tal como lo plantean Triana y Romero.

La reincorporación de Cuba en el sistema financiero internacional y los nuevos acuerdos de condonación o pago de deuda contribuirán al acceso de capital. Una nueva crisis financiera mundial puede todavía complicar este panorama, ya que traería una reducción en exportaciones, reducciones en precios de productos, turismo, remesas y en flujo de inversiones externas que pueden perjudicar la economía cubana.

Uno de los grandes retos es la continuidad de acuerdos con el ALBA-TCP y los países BRICS —en particular Brasil, China y Rusia— en el contexto cambiante del acercamiento con los EE.UU. Saber posibilitar estos intercambios hará de Cuba, nuevamente, un ejemplo para toda Nuestra América.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aharonián, Aram 2015 “A Diez Años del no al ALCA/Néstor, Lula, Hugo”, 4 de noviembre 2015 en <[www.xn--lasealmedios-dhb.com.ar/2015/11/04/nelstor-lula-hugo/](http://www.xn--lasealmedios-dhb.com.ar/2015/11/04/nelstor-lula-hugo/)> acceso 15 de septiembre de 2016.
- Alonso, José F. and Galliano, Ralph J. 2001 “Russian Oil-for-Sugar Barter Deals 1989-1999” en *Cuba in Transition* 9, pp. 335-341 en <[www.lanic.utexas.edu/la/cb/cuba/asce/cuba9/alonso.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/la/cb/cuba/asce/cuba9/alonso.pdf)> acceso 29 de junio de 2008.
- Alvarez-González, Elena 1995 “La Apertura Externa Cubana” en *Cuba Siglo XXI* 1, pp. 1-24 en <[www.nodo50.org/cubasingloXXI/economia/ealvarez\\_300605.pdf](http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/economia/ealvarez_300605.pdf)> acceso 2 de mayo de 2007.
- Aponte García, Maribel 2006 *Cuba. Una Colección de Videos de lo Emergente Como Alternativa. Prácticas Empresariales y Sociales para una Pedagogía Dialógica*. Río Piedras, Puerto Rico: Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras y EduArTec en <<https://www.youtube.com/user/upruniversidad/videos>> y <[https://www.youtube.com/watch?v=Y1hN\\_-pq\\_rU](https://www.youtube.com/watch?v=Y1hN_-pq_rU)>.
- Aponte García, Maribel 2011 “Intra-regional trade and grandnational enterprises in the Bolivarian Alliance: Conceptual Framework, methodology and Preliminary Analysis” en *International Journal of Cuban Studies* (Londres), Vol. 3, N° 2 y 3, pp. 181-197, verano/otoño.
- Aponte García, Maribel 2014 *El Nuevo Regionalismo Estratégico. Los Primeros Diez Años del ALBA-TCP* (Buenos Aires: CLACSO).
- Aponte García, Maribel y Amézquita Puntiel, Gloria (comps.) 2015 *El ALBA-TCP. Origen y fruto del nuevo regionalismo latinoamericano y caribeño* (Buenos Aires: CLACSO).
- Barredo Medina, Lázaro 2008 “50 Years on... and the Same Challenge of Making a Revolution” en <[www.granma.cu/ingles/2008/diciembre/mar30/Revolution.html](http://www.granma.cu/ingles/2008/diciembre/mar30/Revolution.html)> acceso 30 de diciembre de 2008.
- Bécquer Paseiro, Laura 2016 “Presidente Obama defiende proceso de normalización” en <[www.granma.cu/cuba/2016-10-14/presidente-obama-defiende-proceso-de-normalizacion-14-10-2016-22-10-36](http://www.granma.cu/cuba/2016-10-14/presidente-obama-defiende-proceso-de-normalizacion-14-10-2016-22-10-36)> acceso 17 de octubre de 2016.
- Brundenius, Claes 1984 *Revolutionary Cuba: The Challenge of Economic Growth With Equity* (Boulder: Westview Press).
- Califano, Andrea 2015 “Las empresas grannacionales. Algunas notas aclaratorias” en Aponte García, Maribel y Amézquita

- Puntiel, Gloria (comps.) *El ALBA-TCP. Origen y Fruto del Nuevo regionalismo latinoamericano y caribeño* (Buenos Aires: CLACSO).
- Carranza, Julio 2002 “The Cuban Economy During the 1990s: A Brief Assessment of a Critical Decade” in Pedro Monreal (ed.) *Development Prospects in Cuba: An Agenda in the Making* (London: Institute of Latin American Studies, University of London).
- Castro, Fidel 1975 *La historia me absolverá* (La Habana: Editorial de las Ciencias Sociales).
- Castro, Soraya 2015 “Cuba-Estados Unidos: finalmente diálogos plurales entre pares” en *Temas* (La Habana), N° 81-82, enero-junio, pp. 91-99.
- Castañeda, Rolando 2003 “The Cuban External Sector in 1989-2002: Some Observations on Achievements, Failures and Challenges” en *Cuba in Transition* 13, pp. 133-150 en <[www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume13/castaneda.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume13/castaneda.pdf)> acceso 29 de junio de 2008.
- CEPAL-Comisión Económica Para América Latina y el Caribe 2008 “Cuba: Evolución Económica Durante 2007 y Perspectivas Para 2008” en <[www.eclac.org/publicaciones/xml/4/34284/L885.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/34284/L885.pdf)> acceso 26 de junio de 2008.
- Commission for Assistance to a Free Cuba 2004 “Report to the President”, foreword C. L. Powell, 6 May en <[www.cafc.gov/cafc/rpt/2004/](http://www.cafc.gov/cafc/rpt/2004/)> acceso 15 de enero de 2008.
- Commission for Assistance to a Free Cuba 2006 “Report to the President”, C. Rice and Gutiérrez, Julio en <[www.cafc.gov/documents/organisation/68166.pdf](http://www.cafc.gov/documents/organisation/68166.pdf)> acceso 3 de julio de 2008.
- Crotty, James and Epstein, Gerald 2008 *Proposals for Effectively Regulating the US Financial System to Avoid Yet another Meltdown*. Working Paper, University of Massachusetts, Political Economy Research Institute en <[www.peri.umass.edu](http://www.peri.umass.edu)> acceso 8 de enero de 2009.
- Dabene, Olivier 2012 “¿Tienen futuro las cumbres de las Américas y el interregionalismo?” en *Amérique latine political outlook*, Informe anual del Observatorio Político de América Latina y el Caribe (OPALC) del Centro de Estudios y Relaciones Internacionales (CERI) de Sciences Po, París (Francia) en <[www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/LAPO%202012%20ESP%20Etudes.pdf](http://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/LAPO%202012%20ESP%20Etudes.pdf)> acceso 14 de septiembre de 2016.

- Deere, Carmen. D. et al. 1990 *In the Shadows of the Sun: Caribbean Development Alternatives and US Policy* (Boulder, CO: Westview Press).
- Domínguez, Jorge 2004 “Cuba’s Economic Transition: Successes, Deficiencies, and Challenges” in Jorge Domínguez, Omar E. Pérez-Villanueva and Lorena Barberia (eds.) *The Cuban Economy at the Start of the 21st Century* (Cambridge: The David Rockefeller Centre Series on Latin American Studies/Harvard University).
- Dye, Alan 1998 *Cuban Sugar in the Age of Mass Production: Technology and the Economics of the Sugar Central, 1899-1929* (Stanford, CA: Stanford University Press).
- Eckstein, Susan 1994 *Cuba Under Castro* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- El Universal 2008 “Venezuela y Cuba ejecutarán proyectos por \$ 1.3 millardos”, 18 January, en <[www.buscador.eluniversal.com/2008/01/18/eco\\_art\\_venezuela-y-cuba-eje\\_676641.shtml](http://www.buscador.eluniversal.com/2008/01/18/eco_art_venezuela-y-cuba-eje_676641.shtml)> acceso 29 de junio de 2008.
- Espina, Mayra 2008 “Viejas y Nuevas Desigualdades en Cuba. Ambivalencias y Perspectivas de Reestratificación Social” en *Nueva Sociedad* (Buenos Aires) 216, pp. 133-149.
- Feinberg, Richard E. y Piccone, Ted (eds.) 2014 *El cambio económico de Cuba en perspectiva comparada* (Washington: Brookings Institution).
- Figueredo Reinaldo, Oscar; Concepción, José Raúl y Pérez, Ladyrene 2016 “En un año, el bloqueo restó cuatro mil 680 millones de dólares a la economía cubana” en <[www.cubadebate.cu/noticias/2016/09/09/vea-en-vivo-presenta-canciller-cubano-informe-sobre-el-bloqueo-streaming/](http://www.cubadebate.cu/noticias/2016/09/09/vea-en-vivo-presenta-canciller-cubano-informe-sobre-el-bloqueo-streaming/)> acceso 9 de octubre de 2016.
- Green, Brian 1996 “Capital and Class in Cuban Development: Restructuring the Socialist Economy” en <[www.ir.lib.sfu.ca/bitstream/1892/8451/1/b18318976.pdf](http://www.ir.lib.sfu.ca/bitstream/1892/8451/1/b18318976.pdf)> acceso 29 de junio de 2008.
- Grogg, Patricia 2008 “A New Model in the Making?” en <<http://ipsnews.net/news.asp?idnews=4248>> acceso 15 de junio de 2008.
- Hare, Paul 2007 “Trade and Foreign Investment Under Central Planning” en <[www.sml.hw.ac.uk/ecopgh/EconTrans2007-PGH.ppt](http://www.sml.hw.ac.uk/ecopgh/EconTrans2007-PGH.ppt)> acceso 4 de junio de 2008.
- Hopewell, Kristen 2016 “Rising powers and the collapse of the Doha Round” en <<https://www.wider.unu.edu/publication/rising->

- powers-and-collapse-doha-round> acceso 12 de octubre de 2016.
- Kapcia, Anthony 1992 “The Fourth Congress of the Cuban Communist Party: Time for a Change?” en *Journal of Communist Studies and Transition Politics* (Londres), 8, pp. 180-186.
- Kotz, David M. 2005 “The Role of the State in Economic Transformation: Comparing the Transition Experiences of Russia and China” Working Paper 2005-04, University of Massachusetts, Amherst en <[www.umass.edu/economics/publications/papers00.html](http://www.umass.edu/economics/publications/papers00.html)> acceso 15 de enero de 2007.
- Lascano, Mirna M. y Angeleri, Sandra V. 2015 “Declaración de los Derechos Humanos en la Constitución Bolivariana de Venezuela. El caso de Barrio Adentro” en Aponte García, Maribel y Amézquita Puntiel, Gloria (comps.) *El ALBA-TCP. Origen y Fruto del Nuevo regionalismo latinoamericano y caribeño* (Buenos Aires: CLACSO).
- Marquetti, Hiram 2002 “El Sistema Empresarial Cubano”, unpublished article prepared for the Cuba-Puerto Rico Comparative Project, University of Puerto Rico, Río Piedras.
- Mesa-Lago, Carmelo 2000 *Market, Socialist and Mixed Economies: Comparative Policy and Performance in Chile, Cuba and Costa Rica* (Baltimore, MD: John Hopkins University Press).
- Mesa-Lago, Carmelo 2005 “La Economía Cubana Hoy: ¿Salvación o Condena?” en <[www.ctp.iccas.miami.edu/Research\\_Studies/CMesaLago2005SPA.pdf](http://www.ctp.iccas.miami.edu/Research_Studies/CMesaLago2005SPA.pdf)> acceso 3 de marzo de 2006.
- Mesa-Lago, Carmelo 2008 “The Cuban Economy at the Crossroads: Fidel Castro’s Legacy, Debate Over Change and Raúl Castro’s Options”, Working Paper 19/2008-11/6/2008 en <[www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/riecano\\_eng/Content?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/Elcano\\_in/Zonas\\_in/Latin+America/DT19-2008](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/riecano_eng/Content?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Elcano_in/Zonas_in/Latin+America/DT19-2008)> acceso 7 de septiembre de 2008.
- Mesa-Lago, Carmelo 2014 “Los cambios institucionales de las reformas socioeconómicas cubanas: Papel del Estado y del mercado, avances, obstáculos, comparaciones, seguimiento y efectos” en Feinberg, Richard E. y Piccone, Ted (eds.) *El cambio económico de Cuba en perspectiva comparada*, pp. 51-76 (Washington: Brookings Institution).
- Mesa-Lago, Carmelo 2015 “Normalización de relaciones entre EE.UU. y Cuba: causas, prioridades, progresos, obstáculos, efectos y peligros” en *TALLER (Segunda Época). Revista de*

- Sociedad, Cultura y Política en América Latina* (Buenos Aires), Vol. 4, N° 6, pp. 53-91.
- Monreal, Pedro (ed.) 2002 *Development Prospects in Cuba: An Agenda in the Making* (London: Institute of Latin American Studies, University of London).
- Monreal, Pedro 2008 “Cuban Development in the Bolivarian Matrix”, Cuban development in the Bolivarian matrix. *NACLA Report on the Americas* (Nueva York) Jan 1; 39 (4), pp. 22-26.
- Moreno-Fraginals, Mario 1978 *El Ingenio*, Vol. I (La Habana: Editorial de Ciencias Sociales).
- Morris, Emily 2008 “Cuba’s New Relationship With Foreign Capital: Economic Policy-Making Since 1990” en *Journal of Latin American Studies* (Londres) 40, pp. 769-792.
- NFU 2006 “NFU Supports Cuba Trade” en <[www.nfu.org/news/2006/06/16/nfu-supports-cuba-trade.html](http://www.nfu.org/news/2006/06/16/nfu-supports-cuba-trade.html)> acceso 20 de febrero de 2008.
- Muhr, Thomas 2015 “South-South Cooperation in Education and Development: The ¡Yo, Sí Puedo! Literacy Method” en *International Journal of Educational Development* (Londres) 43, pp. 126-133 en <[www.dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.04.005](http://www.dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.04.005)> acceso 12 de agosto de 2016.
- Palánkai, Tibor 2008 “The Growth of Market and Business Opportunities in Central and Eastern Europe” en <[www.isp.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/gazdalkodastudomanyi\\_kar/files/ISC/course\\_material/bus791/5opening.ppt](http://www.isp.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/gazdalkodastudomanyi_kar/files/ISC/course_material/bus791/5opening.ppt)> acceso 15 de mayo de 2008.
- Pérez, Silvia 1983 “Cuba en el CAME. Una integración extracontinental” en *Nueva Sociedad* (Buenos Aires) 68, pp. 131-139 en <[www.nuso.org/upload/articulos/1108\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/1108_1.pdf)> acceso 1° de mayo de 2007.
- Pérez-López, Jorge 2004 “Foreign Investment in Cuba: An Inventory” en *Cuba in Transition* 14, pp. 103-115 en <[www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume14/perezlopez.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume14/perezlopez.pdf)> acceso 1° de febrero de 2006.
- Pérez López, Jorge F. 2015 “Foreign investment in Cuba’s ‘updating’ of its economic model” en *ASCE Proceedings*, pp. 215-233 en <[www.asce.com](http://www.asce.com)> acceso 10 de septiembre de 2016.
- Pérez-López, Jorge and Travieso-Díaz, Matías 2000 “The Contribution of BITs (Bilateral Investment Treaties) to Cuba’s Foreign Investment Program” en *Cuba in Transition* 10, pp. 456-480 en <[www.lanic.utexas.edu/la/cb/cuba/asce/cuba/10/plandtravieso.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/la/cb/cuba/asce/cuba/10/plandtravieso.pdf)> acceso 28 de marzo de 2004.



- Pérez-Villanueva, Omar E. 2002 “La Inversión Extranjera en Cuba”, unpublished article prepared for the Cuba-Puerto Rico Comparative Project, University of Puerto Rico, Río Piedras.
- Pérez Villanueva, Omar Everleny 2014 “La inversión extranjera directa en Cuba: necesidad de su relanzamiento” en *Economía y Desarrollo* (La Habana) 152 (2), pp. 37-52.
- Ritter, Archibald R. 2007 “Cuba’s Strategic Economic Reorientation” en *Cuba in Transition* 16, pp. 140-154 en <[www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume16/pdfs/ritter.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume16/pdfs/ritter.pdf)> acceso 15 de enero de 2008.
- Romero, Antonio 2014 “Transformaciones económicas y cambios institucionales en Cuba” en Feinberg, Richard E. y Piccone, Ted (eds.) *El cambio económico de Cuba en perspectiva comparada* (Washington: Brookings Institution).
- Romero, Antonio F. 2015 “Las modificaciones recientes y las limitaciones del comercio exterior cubano” en *Economía y Desarrollo* (La Habana) 154, N° 1, pp. 74-90.
- Romero, Carlos 2010 “South-South Cooperation between Venezuela and Cuba” en *South-South Cooperation: A Challenge to the Aid System? Special Report on South-South Cooperation* (Manila: IBON Books) en <[www.realityofaid.org/roa\\_report/south-south-development-cooperation-a-challenge-to-the-aid-system/](http://www.realityofaid.org/roa_report/south-south-development-cooperation-a-challenge-to-the-aid-system/)>.
- Romero, Carlos 2015 Presentación en el taller “A special relationship: The political and economic links between Cuba and Venezuela” (Miami: Florida International University, CRI), 8 de abril.
- Ruiz Cumplido, Juan Diego 2015 “La cooperación Sur-Sur como elemento de acción exterior: la experiencia cubana” en *Revista Española de Ciencia Política* (Madrid), N° 39, noviembre, pp. 139-164.
- Serbin, Andrés 2016 “Cuba: mirando hacia el future” en *Anuario CEIPAZ 2015-2016*, pp. 209-228.
- Silva Ardunay, Francisco Manuel 2015 “La República de Cuba en la nueva estrategia de relaciones internacionales de la Federación Rusa” en *Americanía. Revista de Estudios Latinoamericanos de la Universidad Pablos de Olavide de Sevilla* (Sevilla), N° 2, p. 1290157, jul-dic.
- Spadoni, Paolo 2002 “Foreign Investment in Cuba: Recent Developments and Role in the Economy” en *Cuba in Transition* 12, pp. 158-178 en <[www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume12/spadoni.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume12/spadoni.pdf)> acceso 8 de junio de 2005.
- Torres, Ricardo 2016 “Economic transformations in Cuba: a review” en *Third World Quarterly* (Londres) 37(9), pp. 1683-1697.



- Travieso-Díaz, Matías. F. and Trumbull, Charles. P. IV 2002 "Foreign Investment in Cuba: Prospects and Perils" en *Cuba in Transition* 12, pp. 179-197 en <[www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume12/travieso.pdf](http://www.lanic.utexas.edu/project/asce/pdfs/volume12/travieso.pdf)> acceso 10 de mayo de 2006.
- Triana Cordoví, Juan 2016 "Actualizando el modelo económico cubano: una perspectiva desde la teoría del desarrollo" en *Economía y Desarrollo* (La Habana) 156, N° 1, pp. 90-107.
- Triana Cordoví, Juan y Torres Pérez, Ricardo 2014 "Políticas para el crecimiento económico: Cuba ante una nueva era" en Feinberg, Richard E. y Piccone, Ted (eds.) *El cambio económico de Cuba en perspectiva comparada* (Washington: Brookings Institution).
- United States International Trade Commission 2001 *The Economic Impact of US Sanctions, With Respect to Cuba. Investigation N° 332-413* (Washington: United States International Trade Commission) en <[www.usitc.gov/publications/pub3398.pdf](http://www.usitc.gov/publications/pub3398.pdf)> acceso 20 de febrero de 2004.
- Yaffe, Helen 2004 "Ernesto 'Che' Guevara's Contribution to Socialist Political Economy Industrial Organisation and Economic Development in Cuba 1959-1965", IV Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los Desafíos del siglo XXI La Habana, Cuba" en <[www.nodo50.org/cubasingloXXI/congreso08/conf4\\_yafeh.pdf](http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/congreso08/conf4_yafeh.pdf)> acceso 14 de marzo de 2006.
- Zimbalist, Andrew and Eckstein, Susan 1987 "Patterns of Cuban Development: The First Twenty-five Years" en Andrew Zimbalist (ed.) *Cuba's Socialist Economy Towards the 1990s* (Boulder/ London: Lynne Rienner Publishers).

Noedith Cruz Rodríguez

## **LOS DESAFÍOS DE LOS RECURSOS HIDRÁULICOS: LA LOCOMOTORA DE LA ECONOMÍA CUBANA**

### **INTRODUCCIÓN**

Una de las grandes dificultades que enfrenta la humanidad es la falta de agua dulce. Más del 97% del agua de la Tierra es salada y su aprovechamiento es complejo. El agua dulce representa solo el 2,5% y casi toda se encuentra congelada en glaciares (Pérez, 2014). El resto se presenta principalmente en forma de agua subterránea, y solo una pequeña fracción se encuentra en la superficie o en la atmósfera. El agua es esencial para la supervivencia y el bienestar humano y es importante para muchos sectores de la economía.

Los recursos hídricos son los cuerpos de agua desde los océanos hasta los ríos, arroyos, lagos y lagunas, que están disponibles en la cantidad y calidad suficiente en un lugar y en un periodo de tiempo apropiado para satisfacer una demanda identificable. La construcción de represas y el tratamiento de aguas residuales son algunas de las estrategias que se llevan a cabo para obtener recursos hídricos que puedan aprovecharse. El desafío es que todo aquello que se realiza para conservar el agua dulce resulte suficiente para contrarrestar el desmedimiento y la eliminación de esta.

Si detalláramos el progreso de las etapas del desarrollo hidráulico en Cuba, tendríamos cuatro etapas. La primera es la precolombina, antes de la llegada de Cristóbal Colón al continente, periodo durante el cual no existía ninguna obra hidráulica realizada por los aborígenes. La segunda etapa comprende desde el arribo de Cristóbal



Fotografía 1. Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos.

Colón hasta el 20 de mayo de 1902, nacimiento de la República de Cuba, durante la cual se comienza a desarrollar la hidráulica para el abastecimiento de agua poblacional (Canes y Paneque, s/f). Se aseguraba el abasto de agua, pero no su saneamiento. Tampoco se propició la construcción del alcantarillado; para esos fines se utilizaban fosas y la vía pública. Es decir, fue un desarrollo pobre, dirigido al abasto, con ausencia de saneamiento. Durante la tercera etapa, desde 1902 hasta 1958, comenzaron a producirse desarrollos poblacionales grandes y, con estos, la necesidad de aumentar el abastecimiento de agua y saneamiento.

Se construyó el túnel y el Morro para arrojar las aguas albañales (Canes). También se realizó un trabajo grande de drenaje con el canal El Roque en Matanzas. Por último, la etapa más importante es la que transcurre a partir del triunfo de la Revolución, la cual trajo como primer objetivo la Reforma Agraria. Con esta reforma, se entendía que, si se le brindaba la tierra a la población, también se le debía brindar agua para el regadío. Sin embargo, para el agua hacían falta represas.

Con el triunfo de la Revolución en enero de 1959, quedaría implantado un gobierno que, por su singularidad y solidez, daría al traste con las viejas fórmulas político-administrativas, trayendo por consecuencia un cambio en la historia de Cuba: una gesta de los pobres y para los pobres (Canes). Sin embargo, muchos obstáculos como el éxodo de profesionales y especialistas de la Isla, requirieron la respuesta inmediata de la población para poder encaminar el país hacia las nuevas condiciones. La hidráulica, una rama con un valor incalculable, particularmente para la Ley de Reforma Agraria, no fue la excepción. Debido a la ocurrencia de eventos extremos, como la

gran sequía que afectó a La Habana en 1961 y que trajo dificultades alimentarias a la población, y el huracán Flora en 1963, fenómeno natural de extraordinarias proporciones que ocasionó cuantiosos daños en la región oriental de la isla principal y provocó severas inundaciones y más de mil fallecidos, se hizo imprescindible pensar en un amplio esquema de acueducto y alcantarillado para la ciudad.

En ese contexto, Fidel Castro planteó la necesidad del desarrollo hidráulico del país y se creó el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, agencia que responde a la necesidad de garantizar el riego de todas las zonas vitales para darle alimentación y abasto de agua a la población y la industria. Se tomó la decisión de proceder de inmediato a represar todos los ríos de aquella zona, hacia lo cual se destinaron cuantiosos recursos con el objetivo de lograr en pocos años un nivel de seguridad que evitase catástrofes futuras, a la vez que se preservara el agua destinada al uso humano y al desarrollo de la agricultura, la industria y la ganadería.

Posteriormente, la construcción de las obras hidráulicas decayó, y en 1987 Fidel Castro declaró que era necesario ir al rescate de la voluntad hidráulica y hacer un programa de construcción de obras hidráulicas para alcanzar, en el año 2000, dos millones de hectáreas bajo riego (González, 2004). Bajo el lema “Que no quede ningún río sin represar”, se estructuró nuevamente el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos. Desdichadamente, el Periodo Especial paralizó este programa por completo a principios de los noventa. Sin embargo, las represas previstas hasta el año 1995 ya se habían construido. De modo que Cuba tenía una alta capacidad de embalses y represas que no se utilizan porque no se construyó el sistema de riego o el canal.

Enfrentar problemas tan complejos requería una visión estratégica a mediano y largo plazo para dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y del gobierno cubano en materia de economía, planificación y servicios comunales. La misión del Ministerio de Economía y Planificación consistió en realizar proyecciones de la economía cubana, con el objetivo de garantizar la continuidad del desarrollo económico del país y la elevación de la calidad de vida de la población. La realización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, establecidos en 2011, demostró que la solución a los desequilibrios macroeconómicos y los problemas de eficiencia presentes constituirían una acción indispensable para el desarrollo futuro del país y que, por tanto, elaborar diagnósticos integrales de cada uno de los lineamientos de los recursos hidráulicos, acompañados de sus correspondientes planes de acción, permitiría conocer la magnitud de los principales problemas detectados, brindando respuesta a las proyecciones establecidas.

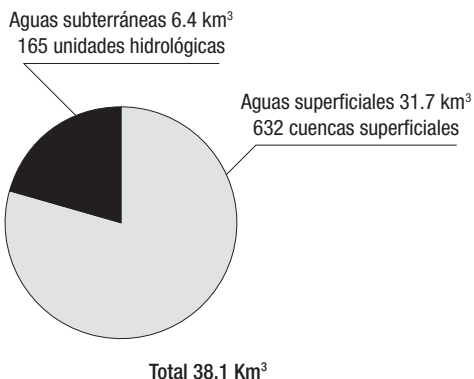
## LOS RECURSOS HÍDRICOS EN LA ECONOMÍA CUBANA

Cuba, un archipiélago formado por la isla de Cuba y la isla de Pinos, es la mayor y más occidental de las Antillas Mayores. Ocupa la posición número 17 entre las islas de mayor área superficial en el mundo, con un tamaño de 42.830 millas cuadradas (Servicios Global S.A.). La población cubana asciende a 11.167.325 habitantes, según los resultados finales del censo de población y viviendas efectuado en el año 2012. Cuba consta de 16 provincias, las cuales se denominan de occidente a oriente como Pinar del Río, Artemisa, La Habana, Mayabeque, Matanzas, Villa Clara, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba, Guantánamo y la Isla de la Juventud.

Los recursos hídricos potenciales para la economía, la sociedad y el medio ambiente de Cuba se estiman en un total de 38,1 km<sup>3</sup> anuales, de los cuales 6,4 km<sup>3</sup> son de aguas subterráneas en 165 unidades hidrogeológicas y 31,7 km<sup>3</sup> escurren por los sistemas de drenaje de las aguas superficiales en 632 cuencas hidrográficas, como se muestra en el Gráfico 1 (Jiménez y Galizia, 2012). Los recursos hídricos aprovechables, de acuerdo al nivel de estudios realizados hasta la fecha, están calculados en unos 23,9 km<sup>3</sup> anuales, correspondiendo el 75% a las aguas superficiales y el 25% restante a las aguas subterráneas (Jiménez y Galizia, 2012). Los recursos hidráulicos disponibles para el año 2000 sumaron 13,7 km<sup>3</sup>, por lo cual se redujo el indicador de escasez de agua a 1220 m<sup>3</sup> por habitante al año, lo cual sitúa a Cuba

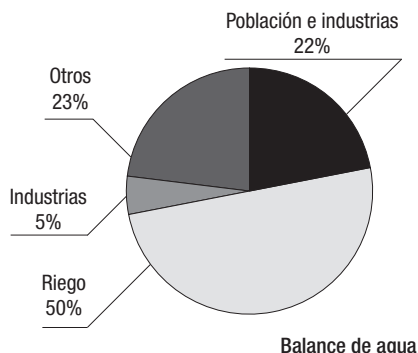
**Gráfico 1**

Recursos hidráulicos potenciales



**Gráfico 2**

Recursos hidráulicos planificados para su uso (2009)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (2015).

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (2015).

en la categoría de países con situación de escasez y donde a menudo el ritmo de utilización de agua supera la renovación natural del recurso (González, 2004). Mejorar estos indicadores será uno de los desafíos que tendrá que enfrentar el país en los próximos años a través de una mejor gestión de las aguas, sobre todo en los sistemas de riego donde los niveles de eficiencia alcanzados aún continúan siendo muy bajos.

En Cuba, los diferentes usos del agua no compiten entre sí, como en otros países, pues están ajustados a las prioridades planificadas, correspondientes a los diferentes usos y usuarios. El proceso de planificación de los recursos hidráulicos en Cuba, establecido sobre bases legales, tiene su expresión de forma puntual en cada fuente superficial, embalse o corriente no regulada, pozo y cuenca subterránea para cada usuario, tanto para el riego como para el abastecimiento a la población, la industria y la ganadería incluyendo las necesidades ecológicas. La distribución y el manejo integral de los volúmenes asignados incluyen el uso conjunto de las aguas superficiales y subterráneas. El Gráfico 2 muestra el volumen de agua planificado en 2009 (Jiménez y Galizia, 2012). El sistema para la planificación anual respeta las prioridades establecidas. Por eso, entre los diversos sectores de la economía que utilizan el agua en sus actividades socioeconómicas, el abastecimiento de la población y la industria alimentaria ocupan el primer lugar, seguido del sector agrícola y agropecuario, la producción agroindustrial y el riego de los cultivos de ciclo corto, entre otros. No obstante, las sequías, las inundaciones, las tormentas tropicales y otros eventos naturales adversos han estado siempre presentes en la historia de la humanidad. De estos, la sequía es considerada como uno de los mayores desastres naturales del mundo, el más frecuente y persistente, con mayores efectos negativos para la producción agrícola, como también impactos adversos reales sobre el medio ambiente (WMO, 1994). La sequía ha ocasionado en Cuba la insuficiencia del recurso, afectando la calidad del mismo, exigiendo su uso racional por parte de la población y requiriendo suficiente almacenamiento, el cual se ve perjudicado por una infraestructura deficiente. Por tanto, es importante gestionar una mayor eficiencia de los recursos que se tienen para obtener un mejor aprovechamiento del agua de la que se dispone ante la prolongada sequía que continuará afectando al pueblo cubano en los próximos años.

Brindando respuesta al proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente los referidos a los recursos hidráulicos —lineamientos 300-303— se presenta la propuesta de la Política Nacional del Agua, la cual constituye la vía para alcanzar la visión concebida para el desarrollo hidráulico del país.

## **SITUACIÓN CLIMÁTICA, FACTOR LIMITANTE DE LOS RECURSOS HÍDRICOS**

En primer lugar se debe tener en cuenta que existen tres tipos de manifestación de sequía, la meteorológica, la hidrológica y la agrícola. Las dos primeras consideran la cantidad de lluvia caída en un periodo de tiempo, mientras que la sequía agrícola, además de la cantidad de las precipitaciones y la intensidad de la lluvia, considera el tipo de suelo y su relación con las necesidades hídricas de los cultivos. En Cuba existen datos de más de sesenta años de observación de la sequía meteorológica e hidrológica y alrededor de cuarenta años de la sequía agrícola (CIGEA, 2001). La sequía es un proceso recurrente en el país que se ha incrementado en los últimos años. Este fenómeno es también la causa de notables pérdidas económicas. Se ha podido observar que, en los últimos treinta años, se ha duplicado la frecuencia de las sequías moderadas y severas. Los reiterados procesos de sequía, combinados con altas tasas de evapotranspiración, han producido el agotamiento de las reservas hídricas, afectando el funcionamiento de las cuencas hidrográficas.

En la mayor parte del territorio cubano, el año se divide en dos periodos estacionales, el lluvioso que surge de mayo a octubre, durante el cual se registra aproximadamente el 80% del total anual de lluvia, y el poco lluvioso comprendido entre noviembre y abril con el 20% restante (CIGEA, 2001). La mayor demanda de agua para riego se concentra entre los meses de enero a abril, dentro del llamado período seco del año, siendo la época más limitante en cuanto a la obtención de agua proveniente de las precipitaciones, mientras que la demanda de abasto para la población, los servicios públicos y la industria, son constantes en menor grado a lo largo del año. El elemento de mayor variabilidad en Cuba son las precipitaciones, causando que los recursos hídricos potenciales y aprovechables sean limitados, aunque los recursos hidráulicos sean favorables a partir de la infraestructura edificada. La sequía ha estado ejerciendo un rol determinante en el ciclo hidrológico en los últimos años, en particular sobre los recursos hídricos superficiales y subterráneos, sus reservas y las características de su manejo y explotación. Ha conducido a soluciones emergentes en las áreas afectadas respecto al abastecimiento de agua, el riego y la generación de energía. Cuantiosos impactos directos e indirectos han ocasionado estos eventos sobre la economía y la sociedad. En el periodo comprendido entre noviembre de 2014 y abril de 2015, se reportaron 11 provincias con alteraciones por la ausencia de lluvias, siendo afectado el 75% del país (ResistenciaV58, 2015). Los embalses superficiales retuvieron solo un 36% de su capacidad, representando 1.630.000 m<sup>3</sup> menos que en la misma fecha



del año anterior (Resistenciav58, 2015). Actualmente, la disponibilidad de agua en Cuba depende exclusivamente de la precipitación, especialmente aquella causada por ciclones tropicales. Según datos sobre el impacto durante 2015 de la sequía sobre la agricultura, uno de los sectores más afectados por la escasez de agua, reveló que unas 75.772 hectáreas cultivables fueron afectadas por la sequía y unas 324.330 cabezas de ganado recibieron hidratación a través de pipas (Resistenciav58, 2015). El 60% del agua que se empleó en estas labores de riego solamente cubrió el 7% de las áreas cultivables, lo que demuestra un empleo ineficiente del recurso vital, lo cual representa una situación alarmante para un país en el cual su mayor sustento de alimentación es la producción nacional (Castellanos, 2015). En Cuba, las precipitaciones durante el periodo seco del año no son suficientes para obtener un alto rendimiento, por lo cual la necesidad del riego es imprescindible.

En respuesta a estos eventos, se presentó el lineamiento 301 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, el cual ha continuado desarrollando el programa hidráulico con inversiones de largo alcance para enfrentar con más eficacia los problemas de la sequía en todo el país, elevando la proporción del área agrícola bajo riego. Pese a las medidas tomadas, aún existe la percepción del riesgo y peligro que conlleva este tipo de situación, además de no ejecutarse efectivamente las medidas de protección necesarias, fundamentalmente en los sectores agropecuarios, industriales y de servicios. La desertificación causada por la sequía ha aumentado el éxodo de los campesinos hacia las ciudades en los últimos quince años, provocando la disminución de la fuerza de trabajo agrícola y el aumento de los trastornos sociales, debido a la mayor concentración de habitantes en las zonas urbanas. Es vital crear conciencia de que la degradación de tierras equivale a la reducción de la productividad biológica y económica de los suelos, o lo que es lo mismo, la disminución de los rendimientos y la producción de alimentos. No es solo la preocupación de ecólogos de vitrina, sino que se trata del vínculo del ambiente con la posibilidad de supervivencia de la población cubana (CITMA, 2003).

### **IMPACTO POBLACIONAL DE UNA INFRAESTRUCTURA DE ABASTECIMIENTO DEFICIENTE**

El abastecimiento del agua está influenciado por tres factores básicos: cantidad, calidad y emplazamiento. En el emplazamiento, las distintas áreas geográficas entre los puntos de origen y consumo del agua de un abastecimiento podrían plantear un problema de transporte. No obstante, existen otros dilemas secundarios, ligados con este último, en los cuales el almacenamiento del producto se pudiera ver



afectado. El problema se complicaría aún más si la red de distribución no se encontrara en perfectas condiciones y no pudiera conducir y distribuir el agua entre los usuarios de las distintas comunidades.

A partir de 1963, el país cubano emprendió un amplio plan de desarrollo de la infraestructura hidráulica, invirtiendo cuantiosos recursos en tal empeño. Antes de 1959, el país contaba con solo 13 embalses que almacenaban 48 millones de metros cúbicos, destinados fundamentalmente al abastecimiento de la población y el riego de la caña de azúcar (González y Méndez, 2004). A finales de 2000, existían 241 embalses (González y Méndez, 2004). Este colosal esfuerzo permite disponer hoy día en Cuba de una capacidad de agua embalsada de 9.670 millones de metros cúbicos y numerosas obras hidráulicas (CIGEA, 2001).

Se han alcanzado notables resultados en la construcción de obras hidráulicas; no obstante, el mantenimiento y conservación de las mismas ha presentado problemas desde el comienzo de la década del noventa. La crisis económica ocurrida a partir de 1991, motivada por el derrumbe del bloque socialista de los países de Europa del Este y el injusto bloqueo económico por parte del gobierno de los Estados Unidos, provocó serios daños al desarrollo hidráulico del país. Por una parte, se detuvo el proceso inversionista en las obras hidráulicas,



Fotografía 2. Campaña contra el bloqueo en Cuba.

incluyendo los sistemas de riego y drenaje; además los recursos financieros existentes no fueron suficientes para el mantenimiento de los sistemas ya construidos. Por tales razones, en el año 2000 habían perdido valor de uso para regadíos unas 160.577 hectáreas, disminuyendo el área cubierta del país un 27% (González y Méndez, 2004). Las áreas afectadas han aumentado con el pasar de los años debido a los distintos eventos climatológicos que ocasionan las sequías. No obstante, los equipos disponibles en el país para las mediciones hidrológicas, continúan siendo muy viejos y atrasados, ya que la gran mayoría de las instalaciones son de procedencia soviética.

Actualmente, el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos se encuentra enfrascado en un programa para modernizar la totalidad de sus redes hidrológicas, pero el costo es sumamente elevado. Años de retraso tecnológico han acumulado una infraestructura que necesita ser renovada para alcanzar un nivel de servicio que satisfaga las necesidades, si se tiene en cuenta que la provisión de agua potable es un indicador básico de la calidad de vida de una población. El acceso al agua potable está relacionado tanto con la supervivencia humana como con su higiene y bienestar. Cuba ha incorporado estos derechos primarios en sus programas sociales, por lo que, desde los años sesenta, se extendieron estos servicios a toda la población. Trabajando en esta dirección, se logró que en 1995 se alcanzara la meta de reducir a la mitad la proporción de personas que carecen de acceso sostenible al agua potable antes de 2015, lo cual constituyó un gran logro. Actualmente, el 94,5% de la población disfruta de acceso sostenible al agua potable, lo que significa que la población sin este servicio se ha reducido en casi tres cuartas partes comparado con 1990 (Jiménez y Galizia, 2012). Para lograr esta meta, hubo que dedicar considerables recursos materiales y financieros, puesto que la situación del servicio de agua potable a principios de los años sesenta era precaria. Las empresas del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos sirven actualmente a 8.240.000 personas: 900 mil son abastecidas por el Ministerio de Agricultura y la Organización Superior de Dirección Grupo Azucarero, cerca de otro millón por camiones pipas y 800 mil acceden al agua cargándola a una distancia de 200 a 300 metros (INRH, 2012). A pesar de las altas coberturas de agua, hay 200 mil personas en zonas urbanas sin acceso adecuado y unas 400 mil en el sector rural. Otras 3.100.000 personas son abastecidas por otras formas y consumen agua sin tratamiento, según la propuesta de la Política Nacional del Agua.

Las normas relacionadas con los recursos hídricos en sentido general, y específicamente las de consumo, están desactualizadas. Se estima que la disponibilidad y aprovechamiento insuficiente por el estado técnico y la operación inadecuada de la infraestructura para

el aprovechamiento hidráulico ocasiona la pérdida de más de 1.500 millones de metros cúbicos de agua, siendo la actividad agrícola con el 60% del consumo nacional la que más incide en este resultado, ya que en esta están las mayores reservas de ahorro del recurso, al igual que el mayor aprovechamiento de 69 embalses que están subutilizados, incluido el riego de la actividad cañera (INRH, 2012). Esa pérdida anual de más de 1.500 millones de metros cúbicos de agua es el volumen equivalente a 15% de la capacidad de embalse del país (INRH, 2012). El 16% de toda el agua que se bombea se pierde en las conductoras, 20% en las redes de acueducto y 22% en las viviendas (Espinosa, 2012). Esto ocasiona gastos innecesarios anuales que ascienden a 676 millones de pesos, en particular por el despilfarro de considerables cantidades de energía utilizada en el bombeo de agua, aunque los daños económicos, sociales y sanitarios que induce esta añeja y desastrosa situación son bastante superiores. El colosal y descontrolado derrame del agua contribuye al creciente deterioro de la infraestructura del país, puesto que se producen derrumbes con el continuado arrastre del líquido por las vías y con filtraciones en antiguos edificios que no son reparados a tiempo. Además, es conocido que la conducción de las aguas residuales, las llamadas aguas negras,



Fotografía 3. Camión pipa en La Habana, Cuba (2015)

está en muy malas condiciones en las ciudades y pueblos, igual que los sistemas de evacuación del alcantarillado, los cuales no han crecido en la misma magnitud que los centros poblacionales, ni han tenido un adecuado mantenimiento, por lo que se mezclan las aguas potables con esos fluidos, ocasionando peligros sustanciales para la salud de la población. Según han expresado los especialistas, las fugas en las redes de distribución de agua potable se asocian a los tiempos de explotación que en muchas ocasiones oscilan entre 50 y 100 años, a lo cual se agrega la diferencia en los materiales y técnicas empleadas cuando se construyeron.

En estos momentos existe un programa bajo los lineamientos 300 y 302 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para resolver esta situación, que se proyecta demorará entre 10 y 15 años. Sin embargo, es muy difícil cumplir esta meta, dada la carencia de recursos y la enorme complejidad de los trabajos a realizar, especialmente en zonas densamente pobladas. Los escapes de agua originados en el interior de las viviendas también son difíciles de solucionar, pues se dificulta adquirir las piezas necesarias para hacer las reparaciones por los propios habitantes. Cuando se encuentran, las piezas tienen precios muy elevados y la mayoría solo están disponibles en tiendas de venta en divisas, a las que no todos los ciudadanos tienen acceso. Cuando los daños son tan grandes que demandan reparaciones capitales, los enormes financiamientos se encuentran fuera del alcance de la mayoría de la población, por lo que se posponen. No se puede soslayar tampoco que, debido a una equivocada política de preparación de técnicos y obreros calificados, no abundan personas especializadas en los diversos oficios que requieren esos trabajos, por lo que las pocas personas disponibles resultan muy costosas y muchas veces reclaman el pago en moneda convertible. Cuando hay gran sequía en el país, se afecta seriamente el suministro de agua potable, de manera que decenas de miles de personas no reciben el preciado líquido, un hecho usual en muchas partes de La Habana. Para afrontarlo, se deben movilizar carros pipas de agua, lo que ocasiona enormes costos de transporte y manejo. En enero de 2011, solo en La Habana, se utilizaron 140 pipas con un consumo de 8.000 litros de diésel y 4.700 litros de gasolina (Espinosa, 2012). En ese momento, estaba afectada casi la mitad de la población capitalina, con más de 100 mil personas recibiendo el agua únicamente por esa vía.

Todo esto constituye el ejemplo más claro de la dificultad que afronta el pueblo cubano, haciendo notable que la situación en Cuba continúe siendo muy delicada, debido a tantos años de indolencia. Al ser un país que se caracteriza por no poseer amplios recursos hídricos, el desarrollo de Cuba dependerá exclusivamente del uso racional

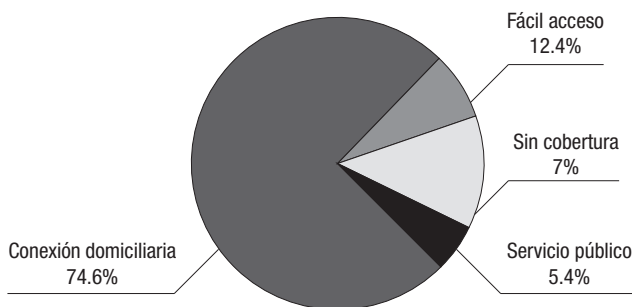
de los recursos disponibles, enmarcado en un proceso de conservación y mantenimiento para preservar la infraestructura hidráulica y continuar con el esfuerzo de revitalización de la economía cubana.

### AGUA PARA TODOS: CANTIDAD, CALIDAD Y ACCESO

Los cambios positivos producidos en Cuba en el sector de la salud pública en las últimas décadas son la expresión de la alta prioridad que el Estado le ha conferido a este elemento vital de carácter social. La transformación del sistema de salud en Cuba ha tenido un impacto positivo sobre el estado de salud de la población, colocando al país en una situación muy favorable en comparación con otros países de América Latina y el Caribe.

En el marco de las cuencas hidrográficas es necesario destacar que los problemas de la salud se ven especialmente en la población rural, donde las mayores preocupaciones se vinculan a la morbilidad y mortalidad de las enfermedades de transmisión hídrica. En 1995, Cuba ya había alcanzado la mayoría de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, incluyendo el 90% de cobertura de agua potable para su población (Jiménez y Galizia, 2012). Desde 2008 el 92,4% de la población cubana disfruta de acceso sostenible al agua potable, reduciéndose en casi tres cuartas partes el porcentaje con respecto a 1990: 74,6% tiene servicio domiciliario, 12,4% tiene fácil acceso a través de pilas de agua, y un 5,4% recibe servicio público a través de camiones cisternas, representado en el Gráfico 3. Sin embargo, aún falta mucho por trabajar, dado que alrededor de 3.100.000 personas que son abastecidas mediante otros modos consumen agua sin tratamiento (INRH, 2012). Se estima que aún

**Gráfico 3**  
Cobertura de agua potable, año 2008



Fuente: elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (2005).

existen unas 876 mil personas sin acceso adecuado al agua potable, concentrada mayormente en la región oriental del país, particularmente en las zonas rurales (CITMA, 2003).

En Cuba predominan tres tipos de acceso al saneamiento: el alcantarillado público, las fosas sépticas, siendo los dispositivos predominantes en el medio urbano, y las letrinas que se emplean principalmente en las áreas rurales. En lo que se refiere al saneamiento, el 95% de la población tiene cobertura de saneamiento desde 2004: 40% posee acceso a servicios de alcantarillado, y el 55% (6.656.000 personas) evacúan en fosas y letrinas, de las cuales más de 820 mil son inadecuadas (INRH, 2012). Unas 400 mil personas utilizan aun formas no sanitarias (INRH, 2012). Un ejemplo claro de la gravedad de esta situación se pudo observar en el año 2004, cuando se desecharon 569,5 millones de metros cúbicos de aguas residuales, de las cuales se trató solamente el 40% (Díaz, 2004). Las menores coberturas en el servicio de saneamiento corresponden a la población rural, que alberga una población de 90 mil habitantes y se localizan en las provincias de Santiago de Cuba con un 58% y en Guantánamo con 64% (CITMA, 2003).

Hay que destacar que el aumento de la cobertura de saneamiento ha sido estable en los últimos años pero, a su vez, el aumento en sistemas de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales continúan siendo insuficientes, lo que genera una carga contaminante



Fotografía 4. Cámara de rejas de La Habana, Cuba.



significativa a lo largo del país con impactos previsible sobre la salud.

Existen dificultades con el manejo y la disposición final de los residuales líquidos hospitalarios que, en muchos casos, son incorporados sin ningún tratamiento primario o en sistemas de tratamiento con funcionamiento deficiente en la red de alcantarillado si existe; en fosas sépticas sin todas las condiciones; o, en algunos casos, simplemente se vierten parcialmente tratadas a las corrientes fluviales o zonas costeras. Datos oficiales del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos informa que, del sistema total de tratamiento de agua en Cuba, para todo tipo de aguas residuales, solo el 28% funciona satisfactoriamente, el 31% es aceptable y el 40% es no satisfactorio. Lógicamente, queda mucho por hacer en lo que se refiere al saneamiento de las aguas para la población cubana.

Las fuentes contaminantes principales por cuencas hidrográficas de interés nacional y provincial se agrupan en los sectores industriales, agroindustriales, agropecuarios y sociales. La actividad minera y la producción de cemento también ocasionan daños que son evidentes a escala local, afectando la calidad del aire y eventualmente las aguas. La agroindustria azucarera en Cuba está identificada como la primera fuente de contaminación de los recursos hídricos superficiales (CIGEA, 2001). Una central azucarera de mediana capacidad genera unas 8 toneladas de materia orgánica expresada como demanda bioquímica de oxígeno (BOD), lo que es equivalente a los residuales que producen unas 160 mil personas al día (CIGEA, 2001). La agroindustria cafetalera, localizada fundamentalmente en las áreas montañosas del país en especial en la región oriental, también genera altas cargas contaminantes. Otro sector que posee un rol importante en la contaminación de las aguas en Cuba es la industria alimentaria, donde la ausencia o escaso tratamiento de los residuales crea altas cargas de materia orgánica desagradable a los cuerpos receptores. La carga deliberada por el sector agropecuario es elevada y es generada principalmente por los grandes centros porcinos, donde se lleva a cabo la cría y ceba intensiva, y aunque la mayoría de las instalaciones porcinas poseen equipos o sistemas completos de tratamiento, estos muchas veces se encuentran en mal estado. Actualmente se trabaja sobre la solución de estos problemas mediante sistemas de ahorro de agua y tratamiento de aguas residuales utilizando lagunas anaeróbicas en las que, mediante un diseño apropiado, se utiliza la evaporación y la infiltración para la reducción de los vertimientos.

La falta de alcantarillado y la ausencia o escaso tratamiento de los residuales domésticos es uno de los problemas más graves en relación con la contaminación de las aguas en Cuba. En este contexto, se distingue la situación actual que presentan las lagunas de

estabilización, las cuales constituyen el principal sistema de tratamiento para las aguas residuales domésticas y, en algunos casos, para las de origen industrial y agropecuario. Cada día, se incrementan las medidas para garantizar la cobertura de agua potable y saneamiento básico; no obstante, existen situaciones que podrían afectar la calidad del agua, especialmente si no se cumplen los requisitos básicos de acceso, disponibilidad, calidad, cantidad y continuidad del servicio para la población. Precisamente por estas razones, la morbilidad de las enfermedades infecciosas intestinales aún preocupan, siendo estas la segunda causa de la demanda de atenciones médicas. Según informes oficiales, las principales enfermedades reportadas en Cuba han sido la fiebre tifoidea, disentería, hepatitis viral, parasitismo y diarreas agudas, lo que indica que aún estas enfermedades continúan afectando a la población y pueden estar asociadas a la calidad del agua, la higiene y el saneamiento básico (CIGEA, 2001). Es de amplio conocimiento que las aguas utilizadas para consumo humano para fines recreativos y las aguas residuales usadas para la agricultura o acuicultura deben tener un tratamiento adecuado para poder garantizar la salud hídrica del pueblo. La protección y el manejo integral de las aguas terrestres es determinante para la protección de la salud humana y animal, la producción agrícola y la conservación de los suelos, por lo que es necesario combatir los problemas de contaminación orgánica y salinidad de las aguas subterráneas y superficiales.

Es importante señalar que en la lucha contra la transmisión de las enfermedades de origen hídrico se llevan a cabo importantes acciones en las áreas de las cuencas hidrográficas, donde la construcción de acueductos rurales juega un papel principal, vinculado a minimizar el impacto de las enfermedades de transmisión hídrica. El gobierno cubano garantiza el desarrollo de los sistemas de agua potable y saneamiento, a través de un Programa Nacional de Acción establecido en el lineamiento 302 y ejecutado por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, que tiene como objetivo elevar las coberturas de acceso al agua potable a los sectores de la sociedad y la economía. Es evidente que el acceso al agua y saneamiento de calidad es una condición necesaria para la inclusión social y el logro de una vida digna en la cual sean ampliadas las oportunidades de generación de ingresos de la población.

### **EL USO RACIONAL DEL AGUA ES UNA ACCIÓN VITAL**

El agua es indispensable para toda la humanidad, así como para todos los seres vivos que habitan el planeta Tierra. No solo dependemos de ella para vivir, sino que es esencial para el desarrollo de los alimentos, así como para el desarrollo económico sostenible. Sin agua



es completamente imposible que se dé la vida y es lo primero que se tiene en cuenta a la hora de buscar vida fuera de nuestro planeta. En la Tierra, donde el agua es un bien real, el uso adecuado y sustentable es fundamental para permitir el crecimiento económico. La sequía y el difícil acceso a este recurso diezma poblaciones, debido, en parte, a las enfermedades derivadas de la escasez de agua potable. La existencia de una crisis de agua en el mundo tiene repercusiones en los sectores alimentarios y de salud, provocando desestabilizaciones políticas y conflictos sociales. Es mayor el costo de agua en los países con mayor necesidad que en los más ricos. Si a esto añadimos el empleo irracional, con una explotación intensiva en los acuíferos subterráneos y el cambio climático, se agrava esta crisis de manera sustancial.

La crisis del agua nace de la falta de acceso y el manejo inadecuado del recurso. A medida que la población mundial aumenta, asimismo crecen los problemas relacionados a los abastos de agua, y se hace evidente que nos enfrentamos a una crisis hidrológica. Por ésta razón, el uso y manejo del recurso se ha convertido en un tema de alcance global. En Cuba no ha sido la excepción. El uso racional del agua remite al control y gestión del consumo de agua. Es un concepto incluido en las políticas generales de gestión de los recursos naturales renovables y asociado a un desarrollo sostenible que debe permitir el aprovechamiento de los recursos de manera eficiente, garantizando



Fotografía 5. Vivero organopónico Alamar, Cuba.

su calidad y evitando su degradación, con el objetivo de no comprometer ni poner en riesgo su disponibilidad futura por considerarse un recurso renovable limitado. Por eso es primordial que se invierta en desarrollar la tecnología necesaria que permita un uso eficiente y responsable sin que se malgaste el preciado líquido. En los países en vías de desarrollo, el agua es un privilegio y en muchas ocasiones el acceso a ella está sujeto a largas caminatas. Es ahí donde el agua adquiere la importancia que en realidad amerita.

En Cuba la economía se sustentaba en el desarrollo de la actividad agrícola, por lo que la Revolución heredó una estructura económica deformada, con poco desarrollo industrial y grandes problemas medioambientales, muchos de los cuales aún no han sido resueltos. No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XX, específicamente la década del setenta, que a nivel nacional se comenzó a tener una visión clara de la imperiosa necesidad de salvaguardar las riquezas naturales como única vía de preservar la especie humana (Gonzales y Méndez, 2004). Las primeras acciones fueron encaminadas a la protección de estos recursos, conservando como principio la explotación del recurso a través del uso racional sin causar daño ambiental y con ello lograr un desarrollo sostenible. La utilización racional de los recursos naturales en Cuba para un desarrollo sostenible ha estado dirigida al mejoramiento de la calidad de vida desde un crecimiento económico, social y armónico, con la protección del medio ambiente, de modo que las actuales y futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades.

El valor económico, almacenamiento, extracción y distribución del agua varía en las distintas regiones del país y depende en gran medida de las particularidades locales causadas por el represamiento de los ríos y la explotación de diferentes tipos de estaciones de bombeo. El cobro del agua en Cuba se lleva a cabo en dos monedas diferentes, la moneda nacional y los dólares estadounidenses. El cobro en moneda nacional (CUC) es para los usuarios que no operan en moneda libremente convertible, donde se incluye a la población, y se realiza por volumen de agua consumido. Para los usuarios que operan en divisas los precios son los mismos, pero en moneda libremente convertible, es decir, en dólares estadounidenses (USD). El sector poblacional posee una tarifa diferenciada por habitante en los núcleos familiares, donde los primeros cien litros por día se cobran a un precio muy bajo. El incremento sobre esta cifra se cobra de acuerdo al exceso establecido. De igual manera, también existe una tarifa por el uso de los sistemas de alcantarillado. En aquellos casos donde no se contabiliza el servicio, la tarifa es fijada en 1 peso cubano por persona al mes por el servicio de agua potable y 30 centavos por el servicio de

alcantarillado (CIGEA, 2001). A aquellas viviendas que tengan instalados medidores de consumo, se les aplica el aumento de la tarifa según el exceso en el consumo. El problema radica en el apresurado agotamiento del recurso por la falta de medidores en proporción al consumo poblacional e industrial. Por eso, en lugares del mundo donde es más escasa el agua, hace falta reducir su consumo y el precio es el que se encarga de generar ese incentivo.

A partir de 1993, se implementó a escala nacional el cobro de los servicios de agua potable y saneamiento, el cual es efectuado por el personal calificado mediante visitas a los consumidores (CIGEA, 2001). Un gran porcentaje del sector doméstico no tiene medidores, y el pago por el servicio de agua potable y de alcantarillado se realiza en la forma de 1 peso cubano por metro cúbico por consumidor (CIGEA, 2001). De este modo, si no existe una compensación por el gobierno cubano y la posibilidad de inversión por entidades foráneas no resultase atractiva, la recuperación de las inversiones se dificultaría. En el sector industrial, todos los usuarios que consumen más de 30 metros cúbicos por día tienen medidores (CIGEA, 2001). En caso de que se puedan realizar inversiones foráneas para tener un mejor acceso al agua potable o para obras de saneamiento (sistemas de tratamiento), habría que buscar vías alternas para la recuperación de esas inversiones. Lo mismo sucede con el sector agropecuario que no posee muchas disponibilidades de divisas. Actualmente, los segmentos más promisorios son el turismo, las empresas mixtas y asociaciones, y el sector diplomático, que sí disponen de divisas para el pago, y todos tienen medidores, lo que facilita el control de los consumos.

En la actualidad, no ha sido posible el mantenimiento del servicio sin un fuerte componente de financiamiento estatal. Debido a que las tarifas actuales tienen carácter nacional y los ingresos no siempre cubren los gastos de explotación, aunque nacionalmente el saldo sea positivo. En cuanto a la operación y el mantenimiento de las obras hidráulicas, un aspecto básico para garantizar la entrega de agua y que encarece la gestión del servicio hidráulico, debe considerarse que el nivel actual de gastos no cubre todas las necesidades del sector. En Cuba el consumo energético que generan los servicios de agua es muy elevado, el cual podría compensarse en alguna medida con un mayor aprovechamiento del potencial hidroeléctrico y otras fuentes renovables conocidas. Los principales problemas se centran en el financiamiento y las tecnologías necesarias, que solo pueden provenir de la inversión extranjera.

Como parte de la Política Nacional del Agua, aprobada en diciembre de 2012 y apoyada por el lineamiento 303 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se estableció un siste-

ma tarifario al consumo de agua que antes estaba subsidiado por el Estado, con el propósito de lograr el autofinanciamiento durante los próximos años, estimular el ahorro y asegurar el uso racional del recurso. Esta iniciativa fue de suma importancia para la economía, la salud de las personas y la protección del medio ambiente. El cobro de agua por consumo en Cuba se considera un elemento que actúa sobre la disminución de las demandas, para mejorar el aprovechamiento y la eficiencia del uso del recurso. En el presente, es indudable que la voluntad hidráulica no será suficiente si no se desarrolla una estrategia, no solo para el desarrollo total de los recursos, sino también para la utilización óptima de los mismos.

### **LOS DESAFÍOS DE LOS RECURSOS HIDRÁULICOS EN CUBA**

Cuba dio término en 1999 a los diagnósticos y planes de acción de las cuencas hidrográficas de interés nacional. Como resultado, las inversiones identificadas para mitigar o eliminar los problemas actuales eran millonarias, no estando el país en condiciones de resolverlas de inmediato. Sin embargo, la gestión y el uso racional del agua han representado una necesidad de primer orden y supone actuar sobre el manejo de los recursos hídricos, o sea, sobre los usos del agua o la demanda y sus infraestructuras hidráulicas. La gestión correcta debe incorporar el equilibrio económico del servicio y mejoras continuas a la calidad interna y externa de los recursos hidráulicos.

El país cuenta con una estructura institucional que permite la implementación de las actividades que se necesitan en el sector de agua potable y saneamiento y que es capaz de generar la dinámica de su crecimiento y desarrollo, teniendo los recursos necesarios para llevar a cabo el manejo y protección del recurso. Las medidas de conservación de los recursos hidráulicos ejercidas por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, dirigen el mantenimiento correcto de las obras hidráulicas ejecutadas en el país, así como el incremento de la eficiencia del aprovechamiento de los recursos hídricos y el control de la calidad de los mismos. La política de conservación de estos recursos naturales ha estado dirigida prioritariamente al control sistemático de todas las cuencas y tramos subterráneos del país, y se plantean medidas restrictivas de explotación especial.

Cuba, en el marco de una situación económica internacional desfavorable y sometida a un fuerte bloqueo económico, ha precisado la estrategia de desarrollo para mantener los logros de la Revolución y avanzar a planos cualitativamente superiores en términos de bienestar, nivel y calidad de vida. El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos ejecuta diversos programas para usar el agua de forma adecuada y racional mediante la utilización eficiente de la infraestructura

hidráulica y la implantación de una conciencia de ahorro en la población y las empresas. Cuidar el agua es deber de todos, y el uso ineficiente del agua afecta a la economía, a la sociedad y al medioambiente, por lo que hay que educar más a la población y controlar mejor el uso del recurso.

Como parte de la política de Cuba, se han creado varias iniciativas para la conservación y protección del agua. Entre ellas se encuentran el Programa de Ahorro y Uso Racional del Agua (PAURA), los programas de reforestación y el Programa Nacional de Cuencas (Jiménez y Galizia, 2012). El PAURA propone revisar constantemente la infraestructura para eliminar salideros, verificar el cumplimiento de las medidas de ahorro y utilizar riego de goteo u otras medidas agrícolas que ahorren agua. Además, expone ideas y propone acciones para que se utilicen las medidas de ahorro y uso racional del recurso, a través de la educación ambiental que incluye la enseñanza sobre el problema del agua, factor importante dentro de los planes integrales que facilitarían la conservación y buen manejo del recurso.

Cuba cuenta con planes para mitigar la sequía, debido a que las sequías son una parte recurrente de los problemas hidrológicos de las Antillas. Un plan para el manejo de la sequía es el que dicta cómo se manejará y cuáles deben de ser las estrategias para minimizar su



Fotografía 6. La Habana, Cuba (2015).

impacto. Uno de los métodos utilizados para combatir el problema de falta de agua en Cuba ha sido la reforestación de las cuencas, ya que detiene la erosión del terreno y lo hace más fértil. Esta es imprescindible para asegurar los abastos de agua, ya que el agua se retiene en los acuíferos y no se pierde por escorrentía. Asimismo, se maximiza la capacidad y el almacenamiento de los embalses.

En Cuba existen innumerables planes agrícolas que dependen solo de la lluvia; en este sentido, se aprovechan los meses más húmedos y se hace una selección apropiada de los cultivos, ya que los rendimientos dependerán del comportamiento de las lluvias. Cuba cuenta con escasos recursos hídricos, que provienen principalmente de la lluvia y están sujetos a las amenazas del cambio climático. Durante el periodo seco, que dura desde noviembre hasta abril, cuando cae el 25% de la lluvia reportada y se consume la mayor parte del líquido almacenado, el llamado al ahorro del agua continúa siendo palabra de orden. Sin embargo, la precipitación durante el periodo seco del año no es suficiente para obtener altos rendimientos, por lo que la necesidad de riego es determinante, puesto que este periodo coincide con los ciclos completos de muchos cultivos, como la papa, el tabaco y las hortalizas, y con el inicio y terminación de otros. Por lo tanto, la irrigación de las tierras dedicadas a los cultivos de importancia económica juega un papel determinante en el rendimiento agrícola. Sin embargo, un aumento en la superficie regable de Cuba solo es posible con el incremento de la eficiencia del regadío mediante la reconstrucción y modernización de los sistemas de riego existentes y la construcción de sistemas nuevos (CIGEA, 2001). Otra alternativa para mitigar la escasez de agua en los sistemas de riego sería la reutilización de las aguas residuales, las cuales tienen un volumen de aproximadamente 502 millones de metros cúbicos anuales, lo cual aún no es práctica usual en la actualidad (CIGEA, 2001).

Es importante reiterar que, a pesar de las actuales condiciones económicas del país, el Estado anualmente dedica recursos financieros considerables a través del Plan Nacional de la Economía, de acuerdo con las prioridades existentes, en beneficio de las cuencas hidrográficas. Mientras los gastos en el sistema del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos crecen, las inversiones se elevan por más del doble, lo que demuestra la prioridad que se le concede a este sector dentro de la política económica del país. El autofinanciamiento del sector hidráulico, a través de su sistema empresarial, asegura los gastos de operación y mantenimiento de los grupos empresariales encargados de las actividades de acueducto y alcantarillado, aprovechamiento hidráulico, ingeniería, logística y proyectos de obras hidráulicas (Jiménez y Galizia, 2012). Las inversiones de infraestructura



son financiadas por el presupuesto central del Estado. Los ingresos por tarifas y otros beneficios, tanto de la población como del sector empresarial, han venido creciendo de acuerdo con el incremento de los servicios, lo que posibilita que las distintas empresas del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos cubran hoy en día sus gastos operacionales y de mantenimiento. Hay escasa evidencia de que los gobiernos de los países en vías de desarrollo estén reforzando sus presupuestos relacionados con el agua. En Cuba ha venido ocurriendo todo lo contrario, y se están creando las bases para una planificación y ritmo superior de desarrollo en esta esfera en los próximos años. Las políticas de financiamiento basadas en tarifas de los servicios de suministro de agua para uso doméstico, comercial, industrial o agrícola, están regidas actualmente por el principio de la recuperación de costos. Dentro de este marco, el diseño de tarifas tiene como objetivo el uso eficiente del agua con una escala de precios que estimule un menor consumo y penalice el exceso. Se han alcanzado notables resultados en la construcción de obras hidráulicas con las políticas de financiamiento, no obstante el mantenimiento y conservación de las mismas aún presenta problemas.

El principal desafío que enfrenta el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos en Cuba es la falta de recursos financieros para afrontar la compra de equipos, la realización de infraestructuras y la ejecución de un amplio programa de manejo y protección, así como la investigación y el monitoreo. La magnitud de los problemas identificados exige cuantiosos recursos para su solución, y la situación económica del país no permite dedicar el financiamiento requerido a estas actividades. Sin embargo, en medio de esta compleja situación económica, el Estado viene destinando importantes recursos en función de la solución de los problemas identificados. Para ejercer un control más estricto sobre la pérdida del agua, se han introducido tecnologías y materiales nuevos en la operación de los sistemas de distribución. Por tal motivo, el financiamiento de la infraestructura hidráulica en Cuba ha ido, de ser un soporte prácticamente exclusivo del presupuesto estatal, a ser un sistema de ingreso basado en la aplicación de tarifas que cuenta con una estructura diferenciada. Los usuarios domésticos están parcialmente subsidiados por los clientes industriales y comerciales. Adicionalmente, existe la peculiaridad de un doble sistema tarifario: en moneda nacional y en divisas convertibles. Estos ingresos en divisas convertibles permiten financiar los gastos de importación y algunos servicios especializados.

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos cuenta con una amplia fuerza laboral que garantiza el desarrollo de las actividades inherentes a este organismo. Esta fuerza laboral está compuesta por

técnicos, profesionales y directivos, entre otros. El país se ha encargado de formar un sistema educativo que posee la infraestructura y herramientas necesarias para responder, en un alto grado, a las necesidades del manejo de cuencas hidrográficas con respecto a la formación de técnicos y graduados universitarios.

Todo ello pone de manifiesto la magnitud del esfuerzo y los recursos que, como nunca antes, se destinan al importante objetivo de elevar la calidad de los servicios de abastecimiento de agua a la población y la economía, además de su significativo impacto en el ahorro de agua y la eficiencia energética. Con ese fin, a pesar de las limitaciones financieras y materiales existentes, se ha trabajado en los diferentes renglones de las principales fuentes de abastecimiento de agua.

Pese a las fortalezas señaladas, el sector hidráulico de Cuba todavía continúa enfrentando importantes desafíos. Para empezar, más de medio millón de personas aún no poseen servicio domiciliario, a pesar de que en los próximos años la disponibilidad per cápita de agua se reducirá de 1.200 a 900 metros cúbicos (Paretas *et al.*, s/f). En la agricultura, más de 200 mil pequeñas fincas aplican prácticas que tienden a lo sustentable; sin embargo, no marchan a igual ritmo en la adopción de tecnologías para el uso, manejo y administración del agua para riego, trayendo como consecuencia pérdidas millonarias en la agricultura a lo largo de todo el país, debido a fallas en la germinación de semillas, poblaciones insuficientes con bajos rendimientos y la calidad de los cultivos. En la ganadería alrededor de 0,7 millones de cabezas de ganado tienen que ser trasladadas cada año en la época de menor precipitación, con las consiguientes pérdidas de peso e indicadores reproductivos (Paretas *et al.*, s/f). Por último, la cantidad de años con déficit de lluvia de moderado a severo en el acumulado anual continúa aumentando, creando un alerta de peligro. El abasto de agua continúa siendo un consumidor de energía eléctrica y combustible significativo, lo que lo hace vulnerable a las fluctuaciones de su disponibilidad y precios, que han resultado traumáticos para la débil economía del país desde la década del noventa hasta nuestros días.

Los aspectos climáticos y económicos señalados, unidos a la reanimación y el perfeccionamiento de la sociedad y su economía, los cambios en la estructura, tendencia y sistemas de producción diversificados en el sector agropecuario, imponen una nueva visión sobre el abasto y uso eficiente y sostenible del agua. Esta nueva visión señala la aspiración de que la totalidad de la población disponga del agua necesaria en cantidad y calidad, que el agua se utilice con máxima eficiencia y se garantice la producción de alimentos y otros productos industriales. Debe ser un desafío convertir la industria del agua en productora de energía eléctrica y no en consumidora, y utilizar a la



vez y al máximo el suministro del agua por gravedad, al mismo tiempo que se garantiza el abastecimiento de agua en cualquier contingencia de desastres naturales o aquellos provocados por el hombre.

### **EL RECURSO ESTRATÉGICO QUE LE BRINDARÁ LA ESPERANZA A UN PUEBLO**

Tradicionalmente el agua ha sido considerada un recurso natural, ilimitado y renovable. Al igual que el viento o la radiación solar, ha existido cierto consenso en considerar al agua como bien libre, no económico y, por tanto, gratuito. Sin embargo, el rápido crecimiento de la población y del desarrollo económico durante el último siglo ha provocado su escasez relativa en muchas zonas. No obstante, en la actualidad se reconoce que el agua dulce es un recurso escaso, susceptible de usos alternativos y cuya gestión debe hacer frente a elevados costos, por lo que es factible su tratamiento dentro de la esfera económica, otorgándosele un carácter multifuncional: económico, social y ecológico. En esta línea se considera que el agua es más que un factor de producción; es, sobre todo, un factor de cohesión social, económica y ambiental. A nivel microeconómico, se considera el agua un recurso natural parcialmente apropiable, y el análisis se orienta hacia una adecuada gestión. Existen dos posibilidades para la gestión y planificación del agua como recurso: la intervención total del Estado, racionando sus consumos, o la privatización de la oferta de agua a través de mecanismos de mercado. Para el primer caso, basado en un enfoque institucionalista, como es el caso de Cuba, se parte de la premisa de que el agua es un bien común. De este modo, su regulación tiene un doble objetivo: satisfacer las necesidades humanas básicas y evitar la aparición de externalidades negativas derivadas de la sobreexplotación y la degradación. En este caso los determinantes fundamentales de la regulación del agua no serán los precios, sino la planificación en base a criterios ecológicos, sociales y de sostenibilidad. La no existencia de suministros de agua dulce repercute no solo en la restricción de la cantidad de actividades factibles, sino también en el empeoramiento de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por tanto, si se pretende alcanzar un desarrollo sostenible se deben requerir políticas inteligentes que no solo aseguren el suministro de ese recurso, sino que también la distribuya de forma equitativa para satisfacer las necesidades de los consumidores de los distintos sectores.

El 70% del agua de la que dispone el planeta se emplea en la agricultura, el 22% en la industria, particularmente de alimentos y bebidas, y el 8% en el uso doméstico (Cano, 2011). Es decir, su utilización se concentra en la producción de comida. Por tanto, el comercio de alimentos equivale a una forma de comercio de agua. Según la

Organización de las Naciones Unidas, para el año 2025 dos tercios de la población mundial no tendrá acceso a agua potable (UNESCO, 2006). Por consiguiente, las alteraciones en su disponibilidad y oportunidad por sequías u otros episodios climáticos conducirán a la carestía del agua y, a su vez, a la inflación. No obstante, se tratará de un tipo de inflación ante el cual las herramientas convencionales de la política monetaria, como tasas de interés, coeficientes de caja o controles sobre los agregados monetarios, no arrojarán los frutos buscados. Por tanto, si se aplican con el objetivo de combatir el encarecimiento de la comida originado en dichas causas, podrían conducir a lamentables errores, ya que están diseñadas para el tratamiento de problemas del lado de la demanda, mas no para resolver choques del lado de la oferta. Frente a semejante amenaza, es genuinamente relevante construir políticas relativas a la protección y preservación de los glaciares y páramos; la conservación de los bosques y su recuperación; la reducción de la deforestación, la reforestación y la forestación nueva; y la generación y conservación de la biodiversidad en los parques nacionales. Lograr la sostenibilidad en el desarrollo es la mejor opción para enfrentar los efectos nocivos que traerá consigo la contaminación, la degradación y la sobreexplotación de los recursos hídricos. Esto requerirá que la actividad económica y social no afecte o degrade irreversiblemente estos recursos de valor nacional como global.

Los aspectos financieros en el manejo integrado de las cuencas hidrográficas y zonas costeras para la solución de los problemas ambientales que se manifiestan en la región del Caribe son extremadamente elevados, producto de los impactos producidos por la actividad del hombre sin una conciencia real del daño ocasionado. Tal es el caso de la deforestación, la degradación de los suelos, la contaminación de las aguas y la pérdida del paisaje natural. Las economías caribeñas no tienen la posibilidad de enfrentar la recuperación de la calidad de su entorno a corto plazo. En muchos casos se ha conocido el problema, pero no se ha cuantificado, resultando difícil hablar de inversiones cuando no han existido programas o proyectos a ejecutar. La disponibilidad de un determinado financiamiento va unida a la idea de la materialización de un objetivo dado. Es por ello que, en el caso de las cuencas hidrográficas y las zonas costeras en Cuba, fue imprescindible la realización de un diagnóstico integral. Con los resultados del diagnóstico, se pudieron identificar los planes de acción para mitigar o detener determinados problemas, gradualmente revertir las causas que lo originaron y comenzar a restablecer el equilibrio perdido.

En este momento, el país cubano cuenta con una estructura hidráulica que le permite almacenar unos 9.670 millones de metros

cúbicos (CIGEA, 2001). Este colosal salto cualitativo en el desarrollo del potencial hidráulico del país se ha logrado por la voluntad del Estado, el cual dispuso los recursos necesarios para alcanzar estas cifras, que son notables si se comparan con otros países en vías de desarrollo de la región. Lo anterior no quiere decir que el trabajo en la esfera hidráulica esté cerca de ser concluido; quedan innumerables tareas por ejecutar, además de mantener y conservar con un aprovechamiento óptimo los recursos que se disponen para enfrentar las crisis de sequía que se avecinan.

En la esfera económica, se deben continuar fortaleciendo los mecanismos de inclusión de las inversiones ambientales en el Plan Nacional de la Economía, aumentando el soporte financiero a los territorios de las cuencas hidrográficas de interés nacional y provincial, a través de las acciones identificadas en los Planes de Acción y con el elemento de priorización territorial. El agua tiene que ser tratada como el primer bien público en orden de importancia para la supervivencia humana, e igualmente para la estabilidad del poder adquisitivo de las monedas, que constituye el sustento macroeconómico de la equidad. La supervivencia, estabilidad y equidad cada vez dependen más de lo que suceda con la oferta y los precios de los bienes de origen agropecuario, tendencia que se ha acentuado y seguirá agudizándose como resultado del cambio climático.

En un planeta lleno de organismos que necesitan agua para vivir, parece evidente que los recursos hídricos son imprescindibles, más aún teniendo en cuenta que el crecimiento de la población humana es constante. Ese factor y otros, como la desertificación y las sequías, deberán impulsar al gobierno a introducir planes centrados en el ahorro de recursos hídricos para asegurar el agua de su pueblo. La importancia de estos recursos planteará retos y problemas serios. Planificar este recurso de manera adecuada para que todos podamos beneficiarnos no será fácil; y es que no solo la necesitan los organismos, como los animales y los cultivos, sino que también muchas industrias requerirán de una gran cantidad de agua para sacar adelante sus producciones.

Uno de los grandes retos del siglo XXI será mejorar nuestra gestión y la utilización del agua, para garantizar que este recurso fundamental soporte una población mundial que llegará a los nueve mil millones o más en el año 2050 (Jiménez y Galizia, 2012). Una contribución sustantiva para la solución de este reto será el uso eficaz de la ciencia, mejorando el uso de nuestros recursos de agua, no solo creando nuevos conocimientos, sino también transmitiendo esos conocimientos científicos al público general, de tal modo que las nuevas tecnologías y los nuevos conceptos puedan implementarse



Fotografía 7. Niños preescolares de La Habana, Cuba.

rápida. En la actualidad es evidente en el contexto del valor económico del agua, que el ahorro y aprovechamiento correcto de los recursos hidráulicos de un país es una línea de acción estratégica vital para el desarrollo del mismo.

Cuba, por su condición de país eminentemente agrícola, depende económicamente del agua en relación con su disponibilidad y usos previstos. Conociendo, por un lado, la disponibilidad real y actual del agua y, por el otro, la demanda de las entidades productivas para agricultura, población, industrias, ganadería, medioambiente y servicios, se debe elaborar anualmente un plan de asignaciones, que sea un indicador directo de la economía y esté sujeto a un control y una evaluación recurrentes. Es notable que el Estado continúa trabajando arduamente en proteger el medioambiente y los recursos naturales del país y reconoce su estrecho vínculo con el desarrollo económico social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegurar la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras. Corresponderá a los órganos competentes aplicar esta política. Será deber de los ciudadanos contribuir a la protección del agua, la atmósfera, el suelo, la flora, la fauna y todo el rico potencial de la naturaleza cubana.

Con el fin de acrecentar los recursos hidráulicos fueron presentadas recomendaciones específicas alineadas a la eficiencia de los sistemas, el manejo de los eventos de sequía, el fortalecimiento de la

infraestructura, las mejoras a la calidad del agua y el uso racional de la misma. Estas recomendaciones no solo fortalecerán la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos, sino que también permitirán el crecimiento de los mismos para convertirse en punta de lanza del desarrollo económico de un país con un alto portafolio agrícola como es la más grande de las Antillas Mayores, Cuba.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arellano Acosta, Daniela de las Mercedes 2015 “Desafíos del agua urbana en las Américas, perspectivas de las academias de ciencias” en Molerio-León L. F.; González González, Ma. I. y Planos Gutiérrez, E. O. (comps.) *Singularidades de la gestión de acuíferos insulares en el trópico húmedo: ciclo urbano del agua en La Habana, República de Cuba* (México: IANAS).
- Canes Nápoles, Amalia y Paneque Lenzano, Germán s/f “Indiscutiblemente Fidel es el padre de la hidráulica cubana” en *Voluntad Hidráulica* (Cuba).
- Cano Gustavo, 2011 “El agua en la economía” en <[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/cgc\\_oct\\_2011\\_1.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/cgc_oct_2011_1.pdf)> acceso 3 de diciembre de 2015.
- Castellanos, Yosel 2015 “La sequía golpea a Cuba: embalses con un 36 por ciento de capacidad” en <<http://www.cubadebate.cu/noticias/2015/06/02/la-sequia-golpea-a-cuba-embalses-con-un-36-por-ciento-capacidad/#.V9cpp1dgpg1>> acceso 15 de octubre de 2015.
- Castro Ruz, Fidel 1992 “Programa nacional de medio ambiente y desarrollo”, Conferencia de Naciones Unidas sobre medioambiente y desarrollo, Río de Janeiro, Brasil.
- Castro Ruz, Fidel 2011 “Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución”, Ponencia VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, Cuba, 18 de abril.
- CIGEA 2001 “Reporte nacional de Cuba: Integrating management of watersheds and coastal area in Caribbean small island developing states”, Regional inception workshop for the project on integrating management of watersheds and coastal areas in SIDS of the Caribbean, Jamaica, 30 de marzo de 2000.
- CITMA 2003 “Programa nacional de lucha contra la desertificación y la sequía en la República de Cuba”, La Habana, Cuba.
- CITMA 2004 “Talkings points: Cuba - caso estudio”, Coloquio Seguimiento de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, Cuba, 15 de marzo.

- Cubadebate 2013 “Los caminos del agua en Cuba” en <<http://www.cubadebate.cu/especiales/2013/09/06/los-caminos-del-agua-en-cuba/#.V9cs11dgp0>> acceso 16 de diciembre de 2015.
- Díaz Morejón, Cristóbal 2004 “Cuba: análisis de los servicios ambientales”, Depto. De Desarrollo Internacional del Reino Unido, Cuba.
- Espinosa, Oscar 2012 “El antiguo tema del derroche hidráulico en Cuba” en <<http://cubanet.org/cubanetdemo/articulos/el-antiguo-tema-del-derroche-hidraulico-en-cuba/>> acceso 2 de octubre de 2015.
- Galbán, Liber 2009 “Introducción de la gestión del riesgo geológico en la enseñanza de la ingeniería hidráulica y ambiental en Cuba” en *Ingeniería Hidráulica y Ambiental* (Cuba), Vol. XXX, N° 1.
- García, Jorge “Sobre las medidas de adaptación de los recursos hídricos cubanos ante el impacto de los cambios climáticos” en *Voluntad Hidráulica* (Cuba).
- García Rolando, 2005 “La hidráulica en Cuba: experiencias y resultados” en <<http://www.actaf.co.cu/biblioteca/agua/la-hidraulica-en-cuba-experiencias-y-resultados-.html>> acceso 9 de diciembre de 2012.
- Gonzalez Baucells, Pedro y Méndez, Marcial A. 2004 “Panorama del riesgo y el drenaje en Cuba” en *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias* (La Habana), Vol. XIII, N° 2.
- Hernández Alonso, Jose Luis y Alfonso, Mon Enrique s/f “Caracterización del abastecimiento de agua potable y saneamiento de la ciudad de La Habana” (La Habana, Cuba).
- Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos 2012 “Política nacional del agua” (Cuba).
- Jiménez, Blanca y Galizia, José 2012 *Diagnóstico del agua en las Américas* (México: Interamerican Network of Academies of Science).
- Jouravlev, Andrei 2003 “Los municipios y la gestión de los recursos hídricos” en *CEPAL - Serie en Recursos naturales e infraestructura* (Santiago de Chile), N° 66.
- MS 2015 “Los hidráulicos en Cuba” en <<http://www.unaicc.cu/nacionales/47-agosto-es-el-mes-de-los-hidraulicos>> acceso 9 de noviembre de 2015.
- Paretas, Juan; Gallardo, Leopoldo; López, Mirtha; Montecinos, Alejandro y Turrini, Enrico 2015 “Situación de los recursos hídricos en Cuba” en *Energía, agua y transferencia de tecnología*

- en <<http://www.cubasolar.cu/biblioteca/Energia/Energia30/HTML/articulo05.htm>> acceso 3 de noviembre de 2015.
- Peláez, Orfilio 2015 “Tan nociva como los huracanes (+infografía)” en <<http://www.granma.cu/cuba/2015-06-04/tan-nociva-como-los-huracanes-infografia>> acceso 9 de diciembre de 2015.
- Pérez Figueroa, Omar 2012 “La geografía de la crisis del agua: ¿Dónde está Puerto Rico?”, Tesis de Maestría, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Pérez, Julián y Merino, María 2014 “Definición de recursos hídricos” en <<http://definicion.de/recursos-hidricos/>> acceso 9 de diciembre de 2015.
- Resistenciav58 2015 “La sequía crea un entorno de riesgo para la salud” en <<https://resistenciav58.wordpress.com/2015/06/03/la-sequia-crea-un-entorno-de-riesgo-para-la-salud/>> acceso 9 de octubre de 2015.
- Servicios Global 2003 “Geografía de Cuba” en <<https://www.hicuba.com/geografia.htm>> acceso 20 de octubre de 2015.
- Solano, Oscar J.; Vázquez, Ransés J.; Centella, Abel y Lapinel, Braulio P. 2007 “Una aproximación al conocimiento de la sequía en Cuba y sus efectos en la producción agropecuaria” en *Zonas Áridas* (Cuba), Vol. 1, N° 11.
- UNESCO 2006 “El agua: una responsabilidad compartida”, Ponencia presentada en el 2º Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo, 22 de marzo.
- WMO (World Meteorological Organization) 1994 “Guide to the Application of marine climatology” en *World Meteorological organization* (Suiza), N° 781.



Angie González Montalvo

**MEDIDAS PARA PROMOVER  
LA AGRICULTURA EN CUBA  
EL CASO DE LA UBPC VIVERO ALAMAR**

“El mundo necesita, urgentemente, de una Seguridad Alimentaria Sustentable: el acceso universal a los alimentos que cada uno necesita para tener una vida saludable, ¡siempre!”

*Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura, 2011*

**INTRODUCCIÓN**

En octubre de 2015 tuve la oportunidad de participar en el primer viaje a Cuba de la Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE) de la Universidad de Puerto Rico. Durante el viaje participé de varias conferencias en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales. Una de ellas fue impartida por el profesor Armando Nova de la Universidad de La Habana y se refirió a la agricultura, un tema importante para el gobierno cubano. En este ensayo se discutirán las medidas agrícolas que Cuba tomó ante la caída de la Unión Soviética y el bloqueo por parte de los Estados Unidos, y cómo Cuba enfrentó la escasez de alimentos y artículos básicos mediante la producción.

El gobierno cubano se enfocó en la búsqueda de la soberanía alimentaria. Para esto crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), reabrieron el mercado libre agropecuario, promovieron el cooperativismo y entregaron tierras en usufructo. Todas estas medidas se abordarán con más detalle a lo largo de este escrito, con especial énfasis en la creación de las UBPC, ya que —como parte del viaje de la EGAE— tuve la oportunidad de visitar la UBPC Organopónico Alamar. Se discutirá cómo se fundó esta cooperativa y cómo ha operado hasta ser reconocida como un centro de excelencia y referencia nacional. Expondré cómo esta cooperativa ha ayudado a disminuir la cantidad de tierras ociosas y promover la agricultura, y



cómo ha enfrentado las limitaciones que los estudiosos de las cooperativas han identificado a través del tiempo.

### **LA AGRICULTURA EN CUBA EN LOS AÑOS NOVENTA**

Es importante para todo país producir sus propios alimentos sin tener que depender del comercio exterior para importar los alimentos básicos. Este es uno de los componentes esenciales de la soberanía alimentaria. También es importante obtener seguridad alimentaria, es decir, el acceso de la población a alimentos, ya sea por medios internos o externos. De la revisión de literatura se desprende que para los años de Periodo Especial durante la década del noventa, Cuba no contaba con soberanía o seguridad alimentaria. Hoy, la situación no es muy distinta. Sin embargo, se han tomado medidas, las cuales pretendo discutir en este ensayo, para lograr tener una soberanía y seguridad alimentaria.

A principios de los años noventa, Cuba se enfrentó a la caída de la Unión Soviética y a una agudización del bloqueo impuesto por los Estados Unidos. Esto impactó en la alimentación del pueblo cubano, afectando su seguridad alimentaria.

En aquel entonces la agricultura de Cuba estaba altamente industrializada y concentrada en el monocultivo de la caña de azúcar. La ruptura o limitación al comercio exterior provocó que Cuba sufriera una escasez de fertilizantes, combustible, piezas y accesorios de repuesto necesarios para la maquinaria.

Como el país además dependía grandemente de la importación de alimentos, esta ruptura causó una crisis desesperante. Durante el Periodo Especial hubo hambre y se recurrió a medidas extraordinarias. Nuestra guía de viaje comentó con melancolía y orgullo por haber sobrevivido a un periodo difícil que, al no haber queso, usaban profilácticos como sustituto en la pizza; al no haber carne, se trituraba la cáscara de plátano, se adobaba y se cocinaba como si fuera carne. Nos aseguró que sabía a comida “normal”, pues la mente es poderosa y la necesidad era grande.

Ante esta encrucijada de tener que tomar acciones para promover la agricultura en el país, y que así la población pudiese contar con alimentos, tuvieron que promover una agricultura diferente a la acostumbrada. No solo no había alimentos para la población, sino tampoco los medios acostumbrados para producirlos. Es así como se ve el cambio de la agricultura cubana de una agricultura basada en fertilizantes a una mayormente orgánica o en su mayoría libre de químicos.

Así las cosas, entre las medidas tomadas por el Estado Cubano se pueden encontrar la apertura de las Unidades Básicas de Producción

Cooperativas (UBPC); la reapertura del mercado libre agropecuario, mercado que existió desde 1980 a 1987 como mercado libre campesino<sup>1</sup>; el desarrollo del cooperativismo como forma de producción agrícola; y la entrega de tierras en usufructo.

### **LA REAPERTURA DEL MERCADO LIBRE AGROPECUARIO**

Durante la época denominada Periodo Especial, arriba descrito, Cuba se enfrentó a la búsqueda de soluciones para producir alimentos y así alimentar al pueblo. En la búsqueda de soluciones, se examinaron las medidas adoptadas en el pasado, y fue así que surgió la reapertura del mercado libre agropecuario en octubre de 1994. La reapertura se vio como un estímulo para los productores ya que en estos mercados se podían vender los productos a precios superiores que los utilizados para venderle al Estado. También, la reapertura sirvió como alternativa para la población que se encontraba ante un sistema de distribución racionada mediante la llamada libreta de control de ventas para productos alimenticios. Hoy en día, aún existe la libreta y sirve para proveer la canasta básica de alimentos; lo demás debe comprarlo cada individuo.

Desde 1994 hasta el presente, este mercado libre ha tenido sus altas y sus bajas; por ejemplo, en un momento dado fue un mercado dominado por la oferta bajo cuotas ya que algunos productores, como las UBPC, las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las empresas estatales, tenían que guardar un alto porcentaje de su producción para el Estado. Muchas veces tenían que reservar hasta un 70% o un 80% de la producción a precios preestablecidos por el Estado, los cuales muchas veces eran menores que los que podían conseguir en los mercados libres agropecuarios (Nova, 2010a). Esto redujo la oferta de productos para los consumidores, teniendo como consecuencia precios altos ante la demanda de una población con hambre. Dentro de los límites que tuvo el mercado libre agropecuario a través del tiempo, también se puede mencionar la falta de acceso a producciones como la papa, el café, la leche, el huevo y la carne vacuna. A pesar de estos contratiempos, el mercado libre agropecuario existe en la actualidad y las cooperativas ya no tienen que guardar los altos porcentajes de productos antes mencionados. Otras cooperativas, como la UBPC Vivero Alamar, no tienen que guardar dichas cuotas al Estado, debido a que no cuentan con un mecanismo de acopio adecuado; el Vivero Alamar no cuenta con un mecanismo de refrigeración y se producen productos perecederos como vegetales.

---

1 El mercado libre campesino no fue uno muy estimulante y cerró ya que, durante la década del ochenta, los precios estaban preestablecidos.

Durante el viaje, tuve la oportunidad de visitar una de las unidades que supe pollo y pescado racionado por la libreta de abastecimiento y pude percatarme de que el problema de acopio es generalizado. Cuando dialogué con el administrador, me indicó que recibe la carne casi diariamente y congelada, y él, como administrador, tiene que buscar dónde guardarla porque la unidad no cuenta con el sistema de refrigeración necesario para poder preservar los alimentos.

### **EL MOVIMIENTO COOPERATIVISTA AGROPECUARIO EN CUBA A PARTIR DE LOS AÑOS NOVENTA**

Otra de las medidas tomadas por el gobierno fue la promoción del movimiento cooperativista. Con esta medida, acudieron al pasado nuevamente pero con ciertos ajustes, ya que las cooperativas existían en Cuba desde la década del sesenta.

La Ley N° 95 de 2002 sobre las Cooperativas de producción agropecuaria y de créditos y servicios, Artículo 5, establece que una Cooperativa de Crédito y Servicios (CCS) es una “asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio” (Jiménez, 2008). Como podemos ver, este tipo de cooperativa se caracteriza por la unión de tierras y bienes de varios agricultores pequeños.

Por otra parte, Cuba continuó con la promoción de las cooperativas. En 1976 surgieron las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA). Este tipo de cooperativa está definida en la Ley N° 95 de 2002 como “una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituidas con las tierras y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible” (Jiménez, 2008). De esta forma podemos ver cómo en estas cooperativas, a diferencia de las CCS, se pueden unir otros cooperativistas que no necesariamente tienen que aportar tierras o bienes para lograr la producción. Estas cooperativas ayudaron, en gran medida, a hacer productivas las tierras ociosas.

En 1993, ante la gran crisis alimentaria que estaba sufriendo el país cubano, el Estado buscó otra opción para trabajar las tierras ociosas y aumentar la producción de alimentos. Fue entonces que se crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC).

Las UBPC están definidas en la Resolución N° 574 de 2012 como una “organización económica y social cooperativa, integrada por miembros asociados voluntariamente, con autonomía en su gestión y administración de los recursos, que recibe en usufructo las tierras y otros bienes que se determinen, por tiempo indefinido, así como otros que adquiere mediante compra; [...] cuyo objetivo principal es el incremento sostenido y sostenible en cantidad y calidad, así como la diversificación de la producción agropecuaria” (Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución N° 574/2012).

En las UBPC los “antiguos obreros agrícolas se agrupan bajo formas cooperadas de producción y reciben la tierra en condiciones de usufructo indefinido siendo propietarios del resto de la producción” (Nova, 2008). La diferencia entre las UBPC y las CPA radica en que las UBPC están constituidas por obreros agrícolas que utilizan tierras estatales en calidad de usufructo permanente, mientras que las CPA se forman a base del terreno de los pequeños agricultores.

### **LA APERTURA DE LAS UBPC**

Las UBPC se crean en un momento medular, el Periodo Especial. Veamos varias características de estas. La primera es la promoción de la agricultura a base de tierras en usufructo. La Real Academia Española define usufructo como el “derecho a disfrutar bienes ajenos con la obligación de conservarlos, salvo que la ley autorice otra cosa” (Real Academia Española, 2015). La implantación de los usufructos buscaba poner a producir tierras que se encontraban ociosas. Para un país que tiene hambre, dos de sus activos más valiosos son la tierra fértil y la gente, así que el gobierno unió ambos y los puso a trabajar por el bien común. El gobierno cedió el control pero no el título de las tierras, así que mantiene, de cierto modo, el control sobre el fin último que tendrá esa propiedad. Si hubiera cedido el título, en un mercado libre, se habría podido vender la propiedad y hoy, en lugar de alimento, podríamos ver por ejemplo casas construidas. Así que el gobierno cedió el control de las tierras y las dio en usufructo para motivar al agricultor y promover que se sintieran “propietarios”, que tuvieran sentido de pertenencia y control, y mantuvo el título.

Dentro de los principios de la UBPC se encuentran la “vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva, el autoabastecimiento del colectivo de obreros y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención del hombre; asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la

producción alcanzada; [y] desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen [las UBPC], deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo” (Jiménez, 2008).

El 20 de septiembre de 1993, con el fin de concretar la creación de las UBPC, se aprueba el Decreto-Ley N° 142 que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC. Dentro de la ley se establece que las UBPC “tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido; serán dueños de la producción; venderán su producción al Estado a través de la empresa o en la forma que éste decida; tendrán personalidad jurídica propia; operarán cuentas bancarias; comprarán a crédito los medios fundamentales de producción; elegirán en colectivo a su dirección y ésta rendirá cuentas periódicamente ante sus miembros; y cumplirán con las obligaciones fiscales que les corresponden como contribución a los gastos generales de la Nación” (Nova, 2008).

Quedando definidas las UBPC tanto por el Acuerdo del Buró Político como por el Decreto-Ley N° 142, en 1993 se constituyeron 2.789 cooperativas UBPC. Esto trajo consigo un cambio en la tenencia de las tierras ya que para 1989 “el 82% de la superficie total y el 73% de la superficie agrícola pertenecían a 385 empresas estatales” (Jiménez, 2008). Sin embargo, para “el año 2000 las cooperativas agropecuarias de diferente tipo ocupa[ban] el 43% de la superficie total y el 61,3% de la agrícola” (Jiménez, 2008). De estas, las “UBPC [ocupaban para 2000] el 28,7% de la superficie total y el 40,6% de la agrícola” (Jiménez, 2008). Con esto podemos ver cómo la superficie agrícola pasó a manos de cooperativistas en su mayoría, cambiando así la tenencia de tierras en el país de manos estatales a manos “privadas”. Debemos recordar que las tierras son dadas en usufructo, por lo que cuando mencionamos tenencia nos referimos a la administración de las tierras y no al título de propiedad.

Con esto se esperaba solucionar una gran parte de los problemas en cuanto a tierras ociosas, pero como todo sistema, las UBPC contaban y aún cuentan con insuficiencias o limitaciones, como lo es la “poca participación de los miembros de la UBPC en la toma de decisiones, [algunas tienen] escasos programas de superación y capacitación; ausencia en muchos casos de métodos y estilos de trabajo que motiven la permanencia, identificación y arraigo de la cooperativa y poco conocimiento de los temas sobre administración y economía por parte de los administradores de las unidades productivas” (Jiménez, 2008). Por su parte, el profesor Nova habla sobre el elevado nivel de compromiso de ventas establecidas con el gobierno a un precio menor que el del mercado libre agropecuario y que “a las UBPC le

definen el surtido, la cantidad y el destino de lo que deben producir” (Nova, 2008). El gobierno no va expresamente a la cooperativa a decirle qué producir, o cuál cantidad; sin embargo, hay una sola entidad que vende semillas y es estatal, por lo que, de manera indirecta, el gobierno limita la variedad de cultivos disponibles.

Las limitaciones antes mencionadas han ocasionado que muchas UBPC no sean eficientes y terminen con altos niveles de deuda. Muchas no se vieron motivadas a producir debido a que los niveles de compromisos con el Estado a precios preestablecidos no cubrían los gastos de las cooperativas. Por lo tanto, en los 22 años desde la formación de las UBPC, el Estado ha debido realizar ajustes a los reglamentos. El gobierno les está dando a los sistemas mayor poder decisonal, como dice el Artículo 21 de la Resolución 574 de 2012: “las UBPC, luego de cumplir los contratos que suscriban para la venta de las producciones directivas, podrán vender sus productos y prestar servicios a las personas naturales o jurídicas” (Gaceta Oficial de la República de Cuba, Resolución 574/2012). Esto da a entender una mayor autonomía decisonal, con la cual las relaciones de las UBPC con empresas y otras entidades son contractuales. Una autonomía sobre dónde se pueden hacer, por ejemplo, ventas directas con instalaciones de turismo y un poder decisonal en cuanto al destino final de los productos que las cooperativas producen. Otros puntos que se han ajustado son “las facultades de la Asamblea General para decidir el porcentaje de las utilidades a distribuir entre sus miembros, la compra de productos para su abastecimiento directamente a las entidades que los ofertan [y] el establecimiento del fondo de Reserva de pérdidas y contingencias” (Carrasco, 2012). Además, antes había un impuesto sobre la tierra y hoy no.

Aun así, la autonomía no es plena ya que el gobierno monitorea estas entidades: según el Artículo 18 de la Resolución 574 de 2012 “el control estatal a las UBPC lo ejercen los órganos, organismos y demás entidades del Estado facultados para ello, dentro del marco de las atribuciones que tienen legalmente conferidas” (Gaceta Oficial de la República de Cuba, Resolución 574/2012). Este control también se puede observar en el Artículo 19 de la Resolución, donde se establece que “la Junta de Administración de la UBPC, con la participación de la empresa a cuyo sistema de producción se vincula, [elaborará] la propuesta de Programa de Desarrollo para un período no mayor de cinco años ni menor de tres” (Gaceta Oficial de la República de Cuba, Resolución 574/2012). Además, cada cooperativa tiene que estar afiliada a una entidad estatal. Es un sistema que ofrece una mayor autonomía que ha sido necesaria a través de los años de existencia de las UBPC, pero aun así no es una autonomía total. El Estado debe

poder monitorear cuán eficientes son las cooperativas en el manejo de las tierras entregadas en usufructo, ya que estas tienen un propósito primordial que es la seguridad alimentaria, y buscan garantizar la demanda y la alimentación del pueblo cubano.

Si examinamos la información provista por la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, vemos que, para 2014, existían 1.754 UBPC, 903 CPA y 2.504 CCS. En 2014, si comparamos las UBPC con el total de cooperativas, estas componen un 32%. A pesar de ser el segundo sector más grande dentro de las cooperativas, después de las CCS, podemos observar que el número de UBPC ha decrecido: de 2013 a 2014 ha habido una disminución de 57 cooperativas. Esto da a entender que las UBPC han estado cerrando o que el paso en que otras se han estado formando no contrarresta la cantidad de UBPC que están cerrando. Con esto podemos ver que, a pesar de los reglamentos, no todo ha rendido frutos positivos y que todavía hace falta hacer ajustes adicionales, no solo de parte del Estado sino también de los cooperativistas, para un manejo adecuado de los recursos. Esto trae consigo nuevos retos por lo que el gobierno creó la opción de que personas particulares, sin necesidad de ser cooperativas, puedan tener acceso a tierras en usufructo para poder trabajarlas.

### **LA ENTREGA DE TIERRAS EN USUFRUCTO**

A partir de la aprobación de las Leyes N° 259 de 2008 y N° 300 de 2012, Cuba ha entregado tierras en usufructo a personas particulares. Mediante decreto, se hace entrega de tierras ociosas bajo las condiciones de contrato de arrendamiento por un periodo de 10 años renovables. Como toda medida, la entrega de tierras en usufructo también ha estado en evolución, y se han propuesto diversos ajustes para hacer de esta medida una más interesante para la población y, como consecuencia, promover la agricultura en un mayor grado. Entre los ajustes propuestos se encuentran “aumentar el periodo de tiempo de entrega en usufructo, aumentar la cantidad de área a entregar siempre y cuando se justifique la posibilidad de poner en explotación la misma, la posibilidad hereditaria del usufructo y reconocer el derecho sobre la vivienda a construir” (Nova, 2012).

### **LA UBPC VIVERO ALAMAR**

Durante mi viaje a Cuba, tuve la oportunidad de ver una de estas medidas agrícolas por mí misma y visitar la UBPC Alamar. Como hemos podido ver en el transcurso del ensayo, las UBPC se establecieron en 1993 y se han enfrentado a varias limitaciones a través del tiempo e incluso muchas se han visto obligadas a cerrar. La UBPC Alamar es una de las fincas urbanas más exitosas.



Visitar la UBPC Vivero Alamar fue una de las experiencias que más disfruté debido al contraste de colores. La cooperativa está localizada en la provincia de Alamar, municipio de La Habana del Este. Lo primero que encontramos al llegar al Vivero son los dos puntos de ventas, donde tuve la oportunidad de tomar el mejor guarapo de caña que he probado.

En sus alrededores viven aproximadamente 100.000 personas. El vivero fue fundado en el año 1997 por cinco miembros, entre ellos Miguel Salcines, quien es el presidente de la cooperativa. Empezaron con cinco empleados en 1997 y en la actualidad cuentan con aproximadamente 157. El 60% de los trabajadores de la cooperativa son de la tercera edad. La edad promedio de los mismos es de 50 años, lo que hace que los miembros de la cooperativa sean sabios y ricos en experiencia, según Salcines. Manifestó que estos trabajadores aportan disciplina y experiencia, a la vez que mejoran su calidad de vida y autoestima al trabajar.

Iniciaron con cerca de 3,7 hectáreas y han aumentado a casi 10,4 hectáreas, lo que equivale a 22,34 acres. Cada año siembran aproximadamente 3 millones de semillas. Durante nuestro recorrido pudimos observar que las mujeres están envueltas en varios quehaceres del Vivero, como la siembra. Se sientan todas juntas alrededor de unas mesas a llenar los semilleros. En el recorrido por la finca, Salcines nos explicó que las mujeres tienden a ser más minuciosas y atentas a los detalles, lo que ayuda a que no se eche a perder ni una semilla. Una vez se siembran las semillas, pasan a unos invernaderos hasta que retoñen. Una vez estén fuertes las plantas, se procede a sembrarlas estratégicamente en la finca. En la actualidad producen cerca de 300 toneladas de vegetales al año.

Sembrar tres millones de semillas y producir 300 toneladas de forma orgánica no sería posible sin un capital humano de excelencia, que es el elemento más importante de la cooperativa, según Salcines.

Así bien, para contrarrestar las limitaciones que hemos mencionado anteriormente, el Vivero Alamar ha tomado varias medidas. Dentro del Vivero, cuentan con un área de capacitación para sus cooperativistas. Además, han ajustado los métodos y estilos de trabajo para que motiven la permanencia. Salcines dice que hay que borrar la agricultura de diez a doce horas de trabajo. Reconoce que, en la sociedad actual, la generación nueva no quiere repetir lo mismo toda la vida. Establece que es una generación a la que le gusta diversificar y que necesita tener tiempo para ir al cine, al teatro o la biblioteca. Dentro de la oferta atractiva de Alamar se encuentra la reducción del horario laboral. El trabajo en la cooperativa consta de siete horas al día más sábados y domingos alternos. De las siete horas de



trabajo, cuentan con quince minutos para merendar y una hora para almorzar. Los cooperativistas no tienen que pagar por merienda ni almuerzo. Durante los meses de verano, como son muy calurosos y se entiende que el rendimiento de los trabajadores no es igual, trabajan seis horas. Cada quince días le proveen a los cooperativistas un día libre. Consideran a las mujeres que tienen hijos y les dan una hora de permiso para que puedan llevar a sus niños a la escuela. En total, cuentan con un mes de vacaciones. Tiene servicio de barbería y manicura para hombres y mujeres, el cual lo paga la cooperativa. Los cooperativistas tienen el beneficio de contar con préstamos sin intereses.

Otro de los atractivos del Vivero Alamar es que los miembros tienen un sistema de salario mayor al del agricultor promedio en Cuba<sup>2</sup> y una política de salario que está por encima del salario mínimo. En el Vivero, el salario puede oscilar entre 350 y 700 pesos. Explica Salcines que el salario es fijo pero no igualitarista, ya que se basa en la función de las capacidades de cada uno. Según los cooperativistas, los trabajadores del Vivero pueden ganar más que los empleados del gobierno. Cada quince días, el Vivero les paga su salario. Además, cada cooperativista tiene una prima, que no es más que las ganancias divididas entre todos los accionistas. Este sistema de prima se basa en las acciones que tenga cada cooperativista.

Al cabo del primer año de trabajo, cada cooperativista recibe una acción anualmente, hasta obtener tres acciones en tres años. Luego recibe una cuarta acción en el quinto año, una quinta acción a los diez años de trabajo y la sexta acción a los quince años de trabajo. Con esto, los accionistas se ven como dueños de la cooperativa. Esto sirve de incentivo para querer trabajar en ella, ya que lo que contribuyen en la cooperativa se refleja en el nivel económico y bienestar de sus familias. De esta manera, se busca que los cooperativistas tengan sentido de permanencia, identificación y arraigo.

La UBPC de Alamar fomenta bien el sentido de pertenencia de los cooperativistas, ya que también se celebran asambleas en donde le dejan saber a los cooperativistas lo que está pasando. Les dan un informe de cuánto dinero se gastó, cuánto obtuvieron de prima, los problemas que están enfrentando y cómo los están resolviendo. Procuran que el nivel de información no sea meramente gerencial, sino que los cooperativistas estén enterados de lo que está pasando como miembros y dueños de la cooperativa.

---

2 Cabe mencionar que un agricultor en Cuba gana más que un médico, esto también como mecanismo para incentivar la agricultura.

Salcines reconoce que el sentido de pertenencia es central para la producción orgánica y más aún en el modelo cooperativista. Se refiere tanto a la no contaminación del medio ambiente que rodea a la comunidad, como a proveer acceso a alimentos saludables y de calidad a la comunidad y el sentido de pertenencia a la cooperativa para ayudar a que la misma crezca.

Un punto que también destaca al Vivero Alamar de otros es la visión empresarial que se ha creado en el mismo, la cual ha hecho que el Vivero sea un punto de referencia nacional. Buscan la economía de la cooperativa mediante medios biodegradables, es decir, sin sacrificar la perspectiva orgánica ni afectar el suelo de la comunidad. Crean y practican el reciclaje, por ejemplo, utilizando hojas como bases para sembrar en lugar de utilizar bolsas. Secan sus propios vegetales y yerbas en botellas y las venden. Reciclan y esterilizan las botellas de cerveza y las llenan de pasta de tomate para la venta, así como especias.

El Vivero también busca la innovación, que es una parte esencial de los negocios. Cuentan con un laboratorio dentro del Vivero donde estudian el ecosistema que les rodea. Por ejemplo, buscan cómo combatir plagas con insectos. Estos insectos, por ejemplo, ayudan a proteger los cultivos de las plagas. Los trabajadores del Vivero buscan conocer métodos biológicos para así no tener que usar productos químicos. Buscan la sustentabilidad con materia orgánica; por ejemplo, al estiércol vacuno le siembran lombrices rojas para conseguir abono orgánico, el cual también venden. Tratan de que todo el proceso se haga dentro de la cooperativa. Buscan, dentro de su desarrollo, crear nuevas formas para ser eficientes y tener el menor impacto ambiental sobre la comunidad. Realizan una rotación de cultivos para que la tierra esté más rica en nutrientes, y los sitúan estratégicamente para maximizar su crecimiento y minimizar la invasión de plagas. Otra de las herramientas que utilizan es la flor caléndula, usada como un pesticida natural que protege las plantas de mariquitas y otros insectos. Nos explicaron que los insectos se sienten atraídos hacia estas plantas, dejando la producción de alimentos libre de insectos.

Me hubiese gustado disfrutar de la visita por más tiempo y poder compartir con los cooperativistas y ver con más detalle los procesos. También hubiese querido poder aprender sobre la colaboración que tienen con la organización no gubernamental Agro Acción Alemana y con otras asociaciones cubanas, como la Asociación Cubana de Producción Animal y la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, y ver en detalle cómo operan los puntos de ventas ya que, por ejemplo, en 2013 más de 50.000 personas pasaron por ellos.

Tenemos mucho que aprender de la UBPC Vivero Alamar en el sentido empresarial y comunitario, y cómo han trabajado con

recursos escasos para hacer grandes cosas. Debemos compartir los conocimientos, preservar la tierra y promover que la misma sea rica para nuestros descendientes.

### LOS EFECTOS DE LAS MEDIDAS EN LA ACTUALIDAD

Debemos examinar el efecto de las medidas en la agricultura cubana sobre las tierras ociosas. No todo el territorio de un país es agrícola o apto para la producción de alimentos. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), en 2014 un 57% del total de la superficie de Cuba era agrícola. De este, un 42% estaba siendo cultivada y un 15% estaba ociosa (ver Cuadro 1). Por lo tanto, aún se debe continuar promoviendo el trabajo agrícola y las diferentes cooperativas.

**Cuadro 1**  
Uso de la tierra

Superficie en millones de hectáreas (mha)				
TOTAL	Agrícola	Cultivada	Ociosa	Forestal
10.998	6.278,9	2.668,7	962,1	3.388,8

Fuente: elaboración propia en base a información de *Panorama: Uso de la Tierra*, 2014, ONE.

Según datos de la ONE, en el informe titulado *Panorama: Uso de la Tierra* de 2014, de la superficie agrícola cultivada actualmente, la mayor proporción la tienen las UBPC con un 30,8%; los usufructuarios tienen un 22,4%; el Estado un 18,6%; los propietarios un 17,6%; las CPA un 10,1% y las CCS un 0,5%. A pesar de que las UBPC tienen la mayor proporción de tierra cultivada en cuanto a la superficie agrícola, estas cuentan también con la mayor proporción de tierra ociosa, siendo un total de 24%. De las cooperativas, le siguen las CPA con un 0,7% y las CCS con 0,4%. Por lo tanto, aún con las nuevas formas cooperativistas promovidas por el gobierno, quedan ajustes por realizar.

Respecto a este tema quedan áreas por estudiar en cuanto a la comparación histórica de tierras ociosas. Debe investigarse cuán efectivas han sido realmente las medidas tomadas para disminuir las tierras ociosas. También sería interesante un estudio comparativo de cuántas tierras agrícolas tienen cada una de las entidades en comparación con el porcentaje que aporta cada uno a la producción total de alimentos del país.

### CONCLUSIÓN

Todos los países deben buscar la seguridad alimentaria para proveerle alimentos a su población. Cuba tuvo que tomar medidas importan-

tes desde los años noventa debido a la situación que atravesaron con la caída de la Unión Soviética y el embargo de los Estados Unidos. Esa situación fue desesperante para toda la población ya que se vieron sin los alimentos necesarios para saciar el hambre. A través de este escrito, pudimos examinar varias medidas establecidas en el país para lograr el acceso de la población a los alimentos.

Cuba tomó medidas acertadas para atravesar el periodo en el que se encontraba. Se buscaron soluciones dentro de su alcance para producir alimentos y hoy cuenta con una agricultura orgánica de primera que proporciona alimentos más limpios y saludables. Además, se pusieron a trabajar las tierras ociosas, mediante la creación de cooperativas como las UBPC y la entrega de tierras en usufructo.

Aún hay mucho que mejorar para que los sistemas sean más eficientes. Como se dijo en la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición, se necesita un marco de acción para “desarrollar e implementar políticas nacionales e inversiones en toda la cadena alimentaria” (FAO, 2014). El profesor Nova establece en sus escritos que dicha medida debe ir acompañada de otras que promuevan la producción de más alimentos, que el productor de alimentos se vea beneficiado del aumento del producto a través de la cadena de producción y que los intermediarios no sean los únicos beneficiados por el aumento del valor del producto, ya que con esto no se promueve la producción de alimentos. Otro punto en el cual hay que trabajar es en un sistema de acopio, en almacenes y transporte para que lo producido se pueda conservar en condiciones óptimas hasta su consumo.

Aún falta más accesibilidad, de nada vale producir más alimentos si no llegan a las casas. Una de las meseras de un restaurante que visité nos contó que el acceso a alimentos adicionales a los provistos por la libreta de acopio es muy limitado ya que los productos son muy caros. El chofer de un *cocotaxi* me comentó que los puntos de venta de las cooperativas le quedaban muy lejos, por lo que no era económico conducir hasta allí. Es por ello que todavía queda mucho trabajo por hacer. Por lo tanto, faltan más cooperativas como el Vivero Alamar, que estén más cerca de la gente, y viveros que promuevan una agricultura más consciente de la población que les rodea.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carrasco, Juana 2012 “Las UBPC hacia su real autonomía” en <<http://mesaredonda.cuba.debate.cu/ mesa-redonda/2012/09/26/las-ubpc-hacia-su-real-autonomia/>> acceso 2 de diciembre de 2015.
- Chaviano, Hildebrando 2015 “El mercado libre campesino” en <<http://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2015/01/v24-chaviano.pdf>> acceso 25 de septiembre de 2015.

Cloos, Kassondra; Southmayd, Rachel 2013 “Organic Agriculture and Cooperative Farming in Cuba” en <<http://pulitzercenter.org/projects/cuba-agricultural-sustainability-government-economy-organoponico-vivero-alar>> acceso 1º de diciembre de 2015.

Cloos, Kassondra; Southmayd, Rachel 2013 “Outside Havana: Life on the Farm” en <<http://pulitzercenter.org/reporting/cuba-havana-urban-agriculture-coop-sustainable-organic-lifestyle-economy-employment-OVA>> acceso 1º de diciembre de 2015.

Cloos, Kassondra 2013 “Sustainable Cuban Farming Model in a Gas-Driven World” en <<http://pulitzercenter.org/reporting/cuba-successful-sustainable-cuban-farming-model-anomaly-OVA>> acceso 1º de diciembre de 2015.

Cloos, Kassondra 2013 “Mexican Visitor Hopes To Bring Home Cooperative Model” en <<http://pulitzercenter.org/reporting/cuba-havana-alar-agriculture-coop-sustainable-organic-garden-farm-mexico-export-organoponico-vivero-alar>> acceso 1º de diciembre de 2015.

Diario Rotativo 2014 “Cuba disuelve casi 300 cooperativas agrícolas ineficientes” en *Diario Rotativo* en <<https://rotativo.com.mx/noticias/internacionales/364028-cuba-disuelve-casi-300-cooperativas-agricolas-ineficientes/>> acceso 2 de diciembre de 2015.

Díaz, Beatriz 2015 “Agricultura y cambio climático: una experiencia de transformación agroecológica” en <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D8994.dir/agriculturaycambioclimatico.pdf>> acceso 25 de septiembre de 2015.

Food and Agriculture Organization of the United Nations s/f “Cuba en una mirada” en <<http://www.fao.org/cuba/fao-en-cuba/cuba-en-una-mirada/en/>> acceso 2 de diciembre de 2015.

Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministerio de Justicia 2012 Gaceta Oficial N° 037, 11 de septiembre en <[http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=771&cf\\_id=24](http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=771&cf_id=24)> acceso 19 de noviembre de 2015.

Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministerio de Justicia 2008 Gaceta Oficial N° 030, 29 de agosto en <[http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=62&cf\\_id=24](http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=62&cf_id=24)> acceso 19 de noviembre de 2015.

Garth, Hanna 2009 “Thing Became Scarce: Food Availability and Accesability in Santiago de Cuba Then and Now” en <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1556-4797.2009.01034.x/pdf>> acceso 26 de septiembre de 2015.

- Herrera, Angelina 2009 “Impacto de la agricultura urbana en Cuba” en <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/cedem-uh/20100323071744/Impacto.pdf>> acceso 1º de octubre de 2015.
- Jiménez, Miguel 2008 “Cooperativas agrícolas en Cuba y su relación con el desarrollo local” en <[http://hdrnet.org/454/1/Jimenez\\_Guethon.pdf](http://hdrnet.org/454/1/Jimenez_Guethon.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Jimenez, Reynaldo 2009 “Cooperativa Organopónico Vivero Alamar” en <<http://www.learningcentre.coop/node/161>> acceso 2 de diciembre de 2015.
- Messina, William 2014 “Cuba’s Evolving Agricultural Import Patterns” en <<http://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2015/01/v24-messina.pdf>> acceso 26 de septiembre de 2015.
- Middlebury Institute Site Network 2013 “Urban Agriculture in Cuba - Organopónico Alamar” en <<http://sites.miis.edu/tamiweiss/2013/04/02/urban-agriculture-in-cuba-organoponico-alar/>> acceso 1º de diciembre de 2015.
- Nova, Armando 2006 “UBPC, mercado agropecuario y propiedad” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova1\\_300601.htm](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova1_300601.htm)> acceso 1º de octubre de 2015.
- Nova, Armando 2008 “El modelo agrícola cubano en la etapa 1993-2008” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/novag4\\_310808.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/novag4_310808.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Nova, Armando 2009 “La cadena agro-comercializadora en el sector agropecuario I” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/novag\\_300909.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/novag_300909.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Nova, Armando 2010 “La cadena agro-comercializadora en el sector agropecuario II” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova2\\_311010.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova2_311010.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Nova, Armando 2011 “Valoración del impacto de las medidas más recientes en los resultados de la agricultura en Cuba. El sector agropecuario y los Lineamientos de la Política Económica” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova\\_311211.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/nova_311211.pdf)> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Nova, Armando 2012 “La agricultura cubana y el actual proceso de transformaciones económicas” en <[http://www.cubastudygroup.org/index.cfm/files/serve?File\\_id=f5031a8c-c8e4-4bef-9fc0-18c4266a59d9](http://www.cubastudygroup.org/index.cfm/files/serve?File_id=f5031a8c-c8e4-4bef-9fc0-18c4266a59d9)> acceso 1º de octubre de 2015.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información 2014 “Panorama Uso de la Tierra” en <<http://www.one.cu/publicaciones/05agropecuario/balancesusoytenencia/PanoramaUsodelaTierra2014.pdf>> acceso 7 de diciembre de 2015.

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2015 “Llegó la hora de enfrentarnos a la malnutrición y sus enormes costes humanos” en <<http://www.fao.org/cuba/noticias/detail-events/es/c/266382/>> acceso 7 de diciembre de 2015.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2015 “Servicio informativo de la representación de la FAO en Cuba” en <<http://www.fao.org/uploads/media/Bolet%C3%ADn%20NOTI%20FAO%20Febrero2011.pdf>> acceso 7 de diciembre de 2015.
- Olstad, Rebekah 2013 “The Alamar Organopónico: Cuban Charisma and Creativity at Work” en <<http://www.globalexchange.org/blogs/realitytours/2013/08/14/the-alarma-organoponico-cuban-charisma-and-creativity-at-work>> acceso 1º de diciembre de 2015.
- Pampín, Blanco; Rosa Trujillo, Clara María 2015 “Los cambios estructurales en la agricultura cubana” en <<http://lasa.international.pitt.edu/LASA98/PampinBalado-TrujilloRodriguez.pdf>> acceso 25 de septiembre de 2015.
- Porto, Mario 2011 “Seguridad alimentaria sustentable: una necesidad” en <<http://www.cuba.cu/noticia.php?actualidad&id=7335>> acceso 1º de diciembre de 2015.
- Ramírez, Alejandro 2013 *Tierralismo* (Cuba).
- Ramón, M. 2015 “PMA en Cuba: la alimentación sobre la mesa” en *Cuba Ahora* en <<http://www.cubahora.cu/sociedad/pma-en-cuba-la-alimentacion-sobre-la-mesa>> acceso 11 de diciembre de 2015.
- Raniki, Carla 2015 “Organopónico Vivero Alamar - Cuba” en <<http://stories.coop/stories/organoponico-vivero-alarma-cuba/>> acceso 1º de diciembre de 2015.
- Rodríguez, Emilio; López, Alicides 2013 “La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa” en <<http://www.actaf.co.cu/revistas/cooperativas/04-13UBPC.pdf>> acceso 18 de noviembre de 2015.
- Salcines, Isis; Dueñas, Francisco et al. 2009 “Una historia exitosa que puede mejorar aún más” en <<http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/mujer-y-seguridad-alimentaria/una-historia-exitosa-que-puede-mejorar-aun-mas>> acceso 1º de diciembre de 2015.
- Southmayd, Rachel 2013 “Cuban Farm Creates Good Life in a Poor Place” en <<http://pulitzercenter.org/reporting/cuba-havana-alarma-agriculture-coop-sustainable-organic-garden-farm-model-OVA>> acceso 1º de diciembre de 2015.

Kiara M. Cartagena Colón

## HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CARÁCTER SOCIAL DE LA EMPRESA CUBANA

[...] es el único y verdadero sentido que puede tener la propiedad socialista, que no puede ser simple y sencillamente la propiedad de determinados medios de producción por un colectivo de trabajadores. Entendí siempre, y entenderé siempre, que no puede haber otra concepción del socialismo que la propiedad de todo el pueblo sobre los medios de producción. La propiedad privada por grupos en nuestro concepto no es ni será jamás socialismo, no pasará de ser algo más que un capitalismo por grupos; es como nosotros lo entendemos, aunque respetamos —está casi de más decirlo— a aquellos que interpreten de otra forma el socialismo.

*Fidel Castro, 1990*

El incremento del sector no estatal de la economía, lejos de significar una supuesta privatización de la propiedad social, como afirman algunos teóricos, está llamado a convertirse en un factor facilitador para la construcción del socialismo en Cuba, ya que permitirá al Estado concentrarse en la elevación de la eficiencia de los medios fundamentales de producción, propiedad de todo el pueblo, y desprenderse de la administración de actividades no estratégicas para el país.

*Raúl Castro, 2011*

### INTRODUCCIÓN

Cuba atraviesa por un proceso de reformas económicas de mayor trascendencia. La expansión del trabajo por cuenta propia y la creación de cooperativas no-agrícolas son algunas de las medidas establecidas en el proyecto “Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución”, aprobado en abril de 2011 por el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). La crisis que hubo en los años noventa fue propulsora de la reapertura del sector privado.

La transformación del sistema de propiedad ha sido uno de los temas más debatidos y polémicos. El carácter socialista de la empresa



cubana se expresaba fundamentalmente en la asunción de la receta soviética que equiparaba la propiedad social con la estatal (Palacio, 2015). Existen reticencias sobre dinámicas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad del sistema socialista. Las desigualdades que han aparecido a partir de las transformaciones en los años noventa es uno de los temas que genera desconfianza (Pérez, 2015). Y aunque es evidente la necesidad de mejorar la eficiencia en el sector económico, el proceso de actualización deberá entenderse como un medio para alcanzar los fines definidos por el socialismo (Palacio, 2015). Sobre los cambios al modelo económico expresa García:

El primer desafío es mantener el carácter socialista de la economía, lo que pudiera quedarse en un acto de fe y voluntad política si no se logra un tejido de relaciones de producción de corte socialista y de valores típicos de una sociedad que pretende separarse cada vez más del capitalismo y avanzar al socialismo y comunismo [...] (García, 2011: 8).

Establece Palacio que será necesaria la definición y caracterización de nuevas unidades empresariales, así como de leyes para su funcionamiento (Palacio, 2015). Sugiere, además, aportaciones preliminares que contribuyan a la definición de la empresa no estatal socialista (Palacio, 2015: 47):

- » Participación democrática de los trabajadores en la gestión de la empresa.
- » Fomento de la cooperación empresarial.
- » Fijación de límites a las desigualdades salariales.
- » Medición y reconocimiento del impacto social de las empresas.
- » Usos restringidos de los beneficios.
- » La publicidad orientada a la información.

La literatura sobre el tema en cuestión es limitada. El siguiente trabajo es un estudio exploratorio, con metodología cualitativa y discusión de caso sencillo, que responde al llamado de Palacio. A través del estudio, se establece un análisis comparado entre las categorías de empresa social determinadas bajo la metodología del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) y una empresa no estatal cubana para evaluar en qué se asemejan o diferencian; repensar el rol que pudiera asumir la empresa privada en la sociedad; y crear el camino para que se otorgue mayor atención empírica al momento de investigar y definir el carácter social que se le adjudicará a la empresa cubana.

A continuación se presenta un resumen sobre los cambios más recientes en el sector no estatal de la economía cubana, seguido por

literatura relacionada al carácter social de las empresas en distintos contextos. Luego se describe un caso sencillo de una empresa de turismo estudiantil ubicada en La Habana, se establecen comparaciones con las concepciones de la empresa social según el GEM y se desarrollan conclusiones.

### **RELANZAMIENTO DEL SECTOR NO ESTATAL**

Las reformas de la estructura de la propiedad han creado las condiciones para que el tamaño del sector privado se haya ampliado considerablemente, pero siempre aclarando que será un complemento al sector estatal. Las calles repletas de nuevos negocios dan cuenta de estos cambios. El 27% de la fuerza de trabajo lo compone actualmente dicho sector (Torres, 2015).

### **TRABAJO POR CUENTA PROPIA (TCP)**

Según el colectivo de autores del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM), el Trabajo por Cuenta Propia es toda actividad desarrollada por agentes económicos, que no es parte de los dos sectores sociales fundamentales de la economía socialista cubana: el sector estatal y cooperativo (Pérez *et al.*, 2003).

A partir de 1959, a pesar de las reformas económicas y sociales llevadas a cabo para la construcción del socialismo, siguieron existiendo trabajadores privados, concentrándose las categorías en las de campesinos individuales, transportistas y algunas profesiones como médicos y estomatólogos. Con la implementación del Decreto-Ley 141 en 1993, se amplía la actividad por cuenta propia en Cuba alcanzando un máximo de 165 mil licencias otorgadas en 2005 (Pérez, 2005). Después hubo una disminución significativa (Pérez, 2011). En octubre de 2010 se dictó la Resolución N° 32, a través de la cual surge el relanzamiento del trabajo por cuenta propia. El número de actividades permitidas aumentó de 157 a 178, y posteriormente continuaron ampliándose hasta llegar a 201 actividades (Pérez, 2015). Se flexibilizó la actividad permitiéndole a los cuentapropistas contratar empleados, operar con cuentas corrientes, recibir créditos, establecer contratos con el sector estatal, entre otras. Pérez indica que este escenario coloca a los cuentapropistas en el campo de las micro y pequeñas empresas privadas (Pérez, 2015). Hasta 2015 ya se habían otorgado alrededor de 490 mil licencias (Pérez, 2015). Sin embargo, señala Torres, el tipo de actividades aprobadas no corresponde con el perfil de la fuerza laboral cubana (Torres, 2015).

### **COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS (CNA)**

El 11 de diciembre de 2012 fue aprobado el marco legal para las coo-

perativas no agropecuarias. En las sesiones de julio y diciembre de 2012 se declaró explícitamente que las CNA se consideraban formas empresariales preferibles a otras no estatales por ser más socializadas (Piñeiro, 2014). Estas “disfrutaban de un régimen legal especial, tienen personalidad jurídica propia y un régimen tributario más laxo” (Torres, 2015: 22).

Al cierre de 2014 se reportaron 498 cooperativas no agropecuarias aprobadas y 345 consolidadas con 5.056 socios (Piñeiro, 2015). Las actividades con mayor participación son gastronomía, comercio minorista de productos agropecuarios, y construcción y producción de materiales de construcción.

El 77% de las cooperativas aprobadas son creadas a partir de empresas estatales (Piñeiro, 2015). Se ha criticado el hecho de que no han surgido en su mayoría por iniciativa colectiva de grupos de personas. Estas nuevas formas deberían, según García, demostrar su carácter socialista por su integración directa en la economía nacional, y no que se decreten socialistas a priori (García, 2011).

### **CARÁCTER SOCIAL DE LA EMPRESA EN OTRO CONTEXTO**

En otros países se les ha otorgado mucha atención e importancia a nuevos modelos empresariales que respondan de forma más efectiva a los problemas sociales y/o ambientales que les aquejan (Bornstein, 2007). A estos nuevos modelos se les ha denominado como *empresas sociales*.

Con el compromiso de estimular a las personas a que se involucren en la comunidad y creen cooperativas y *empresas sociales*, ha habido un incremento en esfuerzos y proyectos de parte de algunos gobiernos para el desarrollo de estas entidades. Es un terreno que ha ganado interés político y con ello ha aumentado la presión porque estas empresas demuestren su impacto social (Colette, 2013).

Son múltiples y variadas las definiciones que le han adjudicado al término *empresa social*. Se ha intentado adjudicarle etiquetas con lo relacionado a servicio voluntario, comunitario, social, de caridad o sin fines de lucro (Colette, 2013). Aún no hay consenso entre los practicantes y académicos sobre una definición o práctica universal en torno al concepto. Sin embargo, existen coincidencias en la literatura sobre los comportamientos y las características que deben poseer las empresas para ser consideradas como tal.

Es importante conocer que *empresa social* no es sinónimo de *responsabilidad social empresarial*. Como se expone a continuación, ser socialmente responsable no es el único criterio para reconocer a una *empresa social*.

Según lo citado en Weppen & Cochrane, Haugh plantea que existe conformidad en el escrutinio académico de que el propósito principal de una empresa social es la adopción de estrategias financieramente estables para lograr objetivos sociales (Weppen & Cochrane, 2012). Kerlin define el concepto como el uso de enfoques de mercado, no gubernamentales, para atender problemas sociales (Kerlin, 2006). En el gobierno del Reino Unido son reconocidas como “empresas con objetivos principalmente sociales que reinvierten sus ganancias en ese propósito en lugar de maximizar las ganancias de sus dueños” (Colette, 2013: 497). Pearce la describe como una organización sin fines de lucro que persigue objetivos sociales a través de la venta de bienes y servicios. Sin embargo, establece que el elemento impulsor debe ser la misión de la organización, la cual debe ser social, ambiental o ambas (Colette, 2013). Para Dees, una empresa social aplica la mentalidad, los procesos, las herramientas y las técnicas comerciales con el fin de cumplir con una misión social y/o ambiental (Dees, 1998). Según él, lo que distingue la empresa social de otras es el deseo de resolver problemas sociales, la creación de valor social.

Por otro lado, hay quienes priorizan el hecho de que la organización sea sin fines de lucro al momento de definir la empresa social. Es decir, el factor determinante para decidir si una empresa es social parte principalmente de que sea denominada sin fines de lucro y no de que sus fuentes de ingreso provengan de operaciones orientadas al mercado o su misión sea explícitamente social. En la literatura se han definido en repetidas ocasiones como organizaciones cuyo propósito es otro que no sea lucrar (Colette, 2013). Por el contrario, para Chell, según lo citado en Colette, existe una distinción entre una organización sin fines de lucro y una empresa social, siendo la última la que persigue objetivos sociales sin necesidad de adoptar un marco legal de carácter benéfico (Colette, 2013).

Recientemente, en el espectro del empresarismo social, se enfatiza la sustentabilidad financiera de las organizaciones y la innovación (Ashoka, 2009). Para Yunus, la mejor opción para organizar una empresa social es aquella cuya estructura legal no sea sin fines de lucro por el número de opciones que tiene para levantar capital y por la flexibilidad y libertad de la cual gozan para experimentar con diversos modelos de negocio que permitan la creación de soluciones innovadoras (Yunus, 2010). Las escuelas de negocio están haciendo contribuciones significativas a estas empresas para que generen sus propios ingresos utilizando un enfoque de mercado, y se alejen de la dependencia de fondos públicos y/o donaciones privadas (Defourny, 2006). Hay quienes se refieren a la empresa social como un híbrido

entre lo económico y lo social, o dicho de otro modo, un matrimonio entre el altruismo y el capitalismo (Weppen & Cochrane, 2012).

Llegar a un acuerdo sobre la definición de la empresa social se torna más complicado al tomar en consideración los contextos, ya que las concepciones distintivas de estas organizaciones están profundamente arraigadas al contexto político, económico, social y cultural en el que estas emergen (Defourny & Nyssens, 2010).

En el Informe de Empresarismo Social 2009 creado por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) se establece una definición general que relaciona el empresarismo social con individuos u organizaciones involucradas en actividades empresariales con objetivos sociales. El *Global Entrepreneurship Monitor* es una iniciativa multinacional que establece una metodología idéntica con el objetivo de facilitar las comparaciones de la actividad empresarial entre los países que participan del estudio. En dicho estudio se realizan encuestas a una muestra de la población en cada país para levantar datos comparativos sobre empresarismo. La ventaja de la metodología administrada por este estudio es que cuenta con una medida armonizada que permite medir y comparar la actividad a nivel internacional.

El GEM coincide con la literatura en que los criterios que resaltan de la empresa social actual son la misión social y los ingresos devengados (orientación al mercado). Además, el GEM toma en consideración aspectos de innovación en la organización. La metodología utilizada para identificar a individuos que se desenvuelven en dicha actividad divide las posibilidades de empresa social en tres categorías:

1) *Organizaciones sin fines de lucro*. Es la organización sin fin de lucro con una misión social explícita. A su vez la clasifica en dos: *not-for-profit social enterprise* (NFP SE) y *traditional NGO*. La diferencia es que la primera, a pesar de depender de donaciones, combina su misión social con enfoques innovadores para lograr sus metas. En cambio, la segunda depende mayormente de prácticas establecidas. Bajo los criterios del GEM, si es una NFP SE, entonces se considera empresa social.

2) *Empresas sociales híbridas*. Una organización que se identifica a sí misma como social mientras al menos un 5% de sus ingresos proviene de la venta de sus productos o servicios. Un ejemplo extremo de este tipo de empresa es que se identifica como empresa social pero presta atención principalmente al aspecto económico. El GEM la divide en las subcategorías *híbrida socialmente*

*orientada e híbrida económicamente orientada* para definir cuál será la que se considere empresa puramente social. En este caso es la orientada a lo social.

3) *Empresas socialmente comprometidas*. Empresa regular con fines de lucro, pero que presta especial importancia a aspectos sociales y/o ambientales. Aunque normalmente quedan excluidas como empresas sociales aquellas que prestan particular atención a lo económico y no se identifican como organizaciones sociales, si reconocen aspectos sociales y/o ambientales como parte significativa de su misión, pueden caer bajo el espectro de empresa social.

Entre las *empresas sociales híbridas*, la segunda categoría, es muy popular el modelo reconocido como subvención de servicios. Según un estudio sobre empresarismo social en el sector turístico, este es el modelo que predomina en dicho sector (Weppen & Cochrane, 2012).

## **METODOLOGÍA**

Por ser un estudio internacionalizado y contar con una metodología armonizada, se utiliza el concepto de empresa social establecido por el GEM para explorar cómo contrasta con el de una empresa cubana. Para ello se realizó una breve entrevista a la propietaria de una empresa privada del sector turístico a través de la cual se obtuvo información sobre el día a día de la empresa.

## **ESTUDIO DE CASO: CASA VERA**

En la Calle E, entre las calles 15 y 17 de la zona El Vedado, está ubicada la primera casa particular convertida en residencia estudiantil, en la ciudad de La Habana, Cuba. Casa Vera es una empresa no estatal, que opera desde el año 1998 y está especializada en el turismo estudiantil norteamericano.

Por servir a una población estudiantil, Casa Vera recibe visitas de distintas universidades, quienes evalúan las condiciones en las cuales estarán viviendo sus estudiantes. Tienen sistema de cámaras de seguridad implementado, y entre las normas establecidas está prohibido fumar y consumir bebidas alcohólicas.

El precio establecido por estudiante incluye alojamiento, desayuno, cena, agua, lavado de ropa, consultorio médico y otras actividades que Casa Vera decide incluir con el objetivo de involucrar a los estudiantes en la cultura de Cuba. Casa Vera les facilita a sus huéspedes la oportunidad de perfeccionar su español, a través de una profesora

especializada, quien les visita tres veces a la semana para ayudarles en las tareas, y profundizar en el estudio del idioma en función de su nivel de dominio del mismo.<sup>1</sup>

Casa Vera cuenta con tres actividades centrales: recreativa, cultural y comunitaria. Por ejemplo, se alquila una guagua para pasar un día en la playa. También se les ofrecen clases de salsa y, en ocasiones, montan coreografías para bailarles a la comunidad. Además, les facilitan la participación en eventos culturales, como la actividad de Santa Bárbara, el 4 de diciembre. En cuanto a lo comunitario, se transmite el sentido de responsabilidad con la sociedad a través de iniciativas comunitarias en las cuales los estudiantes se desenvuelven. En el año 2015, por ejemplo, los estudiantes colaboraron en la restauración del Consultorio Médico de la Familia. Casa Vera desembolsa el presupuesto necesario para los proyectos y los estudiantes contribuyen con su labor. Para la dueña, esta última actividad es uno de los componentes que representa los valores y la esencia de la empresa.

Entre los principios de Casa Vera está el crear un ambiente de confianza y colaboración para que los estudiantes se sientan seguros y en la libertad de dejar sus cuartos abiertos con las pertenencias accesibles sin temor a perderlas. La valoración del recurso humano está inmersa en la cultura organizacional de Casa Vera. Se promueve el respeto, el diálogo y la participación de los empleados. A los empleados se les paga un salario justo, los impuestos y los beneficios.

Cuando Casa Vera colma su capacidad, se refieren a los estudiantes a otras casas particulares cercanas. Los empresarios cooperan entre sí para que sus clientes estén a gusto. Los estudiantes se hospedan en otras casas, y Casa Vera les provee los otros servicios —alimento, actividades, etc.— que en las otras viviendas no les pueden ofrecer.

Su encargada considera que lo difícil no es el proceso de obtención de licencias ni el cumplimiento con los impuestos, sino el mantener las operaciones por la dificultad de adquirir los insumos necesarios, por el método de pago tradicional, y por el financiamiento restringido. Actualmente, Casa Vera tiene sus habitaciones ocupadas hasta 2017.

## DISCUSIÓN

En primer lugar, cabe señalar que Casa Vera es una empresa de una cuentapropista, por lo cual no forma parte de los sectores sociales fundamentales de Cuba. Sin embargo, si se ubica en otro contexto,

---

1 En la Universidad de La Habana las clases son impartidas en español y como requisito los estudiantes deben dominar dicho idioma.

cuenta con algunas características propias de empresas sociales: proyectos sociales y una estructura orientada al mercado, económicamente sustentable.

De las categorías de empresa social sugeridas por el GEM, las que más se asemejan a lo que practica Casa Vera son la segunda y tercera categoría. La primera queda descartada por ser una sin fin de lucro. El mayor distintivo entre la segunda y la tercera es su identificación. La *empresa social híbrida*, aunque presta atención a lo económico, se identifica como empresa social. La *empresa socialmente comprometida* no se reconoce como tal, por ejemplo una empresa social, aunque reconoce aspectos sociales como parte significativa de su misión. El factor determinante para ubicar a Casa Vera en una de las dos categorías dependerá de cómo esta se identifique.

Ciertamente, Casa Vera —desde el espacio turístico— ha logrado crear una sinergia entre lo económico y lo social insertándose en la comunidad a través de proyectos de alcance comunitario en los cuales involucra a sus huéspedes. Sus inversiones directas en la comunidad han sido posibles gracias a su modelo económico sólido. La cultura organizacional parte de unos valores que ha establecido y transmitido en el día a día de sus operaciones. No obstante, su clasificación como *empresa social* dependerá de cuán prioritario sea el objetivo de creación de valor social y si la empresa se visualiza como un medio para cumplir con ese objetivo.

## CONCLUSIÓN

A pesar de que las cooperativas gozan de mayor aceptación por ser más socializadas, existen otras posibilidades de unidades empresariales que pueden redundar en beneficios a la comunidad cubana en general. Casa Vera es solo un ejemplo de una empresa con las características que han recomendado varios autores sobre el carácter socialista de la empresa cubana. Es importante recalcar que sus acciones no parten de un marco empresarial establecido ni de conceptualizaciones.

Entrar en comparaciones sobre la *empresa social* en contextos variados partiendo de una definición no parece ser el mejor método. Se sugiere, en su lugar, investigaciones comparativas de naturaleza empírica tomando en consideración el proceso de empresarismo social, el nivel de impacto social creado y los factores de éxito y/o fracaso.

El sector no estatal ha ido en crecimiento. Además, en los últimos cinco años se ha detectado mayor incidencia de alojamiento en casas particulares (Perelló, 2015). En un escenario de distensión de relaciones entre Estados Unidos y Cuba y de un turismo internacional que ha mantenido ritmos estables de crecimiento, el turismo



podría representar un sector clave de ingresos que facilite a la población más desaventajada el acceso a mayores beneficios (Perelló, 2015). Bajo este ambiente de oportunidades, la definición del carácter social de la empresa cubana será necesaria para el diseño, establecimiento e implementación de políticas que promuevan su funcionamiento y desarrollo, tomando en cuenta los factores que pudieran limitar su impacto positivo en la sociedad cubana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ashoka 2009 “What is a social entrepreneur?” en <[https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur)>.
- Bornstein, David 2007 *How to change the world: Social entrepreneur and the power of new ideas* (New York: Oxford University Press).
- Castro, Fidel 1990 “Clausura del XVI Congreso de la CTC” en <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1990/esp/f280190e.html>>.
- Castro, Raúl 2011 “Informe central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba” en <<http://www.cubaencuentro.com/revista/documentos/informe-central-al-vi-congreso-del-partido-comunista-de-cuba>>.
- Colette, Henry 2013 “Doing well by doing good? Opportunity recognition and the social enterprise partnership” en <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420676.2014.997780?journalCode=rjse20>>.
- Defourny, Jacques 2006 “Defining social enterprise” en <<http://www.ces.ulg.ac.be/research-2/boundaries-of-the-social-economy>>.
- Defourny, Jacques y Nyssens, Marthe 2010 “Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences” en <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/conference/defourny\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/defourny_en.pdf)>.
- Dess, John Gregory 1998 “The meaning of social entrepreneurship” en <[http://www.casetduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.casetduke.org/documents/dees_sedef.pdf)>.
- García, Carlos M. 2011 “La propiedad social en la actualización del modelo económico” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gvaldes\\_310512.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gvaldes_310512.pdf)>.
- Kerlin, Janelle 2006 “Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences” en *Voluntas* (Londres), Vol. 17, mayo.
- Palacio Cívico, Juan Carlos 2015 “Fomento de las PYMES en Cuba. Repensando la empresa no estatal socialista” en Pérez Villanueva, Omar Everleny y Torres Pérez, Ricardo (comps.)

- Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (La Habana: Editorial Caminos).
- Perelló Cabrera, José Luis 2015 “El sector no estatal y su papel en el desarrollo del turismo cubano en un escenario de relaciones con los Estados Unidos” en Pérez Villanueva, Omar Everleny y Torres Pérez, Ricardo (comps.) *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (La Habana: Editorial Caminos).
- Pérez, Victoria; Oberto, Fabian y González, Mayelin 2003 “Los trabajadores por cuenta propia en Cuba” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/pizquierdo1\\_311004.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/pizquierdo1_311004.pdf)>.
- Pérez Villanueva, Omar Everleny (comp.) 2015 “PYMES en Cuba: ¿utopía o realidad necesaria?” en Pérez Villanueva, Omar Everleny y Torres Pérez, Ricardo (comps.) *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (La Habana: Editorial Caminos).
- Pérez, Omar y Pavel, Vidal 2011 “El trabajo por cuenta propia y sus limitaciones para la producción” en <<http://www.ipscuba.net/index.php?option=com>>.
- Piñeiro, Camila 2014 “Las cooperativas en Cuba” en *Reformando el Modelo Económico Cubano* en <[http://www.gc.cuny.edu/CUNY\\_GC/media/365-Images/ebook1.pdf](http://www.gc.cuny.edu/CUNY_GC/media/365-Images/ebook1.pdf)>.
- Piñeiro Harnecker, Camila 2015 “Nuevas cooperativas cubanas: logros y dificultades” en Pérez Villanueva, Omar Everleny y Torres Pérez, Ricardo (comps.) *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (La Habana: Editorial Caminos).
- Torres Pérez, Ricardo (comp.) 2015 “Un nuevo modelo económico en Cuba: el rol del sector privado” en Pérez Villanueva, Omar Everleny y Torres Pérez, Ricardo (comps.) *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal* (La Habana: Editorial Caminos).
- Valentinov, V. 2008 “The Economics of Non-distribution Constraint: A Critical Reappraisal, *Annals of Public & Cooperative Economics*”, 79(1), pp. 35-52.
- Weppen, Janina y Cochrane, Janet 2012 “Social enterprises in tourism: an exploratory study of operational models and success factors” en <[https://www.researchgate.net/publication/233120123\\_Social\\_enterprises\\_in\\_tourism\\_An\\_exploratory\\_study\\_of\\_operational\\_models\\_and\\_success\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/233120123_Social_enterprises_in_tourism_An_exploratory_study_of_operational_models_and_success_factors)>.
- Yunus, Muhammad 2010 *Building Social Business* (United States: Public Affairs).



José Luis Martín Romero

## **LA CULTURA DEL TRABAJO SU CONCEPTO Y TRATAMIENTO EN LA EXPERIENCIA CIENTÍFICA CUBANA\***

### **LA CULTURA DEL TRABAJO COMO CATEGORÍA CIENTÍFICA**

“Lo esencial es invisible a los ojos”, aprendió *El Principito* de aquel zorro que encontró en su peripecia terrestre. Como el tierno personaje de Saint-Exupéry, quienes investigamos la sociedad cubana en los años noventa tuvimos que aprender a ver con el corazón lo que la compleja realidad de entonces y nuestros instrumentos para apreciarla no nos permitían.

La caída del campo socialista, junto a nuestra vida personal y familiar, desconcertó nuestra práctica de investigación; quedamos sin recursos intelectivos para dar una visión medianamente lúcida de lo que nos estaba pasando. El cambio del país devino cambio en las personas, con nuevas identidades, fracturas sociales ajenas a todo proyecto y contradictorias subjetividades. Ni los precarios aparatos conceptuales de Europa del Este, ni la babel metafórica de la sociología occidental, ni la sabiduría popular —tan luminosa siempre— nos daban la clave interpretativa. Podíamos repetir con Ortega y Gasset: “No sabemos lo que nos pasa y eso es lo que nos pasa”.

Las personas tenían una concepción diferente y nada homogénea del trabajo: dependía de dónde y cómo se trabajara, de cuánto reportaba para capear el temporal de la crisis, de qué escenario desdibujaba.

\* Este artículo se publicó en la revista *Novedades en Población* del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) de la Universidad de La Habana, Cuba, Año XII, N° 23, enero-junio de 2016, pp. 109-119. Se solicitó permiso al CEDEM para incluirlo en este libro.

El trabajo se hacía y se pensaba distinto, y también se transmitía de forma diferente esa experiencia vital. Por intuición, registros varios, confrontación de ideas y lecturas, todo indicaba que un gran cambio cultural había comenzado a producirse con una expresión clara en la vida laboral, más que en la esfera política o incluso familiar. Y todo esto coincidía, además, con profundos cambios demográficos.

Así, la decisión de estudiar la cultura del trabajo salió tal vez de una mirada “con el corazón”, pues se presentaba como pieza clave reconocer lo que nos pasaba y prevenir sus consecuencias, tanto específicas dentro del mundo del trabajo, como para la vida social en su más amplia comprensión.<sup>1</sup> Está claro que somos lo que hacemos, y lo que cambiamos nos cambia, y esa fuerza para bregar a favor o en contra de la transformación solo la tiene la cultura.

Tras muchos intentos pareció más clara esta definición: “la cultura del trabajo la constituyen las formas de pensar, hacer y transmitir la experiencia vital del trabajo cuando estos procesos devienen, tras una compleja integración, un componente identitario de naturaleza laboral que hace posible reconocer(se) individuos, grupos sociales, profesiones, en fin, sujetos sociales en la escala que se trate”. A los efectos de su medición se reconoce por “los contenidos, el sostén tecnológico —tanto material como gerencial— así como por la orientación y sentido subjetivos con que se marca y con que nos marca el trabajo”.

El *locus* sociolaboral para demostrar este cambio —el que iba por dentro, claro— se pintaba solo: el turismo, justo la actividad económica emblemática del nuevo tiempo cubano que comenzó en los terribles años noventa.

En este artículo, el autor tratará de transmitir la experiencia cubana en el estudio de la cultura del trabajo a partir de una investigación realizada en el sector turístico entre 2006 y 2007, y que dirigió el autor, aunque hace referencia a otra en la que también participó, dirigida por el Dr. Pablo Palenzuela, de la Universidad de Sevilla, y por el Prof. Pablo Rodríguez del Instituto de Antropología de Cuba. Comenzaremos por un tema conceptual.

### **TRABAJO Y CULTURA: DOS CATEGORÍAS AMBIVALENTES**

Escoger la cultura del trabajo (en adelante, CT) como categoría explicativa es como elegir un material explosivo para hacer una casa. Tanto la cultura como el trabajo son dos categorías ambivalentes. Hopenhayn aclara que el trabajo se hace material polémico a partir de la ambigüedad de su condición contradictoria esencial e interna:

---

1 El autor se expresa en plural no por un recurso retórico. Lo que se narra fue un proceso colectivo y además muy extendido, sino general, dentro de la academia cubana.

“avanza en paralelo hacia una máxima socialización y una máxima atomización” (1988: 237).

La expresión más actual de esta confrontación se está dando entre el neoliberalismo y el pensamiento alternativo, muy diverso y disperso, pero dentro del que se distinguen rótulos hasta de “socialismo del siglo xxi”. A ese enfrentamiento le debemos probablemente la elevación a la categoría sociológica de la cultura del trabajo.

El neoliberalismo —hijo putativo de la teoría neoclásica y el quehacer político— da una visión implícita del trabajo (puesto que la omite) de absoluta individuación que reencarna el hedonismo fundacional del capitalismo, lo ignora como proceso social y lo reduce a una conducta específica de mercado. Su visión del trabajo nos resucita otra vez a Robinson Crusoe, ahora un náufrago con tecnologías de información y comunicación (TICs) en la alforja.

Frente a esto, pasan al recuerdo la demanda de creación de empleos, de trabajo decente y de rescate del compromiso del Estado con la regulación de los procesos sociales. Ninguno de los procesos de recuperación democrática con carácter popular en América Latina se puede desentender de una lucha de reconquista de derechos perdidos o nunca del todo alcanzados, y menos de su virtual desarrollo hacia reclamos emancipatorios superiores.

Entre estas dos posiciones se distingue una tendencia hacia el desarrollo de una economía alternativa basada en la solidaridad que ha hecho ir al encuentro de la cultura del trabajo como elemento esclarecedor de la naturaleza de esas conductas colectivas de carácter proactivo. Aquí concurre tanto la convicción por aceptar los hechos consumados como la que abriga la esperanza de encontrar un camino de resistencia y/o adaptación (Molinari y Uhart, 2005; Bottaro, 2003; Bertini, 2003; Coraggio, 2003).

Pero el concepto de la cultura del trabajo no solo ha sido llamado al ruedo por quienes han puesto su saber y su trabajo en manos del sujeto popular. En un momento determinado de la evolución del “pensamiento único”, la categoría de la cultura del trabajo fue rescatada por un grupo sustantivo de investigadores y pensadores que reaccionaron a los nuevos aires con una reflexión con dos direcciones, la primera dirigida a reconocer qué estaba cambiando (qué se perdía o se ganaba y qué escenarios vislumbrar) y la segunda en torno a qué debía cambiar en los trabajadores, en los roles institucionales y en las naciones para asimilar, adaptarse y, tentativamente, sacar las ventajas posibles de las nuevas reglas del juego.<sup>2</sup> De todos modos se

---

2 Sin pretender exhaustividad, se pueden mencionar los libros colectivos *La cultura del laboro* de Bottiglieri y Cieri (comp.) de 1974; *Les cultures du travail* (Maison de

puede afirmar que la categoría no tiene una centralidad, al menos claramente reconocida, en el debate contemporáneo de la sociología del trabajo. Su ausencia explícita, por ejemplo, en los últimos congresos de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, y la antigüedad de otras referencias lo demuestran.

Una probable explicación es que la ambivalencia del concepto del trabajo se une a la ambivalencia del concepto de cultura y abre reclamos metodológicos y teóricos de muy alta exigencia que complican sus salidas en el terreno práctico.

El concepto del trabajo viene de la realidad y busca para sí un lugar en el pensamiento teórico. El concepto de la cultura<sup>3</sup>, sin embargo, ha tenido otro derrotero conceptual. Los distintos conceptos de cultura son, desde sus inicios, conceptos de elaboración intelectual alta traducidos a la comprensión común. Son, por lo tanto, conceptos que se salen del pensamiento teórico y alcanzan un espacio en la práctica.

La evolución del concepto de la cultura<sup>4</sup> —que se puede distinguir aquí como la que alude al concepto del trabajo— llevó a Cuche (1996) a identificar como el aporte del debate la convicción de una “relativa coherencia de todos los sistemas culturales: cada uno expresión particular, pero igualmente auténtica, de una única humanidad”.

La historia que sigue refleja una enconada lucha ideológica en la que toda la discusión cultural tiene de fondo a la posibilidad de que los distintos pueblos, etnias y grupos sociales subviertan un orden explotador, o injusto en cualquier sentido, y carga con la ambivalencia original de concebir a la cultura, en una de las vertientes, como acervo de saberes, prácticas y valores y, en la otra, como sustrato identitario que particulariza asimilaciones históricas de significados y sentidos devenidas constructo plural.

Las ambivalencias de los conceptos de la cultura y el trabajo se inscriben, por otro lado, en el conflicto sempiterno de las ciencias sociales —aportar desde una perspectiva de cambio o desde una

---

Sciences de L'Homme, 1989) que el antropólogo andaluz P. Palenzuela critica con agudeza (2005). En la otra dirección mencionada, se distingue un libro que recoge un amplio debate en el medio venezolano que resulta un testimonio invaluable de la situación pre-bolivariana de ese país hermano (Fundación SIVENSA, 1995).

3 Del latín *cultura*, que el *Diccionario Ilustrado Latino-Español* (Editorial Spes, Barcelona, 1964) define como “cultura, agricultura, cultivo // acción de hacer la corte”, p. 119.

4 Esta evolución tiene en su haber el combate a la excluyente contraposición entre “salvajes” y “civilizados” (Tylor), el de la desmitificación del concepto de razas (Boas) y el de la legitimidad e igualdad de aportaciones culturales de todos los pueblos (Durkheim, Mauss).

perspectiva de orden— y, por supuesto, se empatan en la formulación del término cultura del trabajo.

Por eso, tras cierto entusiasmo, entrados los años ochenta del siglo pasado y comenzando los noventa, en Europa y América Latina, aún la categoría parece estar pugnando por un lugar en el debate y tiene que vencer la resistencia de su propia ambigüedad.

Este autor lo creyó posible porque:

- » Si bien no hay *una* cultura del trabajo sino muchas, la(s) cultura(s) del trabajo se inscribe(n) en el complejo conjunto de la cultura —en singular— de la sociedad, y esto es válido para cualquier expresión cultural.
- » Así, cuando se habla de la cultura de una nación se está hablando de referentes culturales —que no son la cultura misma, sino determinados *referentes sintéticos*— que la representan en nociones generales que, no obstante, tienen un valor descriptivo y probablemente heurístico, considerando la historicidad y especificidad del análisis.
- » La cultura del trabajo (CT) —que no se debe confundir con la *cultura organizacional* (Pettigrew, 1979; Schein, 1985; Ansoff, 1985), que es hija de las llamadas ciencias administrativas, como aclara Cucho (1996)— se expresa más allá del ámbito laboral y se refiere a una condición o característica que comparten los efectivos de una profesión, de una rama y hasta de un territorio<sup>5</sup>.

Estos referentes sintéticos a mayor escala concurren en este análisis, y así es el caso de la CT que está asociada a los espacios económicos que se han formado en Cuba como resultado del reajuste económico de los noventa.

### **MARCAS Y REFERENTES SINTÉTICOS DE LA CULTURA DEL TRABAJO EN CUBA**

Pueden distinguirse algunas claves identitarias de naturaleza laboral en el proceso vivo de formación de la nación cubana con el auxilio de las aportaciones más recientes de la investigación social del trabajo.

Este autor sigue creyendo que el suceso globalizador más impactante de esta era es aún la conquista de América, y tenga o no razón, lo cierto es que el resto del mundo conoció a Cuba justo cuando comenzaron a globalizarnos. Pero nos conocieron mejor cuando las

---

5 Por ejemplo, las personas que habitan en bateyes o poblados próximos a las centrales azucareras o a comunidades rurales agropecuarias, tan comunes en Cuba.



fortunas y la inteligencia criolla desarrollaron, entre los siglos XVIII y XIX, un modelo independiente de la metrópoli española que logró insertar a la economía del país en el naciente mercado mundial capitalista con el azúcar como vehículo.

Entonces un producto líder, como fue el azúcar, al igual que los combustibles fósiles o los microchips, cumplió el rol de vehículo de inserción de Cuba en el mundo. Hoy otras fuentes de ingreso, sobre todo el turismo y los servicios profesionales<sup>6</sup>, desempeñan este papel (Williams, 1984).

Posteriormente, la inserción neocolonial impuesta por los Estados Unidos fue también coauspiciada por la burguesía exesclavista vernácula, la cual, desde su formación, existía por y para la dependencia. La ruptura revolucionaria con aquel modelo de inserción polarizador de la riqueza y genuflexo en materia de soberanía implicó un importante reajuste: la inscripción del país en un proceso globalizador alternativo al del capitalismo —el del sistema socialista que había resultado de la Segunda Guerra Mundial tras la derrota del fascismo. La alternativa, al margen de su raigambre emancipatoria y popular, no podía disponer de otro mejor vehículo que el azúcar, aunque la esperanza fuera eliminar desproporciones y promover el desarrollo industrial e infraestructural (Rodríguez, 1983).

Obviamente, ese modelo de inserción se basaba primero en la existencia y después en la pertenencia a aquel “segundo mundo” con su estrategia —a la larga, fallida— de globalización solidaria. Al desaparecer, Cuba perdió el 85% de su actividad económica importadora y exportadora, su capacidad de compra se redujo un 70% y el PIB casi un 35%. Salían a la luz todos los riesgos inevitables de la ruta elegida y comenzamos a vivir una vez más la crisis iterativa del modelo de inserción.

El colonial y el neocolonial habían fracasado por su incompatibilidad con el proyecto nacional. Ahora desaparecía el destino y la interfaz global de la inserción sin que se hubieran superado del todo la dependencia y el subdesarrollo.

En los dos primeros modelos de inserción, el resultado esencial había sido un desarrollo del subdesarrollo; ahora los progresos materiales y espirituales conseguidos se acompañaban con formas de

---

6 Siempre se enfatiza en esto por la acumulación de capital humano que el proyecto socialista ha logrado después de varias décadas. Aunque se podrá comprobar que este autor, a veces, usa la expresión por su valor comunicativo, lo hace a regañadientes porque, en primer lugar todo capital es humano y además, toda esa familia de conceptos parece salida de una racionalidad para la cual todo lo que vale la pena es capital.

distribución orientadas al beneficio de las mayorías que reforzaron sensiblemente el proyecto de la nación cubana con un programa social exitoso y un proceso inversionista que aportó fundamentos para la independencia económica.

Pero quedaba clara la insustentabilidad de los modelos de inserción dependientes —condición común de los tres— y la necesidad de buscar estrategias de más alta capacidad de autorregulación con las que fortalezas nuevas supieran enfrentar debilidades viejas.

Para esta búsqueda que comenzó hace años y continúa, sigue siendo necesario un diagnóstico del estado actual de esa(s) cultura(s) del trabajo tras sucesivas y accidentadas globalizaciones, en las que no solo se han acumulado experiencias —y desarrollado capacidades de acción—, sino traumas de todo tipo. ¿Qué es Cuba desde la visión general de los referentes sintéticos de sus culturas del trabajo cuando hemos caminado algo más de quince años del siglo xxi?

Nos distinguen varias marcas:

*La marca de la exportación.* Cuba ha sido durante siglos un país que se realiza a sí mismo fuera de él. Antes, con productos primarios y semiproductos. Hoy, con servicios de ocio (en frontera), minerales, mercancías de alto valor agregado como vacunas y servicios profesionales. Nos hemos hecho respetar en el mundo a costa de una notable debilidad para el reconocimiento y medición internos de productos y desempeños, un mercado interno siempre irrelevante, una infraestructura insuficiente y descuidada y, en síntesis, una débil institucionalidad organizacional. Las excepciones confirman la regla.

*La marca de la importación.* Como consecuencia de lo anterior, Cuba consume lo que no produce. Lo positivo está en la capacidad para asimilar lo nuevo, recrearlo incluso, y para seleccionar alternativas sin muchos prejuicios, pero el costo es una gran vulnerabilidad en relación con el mercado externo; la tendencia al mimetismo, lento aprendizaje de la necesidad de mantener y de la capacidad para distinguir entre lo nuevo y lo bueno. Lo peor: la incorporación de criterios de calidad sujetos a patrones externos.

*La marca de la resistencia en precariedad.* El enfrentamiento permanente a dificultades que parecen rebasarnos, es casi nuestro estado natural: es una marca de siglos, que se refuerza en los últimos cincuenta años. Esto ha dado una capacidad de resistencia, serenidad y creatividad ante las dificultades; orgullo y confianza en nuestras posibilidades; respeto de amigos y socios reales o potenciales. También ha diversificado el repertorio de estrategias de resistencia, etc. Pero el costo ha sido vivir en permanente precariedad respecto a lo necesario para vivir, producir y comerciar, lo cual nos ha hecho tolerantes ante malos desempeños y poco exigentes en materia de calidad. Somos

zafros e inmediatistas, y precavemos con muy alta subordinación a la incertidumbre o a la presión coyuntural de la subsistencia.

*La marca del constructo inconcluso.* No nos disgusta cómo somos, pero no somos aún lo que queremos ser como pueblo o nación. Existe un sueño cubano, un ideal de nación vigente desde José Martí: desarrollo económico con justicia social (hoy + crecimiento humano) que tiene traducciones individuales y grupales —más o menos conscientes— y define, entre otras cosas, la permanencia en el proyecto nacional o la salida de él. Ese sueño nos une con formidable capacidad de convocatoria y de él salen consecuencias que marcan toda la cultura, y la del trabajo en particular. Por la cara positiva: unidad de acción, disposición al experimento y a la solidaridad, consistencia en la búsqueda de alternativas y para sostener acciones con cualquier grado de dificultad. Por la cara negativa: la naturaleza de “obra en construcción” nos carga de molesta incertidumbre y nos devuelve la vista hacia la vida real, con la crueldad y tozudez que acostumbran los hechos.

He hablado de estas marcas para introducir ahora, con las posibilidades y limitaciones de toda metáfora, la idea de los modelos de trabajador, que no son más que referentes sintéticos de nuestra(s) cultura(s) del trabajo que han salido de nuestra realidad marcados con aquellos fierros: *el trabajador de la dependencia* (inculto, orientado a la subsistencia, con disciplina variable, cualificación empírica y participación reactiva), *el trabajador por el desarrollo económico y social* (instruido, orientado a la resistencia del país, con disciplina consciente, calificación académica y práctica y con participación proactiva) y, hoy por hoy, *el trabajador del Reajuste* (instruido, orientado alternativamente a la subsistencia y a la resistencia, disciplinado en dependencia de la capacidad de control de su espacio económico, bien calificado aunque no necesariamente bien capacitado y con una participación dependiente del nivel de recuperación o retracción de su colectivo e institución laboral).

*El trabajador de la dependencia*, formado durante siglos, no solo predominó con anterioridad a la Revolución, sino que es un muerto que renace por momentos, dentro y fuera de cada quien, con salud relativa. *El trabajador por el desarrollo*, aunque con un origen arquetípico, siempre tuvo una presencia real intermitente en casi todos. Lo construimos, destruimos y reconstruimos sucesivamente dentro de nosotros y entre los demás, por vocación de resistencia y autoperfeccionamiento, pero soporta una debilitada sustentación institucional y un sistema general de relaciones sociales de trabajo claramente no funcional. Sin embargo, no ha muerto. *El trabajador del Reajuste* es un modelo contradictorio, ambivalente, resultado de una coyuntura,

aunque no coyuntural en sí mismo. Sus movimientos de futuro dependen justamente de los escenarios de la reinserción. Es síntesis temporal —aquí sí— de los dos modelos contrapuestos anteriores, y quizás algo más: un conjunto de rasgos embrionarios de un nuevo modelo.

Detrás de estos rasgos y contradicciones y de estos referentes sintéticos identificados como modelos, están nuestra historia y geografía, nuestras raíces *étnicas* y hasta el azar. Pero asistimos al momento histórico en que se difuminan identidades, justo cuando la cubana concluye su proceso de fragua. Por eso el trabajo, como segmento clave de la actividad, adquiere una relevancia particular y estratégica en la construcción de esa identidad. Ya lo señalaba Marx desde sus años de juventud: “El carácter total de la especie —su carácter específico— está contenido en el carácter de su actividad vital” (Marx, 1975).

De esta complejidad salen los trabajadores de hoy y las culturas que los acompañan. Esa dialéctica compleja es el referente general de cualquier cultura del trabajo que podamos caracterizar en la Cuba de hoy a cualquier escala del análisis.

### **EL CONTEXTO ECONÓMICO-LABORAL CUBANO POSTERIOR A LA DEBACLE DEL SOCIALISMO. LA MULTIESPACIALIDAD ECONÓMICA Y LOS ESPACIOS ECONÓMICOS**

Desde los estudios que realizamos en los años noventa y, sobre todo, en el trabajo titulado *Reajuste y Trabajo...* (Martín *et al.*, 2000), hemos venido hablando de la multiespacialidad económica para reflejar en términos teóricos la aparición de espacios económicos diferenciados en la vida de nuestro país, o sea al carácter multiespacial que ha asumido la economía cubana. Este concepto destaca la contraposición entre la monoespacialidad virtual que predominó hasta los noventa con la realidad del Reajuste. Por tanto, la multiespacialidad económica cubana designa la coexistencia en el mismo tiempo histórico de distintos espacios económicos de acción para actores y organizaciones laborales.

Los espacios económicos (concepto que define empíricamente la multiespacialidad) son ámbitos de acción de los objetos, los medios y la fuerza de trabajo que han ido diferenciándose entre sí a partir de cómo se configuran internamente sus vínculos entre los siguientes elementos:

- » Tipo de propiedad predominante (estatal, mixta, cooperativa, privada).
- » Grado de compromiso con la planificación o con el mercado como mecanismo de regulación.

- » Formas de gestión y mecanismos o prerrogativas de administración prevalecientes.
- » Condiciones y relaciones de trabajo características a su interior.

*Espacios económicos* es, y probablemente seguirá siendo, un concepto propio del Reajuste; de hecho, hay razones para pensar que los movimientos actuales de la economía cubana ratifican la previsión que siempre tuvimos de adoptarlo en convivencia con un permanente estado de alerta epistemológico.

Por esa razón debe usarse y entenderse con la flexibilidad que impone esta subordinación al Reajuste, un proceso que no se ha detenido y que previsiblemente culminará a mediano plazo. Por esta razón, siendo indiscutible la existencia de la multiespacialidad, su naturaleza, su novedad y transitoriedad relativas, así como su real complejidad, provocan que —al mismo tiempo— el número y el carácter de los espacios económicos, así como sus fronteras, sean rasgos susceptibles a distintas expresiones y a registros cambiantes de una constatación a la siguiente, resultado de la evolución que siguen.

Como fuimos capaces de prever, sus elementos constitutivos se han ido desarrollando o constriñendo al interior de cada uno. No obstante, la vida refuerza la elección de estos conceptos. La fuerza explicativa que en distintas investigaciones ha demostrado tener la inscripción de cualquier organización laboral en un determinado espacio económico nos confirma la justedad de su distinción, siempre que seamos capaces de monitorear adecuadamente la evolución de cada espacio. Con estas certezas e incertidumbres, se pueden considerar como espacios económicos los siguientes:

*Los espacios estatales*<sup>7</sup> (el espacio *estatal recuperado* y el *no recuperado*) son el núcleo duro de la economía cubana porque cubren, en alguna proporción al menos, todos los sectores y ramas de la economía y agrupan más del 70% de la fuerza de trabajo. También constituyen el elemento de continuidad más consistente en medio del Reajuste: en ambos predomina la propiedad social sobre los medios de producción y la administración estatal centralizada en los marcos jurídicos tradicionales por más de cuatro décadas. No obstante, a su

---

7 En el equipo que dirigí entonces, fue interminable la discusión en cuanto a considerar el espacio estatal uno solo, con dos subespacios en su interior, o entender como espacios distintos el reanimado y el no reanimado. Decidimos en el ámbito de construcción teórica inicial optar por la primera opción pues no contábamos con evidencia suficiente para fundamentar la separación y creímos que este trabajo, en el que a fin de cuentas los abordaría por separado, enriquecería los criterios de esa delimitación.

interior se han producido y se siguen produciendo cambios y entre ellos hay diferencias sustantivas.

Estas diferencias consisten esencialmente en que el primer espacio (*estatal recuperado*) accede a los mecanismos de financiamiento en moneda convertible, que le han permitido un manejo reproductivo de esa divisa al contar con la posibilidad de un movimiento económico más autónomo y un vínculo más directo con el mercado interno y el externo. En este espacio, también se ha podido mejorar en algún grado las condiciones de trabajo por su mayor solvencia y las relaciones de trabajo por la incorporación de modelos de gestión más avanzados en muchas de sus organizaciones.

El *no recuperado* depende casi completamente de los suministros estatales y sus actividades. No son propiamente mercantiles (salud, educación, cultura, ciencia, el aparato administrativo) o lo son en los marcos locales y territoriales con mucho menos autonomía, siempre con severos deterioros en sus condiciones de trabajo y con relaciones ya descritas como no funcionales.

El *espacio mixto* lo forman entidades económicas donde coexisten, en asociación, diversas modalidades de la propiedad estatal y la extranjera. Este es un espacio particularmente importante en el sector del turismo, aunque tiene presencia en la industria manufacturera (minería, cervezas y licores, comercialización tabacalera) y en algunos servicios como la telefonía. Involucra a varios cientos de miles de trabajadores.

El *espacio cooperativo* está constituido por la Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y, muy recientemente, por las cooperativas no agropecuarias con la asunción de actividades de producción y servicio en las áreas urbanas. Con un gran crecimiento en los últimos años, el espacio cooperativo reúne unos 230.000 trabajadores.

El *espacio privado* se refiere básicamente a la actividad por cuenta propia, registrada o no, pero recientemente ha incorporado la propiedad privada 100% extranjera, sobre todo en la zona de desarrollo económico de Mariel, lo cual va aconsejando para el futuro inmediato la tarea de comprobar si no estamos ante dos espacios diferentes. Por lo pronto, es un espacio que reúne a cientos de miles de personas (424,3 en 2013) pero los economistas han calculado entre 2,5-3 trabajadores no registrados por cada uno que se registra. A ellos habrá que sumar —y dentro de una economía perfectamente formal— a las entidades y efectivos de las empresas extranjeras en Cuba. Precisamente ese carácter formal e informal de la economía es el argumento más fuerte para considerar dos espacios privados.

Por último, se puede hablar de un *espacio residual*, donde se ubican tanto los desocupados como los que se “ocupan” en actividades ilícitas. Aunque es cierto que son dos grupos con contactos permanentes, tampoco es correcto identificar la inactividad con la actividad ilícita o sumergida. Los que están en el primer caso dependen del apoyo familiar o del trabajo eventual privado; en el segundo caso, se trata de actividades económicas parásitas que medran con el descontrol de los restantes espacios o son sencillamente delictivas. Es el espacio de la disfunción económica, del trabajo espurio o de la inactividad.

### ¿CÓMO ESTUDIAR LA CULTURA DEL TRABAJO?

Cuando nos planteamos estudiar la cultura del trabajo no podíamos sino acudir a nuestra tradición investigativa, lo cual nos llevaba de la mano hacia el empleo de dos conceptos. El primero es el concepto del *sistema de relaciones sociales de trabajo* (SRST), el cual consideramos siempre en el núcleo determinante de las culturas de trabajo, aunque con la salvedad conocida —y muchas veces comprobada— de que esa cultura, una vez configurada, cobra fuerza de determinación y retroactúa sobre el SRST, matizando y hasta decidiendo muchos de sus comportamientos en una dialéctica seguramente difícil de entender y más de explicar, pero palpable.

En fin, el SRST refiere el vínculo interdependiente de las relaciones esenciales de los distintos grupos de trabajadores con su trabajo y entre sí en los diferentes niveles en que este puede expresarse (social, territorial, ramal, organizacional).

Lo hemos concebido tradicionalmente en tres subsistemas que salen de pares de elementos de pretendida correspondencia en aras de la funcionalidad del sistema todo: la correspondencia entre las competencias laborales de los trabajadores y las demandas de sus contenidos de trabajo —subsistema de cualificación o de competencias—; la correspondencia entre la motivación de los trabajadores y las formas y mecanismos de estimulación-sanción; y finalmente la correspondencia entre las potencialidades decisorias de los trabajadores y su ejercicio y despliegue en condiciones concretas de trabajo.

El primer subsistema estructura el SRST, el segundo lo regula y el tercero lo hace funcionar socialmente. Este último tiene cuatro dimensiones: la emuladora, la directiva, la ejecutiva y la creativa. A diferencia de otro concepto semejante, no alude al estado del pacto entre capital y trabajo, sino al grado de funcionalidad social y de (des) alienación que alcanza el trabajo socialmente.

El otro concepto concurrente aquí es el de *subjetividad*, algo que parecería innecesario definir, pero que mencionamos para declarar nuestra aceptación del uso más generalizado en nuestro continente y



entre nosotros. Hablamos de subjetividad —con expresión en la esfera del trabajo— refiriéndonos a las configuraciones subjetivas de relativa estabilidad que las personas expresan como dudas, temores, esperanzas, certidumbres e incertidumbres, orgullos y otras tantas expresiones ideales humanas que resultan de su metabolismo permanente con la naturaleza, los otros hombres y mujeres con quienes se vinculan y las ideas con las que contactan o producen.

El núcleo central de la subjetividad es el mundo de los sentidos psicológicos propios. Esos sentidos se distinguen en determinados segmentos de la realidad que actúan como zonas de significación. Así, la admiración que se pueda tener por un estilo gerencial entre un grupo de trabajadores entra en compleja interacción con las percepciones de otros grupos y se impacta, ya sea reafirmando o incorporando elementos críticos. Pero nada de eso tendría impacto en la cultura del trabajo si no genera un patrón de evaluación compartido que después es el punto de partida de cada evaluación individual. Cuando observamos o registramos en la indagación en estos patrones de evaluación, en su dinámica estamos apreciando un elemento potencialmente constitutivo de la cultura del trabajo, en tanto y cuanto puede impactar las formas de hacer, pensar y transmitir la experiencia vital del trabajo y va incorporando en la cultura un valor asociado a la gestión del desempeño.

De nuevo: la zona de significación en este ejemplo es la gerencia, el sentido psicológico es la valoración de cada quien sobre los estilos gerenciales y la respuesta actitudinal a esa apreciación; la homologación (nivelación) dentro de un grupo de trabajadores de esos criterios de medición y su inscripción entre los valores compartidos de ese grupo es lo que le da su carácter de componente de la cultura del trabajo. Pero esto no se puede ver aisladamente, sino dentro del SRST en que se construye, porque esa dialéctica es lo que define la cultura. La indagación se mueve entonces por esas precisiones.

### **ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN**

Los estudios existentes se realizaron sobre la base de aproximaciones sociológicas desde una perspectiva cualitativa de la investigación social. Se asentaron en resultados previos del autor y de otros estudiosos que aludían las consecuencias sociales del Reajuste de los años noventa, así como los rasgos y las contradicciones del trabajo en Cuba en etapas previas a la década mencionada. Se desarrollaron en el sector del turismo por ser el sector emblemático de los cambios que se produjeron en los noventa.

Se desarrollaron en diferentes hoteles, cada uno de un espacio económico diferente, pues partíamos del supuesto de que si la cultura



del trabajo era lo que habíamos definido, entonces tendría que tener características propias y diferenciadas en cada uno de esos espacios.

En términos prácticos, la investigación que desarrolló este autor en solitario<sup>8</sup> se llevó a cabo en los siguientes hoteles: a dos de ellos les daremos seudónimos, pues la indagación se realizó dentro de otros trabajos; o sea, se les indagó acerca de la cultura del trabajo sin que estuvieran avisados al respecto. A tales hoteles los denominaremos Hotel Albión y Hotel Jefferson. Todos están situados en La Habana y relativamente cercanos unos de los otros. En el caso del NH Parque Central y del Albión, se trata de hoteles exitosos, según la opinión de expertos del sector (es decir, autoridades del Ministerio de Turismo de Cuba, del cuerpo de empresarios españoles en la Cámara de Comercio de Cuba y académicos especializados en esta actividad y, básicamente, en hotelería) y pudieran ser emblemáticos de los diferentes cursos de desarrollo que se espera del sector turístico cubano. Este no es el caso del Hotel Jefferson, a donde acudimos debido a la intención de la cadena turística cubana que lo rige de devolverle su antiguo esplendor, por esos días venido a menos.

La comparación pretendió alcanzar las percepciones gerenciales extranjeras y cubanas y la de los cuadros de dirección sindical de cada empresa; pero cargó la mano en los criterios de los trabajadores de línea. Se les realizaron entrevistas individuales y grupales a los trabajadores, así como entrevistas a profundidad a gerentes y sindicalistas. La observación directa o no incluida y el análisis de documentos fueron otros de los métodos utilizados.

El estudio de trayectorias laborales de los trabajadores para identificar trayectorias típicas se realizó sobre bases cualitativas, como una indagación más en el intercambio, y con esta base trataremos de considerarla como una variable independiente de influencia tentativa sobre las configuraciones subjetivas de los trabajadores y la apropiación de nociones culturales de trabajo en sus organizaciones.

Una vez en los hoteles, la indagación permitió la cobertura de las dos redes principales en que funciona cualquier hotel: la red de alojamiento (maleteros o *bellboys*, recepcionistas, camareros, lavanderos y supervisores de habitaciones —cuando existieron—, así como amas de llaves) y la red de gastronomía (*mâitres*, jefes de brigada, capitanes de salón, dependientes, cocineros, así como *sommeliers* y grupos de

---

8 *Cultura del Trabajo y Turismo. Impactos del reajuste de los '90*. José L. Martín, 2006. Se puede consultar electrónicamente en la Biblioteca virtual de CLACSO en su versión primigenia como Informe de investigación. En su versión libro se publicó con el título de *Cultura del Trabajo, Población y Turismo*, por la editorial CEDEM, La Habana, 2013.

*stewards*, donde los hubo). De la comparación se estiman los impactos culturales de las transformaciones que se han llevado a cabo dentro del turismo.

### ¿A QUÉ CONCLUSIONES SE LLEGÓ?

Comprobamos una polarización de las competencias, con el reacomodo de las más elevadas en los espacios más luminosos o ventajosos y la permanencia o retención de las menos elevadas en los espacios menos favorecidos.

Otro elemento es la tensa confrontación con el modelo económico que está detrás de la existencia y funcionamiento de los espacios económicos. Ese modelo económico tiene caras diferentes para unos y otros espacios.

En los espacios mixtos y reanimados, se han incorporado un sinnúmero de buenas prácticas de trabajo y se ha interiorizado, como en muy pocas ramas de nuestro país, el culto al desempeño eficaz y eficiente.

Pero esa nueva cultura que viene, como toda cultura, es contradictoria en sí misma y en ella coexisten diferentes visiones del trabajo y su futuro. La direccionalidad de esas visiones parece por ahora virtualmente determinada por la pertenencia a tal o cual espacio económico. Ante esa inscripción palidece el discurso de género y el discurso etario, y solo las trayectorias laborales parecen matizar las declaraciones en tanto reflejan planes de vida en curso.

Se registraron, también, diferentes visiones gerenciales en unidades económicas semejantes, que no excluyen trasvases culturales en una u otra dirección. Se aprecia una unidad de la diversidad que caracteriza la(s) cultura(s) del trabajo que se está(n) desarrollando en Cuba y esa unidad está reflejada en el referente cultural del modelo del trabajador del Reajuste.

En fin, se desarrollan culturas diferentes en cada espacio económico cubano y entre ellas se discute el futuro del trabajo en Cuba y su adscripción a un modelo político, que puede ser el vigente, otro o alguna variante de naturaleza compuesta y obviamente compleja.

### UNA LECTURA FINAL DE TODA ESTA EXPERIENCIA

Con todas las complejidades que las conclusiones expresan, afloran experiencias que parecen material del debate teórico y quizá de futuras búsquedas empíricas. Tal vez puedan referirse así:

- » La cultura del trabajo es un producto inevitable de todo sistema económico y es el resultado de un diálogo particularmente intenso y rico entre la realidad objetiva y la subjetividad humana.

- » Su dinámica tiene una relación directa con la dinámica de la actividad económica en sí misma. No obstante, conserva determinada independencia que sale de las visiones más generales que se entrecruzan y concurren en una sociedad y que no se limitan al ámbito de un espacio económico ni al laboral.
- » La cultura del trabajo es, a fin de cuentas, un constructo popular y es —no exclusivamente, pero sobre todo— patrimonio del pueblo. Eso no es suficiente para otorgarle un signo ideológico específico, pero tampoco puede ser ajeno al reconocimiento de rutas emancipatorias en manos del sujeto popular. Los medios de producción pueden ser de propiedad privada y parte del patrimonio de los explotadores, pero nunca pueden poseer la cultura del trabajo, en tanto y cuanto es un bien colectivo de raigambre popular. Si solo existiera esta razón, ya se justificaría su estudio por parte de las ciencias sociales aplicadas al trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bertini, Sergio 2003 “Trabajo y educación: nuevos sujetos para la economía solidaria y cultura emprendedora”, IV Congreso (ALAST).
- Bottaro, Lorena 2003 “El Desafío de recrear la cultura del trabajo desde las organizaciones de trabajadores desempleados: El caso del movimiento Teresa Rodríguez”, Tesis de Licenciatura (Argentina: Universidad de General Sarmiento).
- Bottiglieri, Bruno y Ceri, Paolo (a cura di) 1987 *La cultura del lavoro. I; esperienza di Torino nel quadro europeo* (Bologna: Mulino).
- Colectivo de autores 1995 *Cultura del trabajo* (Caracas: Fundación Sivensa IVENS).
- Coraggio, José L. 2003 *Sobrevivencia y otras estrategias en LAC: la perspectiva de lo local* (La Habana: TACRO/UNICEF).
- Cuche Denys 1996 *La noción de Cultura en las ciencias sociales* (Buenos Aires: Nueva Visión), edición en soporte magnético.
- Hopenhayn, Martin 1988 *El Trabajo: Itinerario de un concepto* (Santiago de Chile: PET-CEPAUR).
- Martín Romero, José Luis *et al.* 1989 *Rasgos y contradicciones de la Esfera Laboral del Modo de Vida en Cuba* (La Habana: Fondos del CIPS).
- Marx, Karl 1975 *Los Manuscritos económicos y filosóficos de 1844* (Pueblo y Educación).
- Molinari, Viviana y Uhart, Claudia 2005 “Recuperando el trabajo y la cultura: Espacios culturales en empresas recuperadas”,

IV Jornadas de Sociología de la UNLP, 23 al 25 de noviembre, La Plata, Argentina, en *La Argentina de la crisis: Desigualdad social, movimientos sociales, política e instituciones* en Memoria Académica en <[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6761/ev.6761.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6761/ev.6761.pdf)>.

N/A *et al.* 2000 *Reajuste y Trabajo* (La Habana: Fondos del CIPS).

Pablo Palenzuela Chamorro, Elena Sacchetti 2005 “Transformación de las culturas del trabajo y nuevas identidades socioprofesionales en Cuba” en Espina Barrio, Ángel Baldomero (coord.) *Conflicto y cooperación* (España: Fundación Dialnet), pp. 83-98.

Palenzuela, Pablo 2005 *Culturas del trabajo, modelos gerenciales y niveles de satisfacción de los trabajadores cubanos y de sus empresas españolas en el sector turístico de Cuba* (España: Universidad de Sevilla).

Pettigrew, 1979; Schein, 1985; Ansoff, 1985 citados en *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* 1996 (La Habana: Ediciones Revolucionarias).

Rodríguez, Carlos R. 1983 *Letra con filo* (La Habana: Ciencias Sociales).

Williams, Eric 1983 *From Columbus to Castro. The History of the Caribbean* (New York: Vintage Books/Random House).



Jessica R. Acosta Rodríguez

## **LA NUEVA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE ATLETAS COMO TÁCTICA PARA DETENER LA FUGA DE TALENTOS EN CUBA**

### **INTRODUCCIÓN**

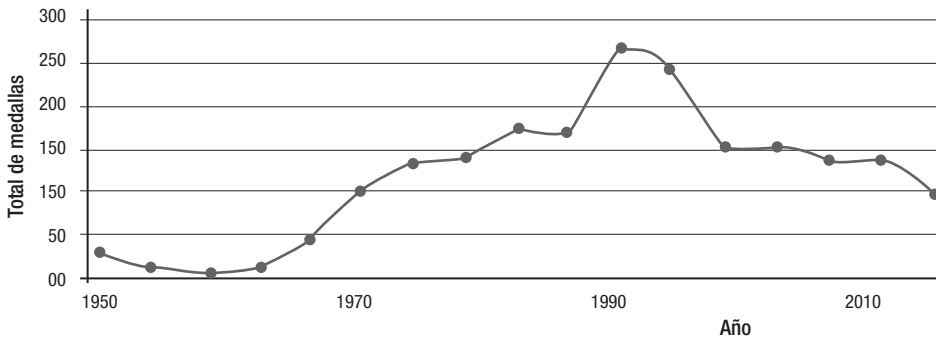
Cuba es un país que ha sorprendido al mundo durante décadas, a pesar de su tamaño y sus circunstancias, por su desarrollo de atletas talentosos. El titular de un periódico cubano luego de los Juegos Panamericanos de 1987 en los Estados Unidos fue: “Cuba: 7,5 medallas por millón de habitantes. EE.UU.: 0,70” (Pettavino y Pye, 2009: 3). Estos logros alcanzados en el deporte cubano fueron los resultados del trabajo realizado, a partir de 1959, tras el triunfo de la Revolución Cubana donde el deporte se convirtió en un derecho del pueblo y se eliminó el deporte profesional. Además, se crearon instalaciones nuevas y se adquirieron implementos y materiales para el beneficio del país y de sus atletas. En el año 1961, se creó el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) con el objetivo de incorporar a todos los sectores de la población a la educación física, el deporte y la recreación saludable, e igualmente elevar el nivel de competitividad en el ámbito internacional de los atletas de la Isla. Estos objetivos buscan que el deporte se convierta en una cotidianidad en la vida de los cubanos, tanto jóvenes como adultos, para que surjan atletas de la actividad física en masa. Según Pettavino y Pye (1994: 127), estudiosos del deporte cubano, el sistema gubernamental ha logrado que estos objetivos duales que parecen ser mutuamente excluyentes se incorporen y sean compatibles: “en cuanto más personas estén practicando (deporte), más gente entre los que elegir”.

En los años noventa, comenzó una etapa difícil para el deporte cubano durante el Periodo Especial. El Periodo especial es el término que se aplica a la época durante la cual Cuba atravesaba una crisis económica causada por el derrumbe de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), toda vez que alrededor del 82% del comercio del país se hacía con la URSS y el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) (Pérez-López, 2003: 154). Este periodo de tiempo se caracterizó por la escasez de recursos y materias primas. A su vez, los convenios deportivos con los países de la URSS se vieron afectados, y también los atletas cubanos, porque en su periodo de preparación realizaban giras y participaban en competencias en estos países que ayudaban en su desarrollo. El deporte, al ser manejado por el gobierno, sufrió una disminución en la partida de fondos dado que el Estado se enfocó en satisfacer las necesidades básicas de la población.

Esto se vio reflejado en el rendimiento de sus atletas en las competencias internacionales más importantes. Durante los años sesenta existió una tendencia ascendente en la cantidad de premios otorgados a atletas cubanos en competencias internacionales que se mantuvo hasta los noventa. A partir de los noventa, ocurre un punto de inflexión y comienza a disminuir el desempeño de los atletas cubanos, como se representa en los Gráficos 1 y 2.

Luego del Periodo Especial, la Isla no pudo recuperar el éxito alcanzado en años anteriores. Al mismo tiempo, comenzó a tener auge la migración de talento deportivo a finales del siglo xx (Bale, John y Maguire, Joseph, 1994: 1). Los atletas cubanos, al ser destacados mundialmente en las diferentes disciplinas deportivas, comenzaron

**Gráfico 1**  
Títulos ganados por Cuba en los Juegos Panamericanos



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la ONEI.

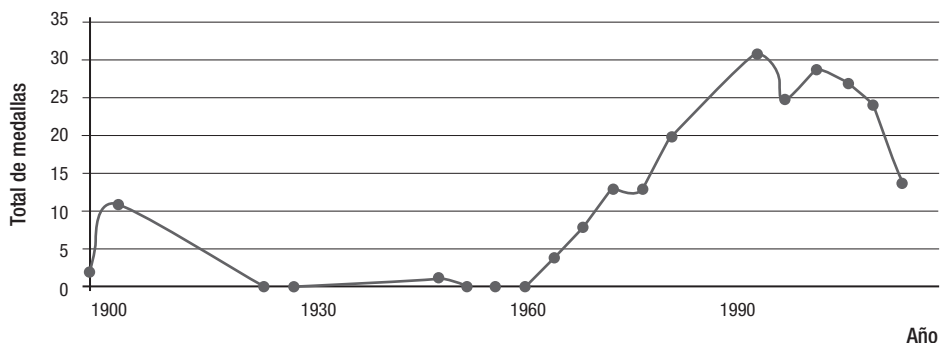
a recibir ofertas económicas tentadoras de los manejadores de equipos importantes. Deportes de equipo como el béisbol y el voleibol, así como disciplinas individuales como el boxeo y el atletismo, han sido los más atractivos para los cazadores de talento. Al estar Cuba enfrentando una crisis económica severa que afectaba adversamente las disciplinas deportivas, los atletas que participaban de competencias internacionales fuera de su país comenzaron a quedarse para aceptar esas ofertas y probar su suerte bajo otras condiciones.

La migración geográfica se ha convertido en una parte crucial del desarrollo en la carrera profesional de las personas hoy en día. La migración temporera o permanente a nuevos lugares de trabajo puede ser crucial para la trayectoria profesional de una persona. La relación estrecha entre la migración y el desarrollo profesional es particularmente relevante para la mano de obra altamente calificada, incluyendo expertos financieros, ingenieros, expertos en informática, técnicos, profesionales de la salud e investigadores (Agregaard y Ryba, 2014: 229). Los atletas, los entrenadores y el personal administrativo deportivo se mueven también de manera creciente a través de fronteras nacionales y continentales para trabajar (Maguire y Falcoux, 2010).

La migración deportiva tiene gran auge y está estrechamente conectada con el desarrollo deportivo mundial que tuvo lugar a finales del siglo xx. A su vez, la evolución de los deportes está ligada con el proceso acelerado de globalización que se ha desarrollado desde finales del siglo xix: “Las características más significativas de este han sido: el aumento en el número de organismos internacionales;

**Gráfico 2**

Títulos ganados por Cuba en los Juegos Olímpicos



Fuente: Elaboración propia sobre datos de la ONEI.



el crecimiento de formas cada vez más globales de comunicación; el desarrollo de concursos y premios a nivel mundial; y el desarrollo de nociones de derechos y ciudadanía que están cada vez más estandarizados internacionalmente” (Bale y Maguire, 1994: 5). Con la globalización y la comercialización del deporte, la migración de atletas, entrenadores y personal deportivo se ha desarrollado e intensificado. En el deporte, la migración deportiva tiene lugar dentro de los países, entre varios países y entre continentes, cruzando fronteras geográficas, políticas, culturales, étnicas y económicas. Por ejemplo, alrededor de treinta atletas cubanos no regresaron a Cuba luego de los Juegos Panamericanos de Toronto 2015.

En Cuba se ha utilizado el deporte como uno de los símbolos de éxito de la Revolución y del Estado por sus logros en competencias internacionales. Un gran problema que está enfrentando el gobierno cubano es cómo transformar estos recursos simbólicos en unos económicos sin sacrificar sus principios ideológicos dentro de una industria capitalista y competitiva en un mundo postsoviético. El gobierno tuvo que trazar nuevas estrategias para superar las adversidades que estaban enfrentando sus atletas, y en el año 2013 el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) creó una nueva política de remuneración de atletas con el objetivo de mejorar el deporte, generar ingresos y aumentar el rendimiento de sus atletas. Bajo esta nueva política, se incrementaron los salarios de los atletas utilizando diferentes escalas y a su vez, tienen la oportunidad de ser contratados por organizaciones en el extranjero.

Debido a las dificultades que ha atravesado Cuba en los últimos años, surge el interés por realizar una investigación sobre la efectividad de la política establecida recientemente para que los atletas cubanos se queden en la Isla, aunque el objetivo principal de la política no sea precisamente ese. Se contrastaron las opiniones de los atletas activos y retirados, dentro y fuera de Cuba y pertenecientes a diferentes épocas deportivas. Además, se indagó sobre las necesidades de los atletas activos y si esta nueva medida las satisface.

## **METODOLOGÍA**

Se entrevistó a ocho atletas, activos y retirados, dentro y fuera de Cuba. Las entrevistas fueron realizadas del 4 al 12 de octubre de 2015. La selección de los atletas fue a conveniencia, escogidos dada la accesibilidad. El estudio es exploratorio; se recopiló información descriptiva a través de entrevistas semiestructuradas y fuentes secundarias para medir la efectividad de la política. Durante la entrevista, se mantuvo una conversación con el atleta utilizando preguntas guías. Al entrevistar a los deportistas en el exterior, se incluyeron preguntas adicionales

sobre su estancia en el país extranjero y las transferencias de dinero a Cuba (Ver Anexo I). Todas las entrevistas se realizaron utilizando un documento asegurando la confidencialidad de cada participante.

### **NUEVA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE ATLETAS**

Para generar un análisis abarcador sobre esta política, es necesario conocer de forma detallada su trasfondo: ¿Cuáles eran los ingresos y beneficios de los deportistas cubanos antes de la política? ¿Cómo se ha ejecutado e implantado la misma? La nueva política de remuneración, adoptada en 2013, establece un estipendio mensual por vida en pesos (CUP, la moneda nacional cubana) para los atletas y entrenadores, activos y retirados, según la medalla de mayor rango obtenida en competencias multidisciplinarias como los Juegos Panamericanos, celebrados en América, donde los atletas participan en una variedad de competencias cada cuatro años antes de los Juegos Olímpicos de verano, y los Juegos Centroamericanos y del Caribe, que también se celebran cada cuatro años.

Por sus ejecutorias en las competencias, los medallistas panamericanos reciben 1.250 pesos mensuales de por vida por medallas de oro, 850 pesos mensuales por la medalla de plata y 550 pesos mensuales por la medalla de bronce. Los campeones centroamericanos reciben 800 pesos mensuales solo por la medalla de oro. No se pudieron obtener datos de la remuneración para los atletas que compiten en las Olimpiadas, el mayor evento deportivo internacional multidisciplinario, y otras competencias mundiales ni en las entrevistas con los deportistas ni en las fuentes secundarias, pero según los entrevistados, antes de la política de 2013 estos atletas eran los únicos que recibían estipendios vitalicios, con 300 pesos mensuales.

Por otro lado, los ingresos mensuales básicos en pesos para los atletas de alto rendimiento activos se desglosan de la siguiente manera: un medallista olímpico recibe 1.500 pesos mensuales; un medallista mundial, 1.300 pesos mensuales; un medallista panamericano, 1.200 pesos mensuales; y un campeón centroamericano, 1.100 pesos mensuales. Los jugadores de la preselección nacional y la Serie Nacional de Béisbol reciben 1.000 pesos mensuales y los jugadores de reserva de la preselección nacional y la Serie Nacional de Béisbol reciben 450 pesos mensuales.

Además, se otorgan ingresos adicionales mensuales en pesos a multimedallistas activos por cada medalla obtenida según el evento, en reconocimiento de los logros acumulados. De tal manera, el monto total a pagar se determinará sumando los ingresos de cada medalla: los medallistas olímpicos recibirán 2.500 pesos mensuales por oro, 1.650 mensuales por plata y 825 mensuales por bronce; los

medallistas mundiales, 1.250 mensuales por oro, 850 mensuales por plata y 425 mensuales por bronce; los medallistas panamericanos, 625 mensuales por oro, 400 mensuales por plata y 250 mensuales por bronce; y los medallistas centroamericanos, 300 mensuales por oro. Esta subvención por las medallas acumuladas mientras el atleta está activo se suma al ingreso básico.

Con la política de 2013 también se determinó que los premios individuales y colectivos recibidos al ganar competencias internacionales se entregarán por completo a los protagonistas según la siguiente distribución: 80% para el atleta, 15% para los entrenadores y 5% para los especialistas. Además, los atletas podrán ser contratados si cumplen sus compromisos con los equipos nacionales y tienen la posibilidad de contratar con otros equipos del exterior y recibir la protección del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER) y de las Federaciones Deportivas “sin ser tratado como una mercancía”, según el INDER. En el Cuadro 1 mostramos una comparación de cómo eran los salarios y beneficios en Cuba antes y después de la política de remuneración de 2013.

**Cuadro 1**  
Incentivos de los atletas antes y después de la política de remuneración

Nueva política	Antes de la política
Estipendio mensual para los atletas y entrenadores, activos y retirados, según la medalla de mayor rango recibida.	Le pagaban el retiro solo a campeones olímpicos o mundialistas; 300 pesos mensuales de por vida.
Ingresos básicos mensuales en pesos para los atletas de alto rendimiento comenzando las preselecciones con 1.000 pesos mensuales, sin tener ninguna medalla.	El ingreso básico de las preselecciones era de 200 pesos.
Ingresos adicionales mensuales en pesos para multimedallistas activos por cada medalla obtenida.	Solo se pagaba por la medalla de mayor rango y las demás se pagaban una sola vez.
Premios individuales y colectivos recibidos al ganar competencias internacionales tendrán una distribución de 80% para el atleta, 15% para los entrenadores y 5% para los especialistas.	La distribución al atleta por ganar competencias internacionales era de un 40-50%.
Posibilidad de contratarse con equipos del exterior, protegidos por el INDER y las federaciones deportivas siempre y cuando estén presentes en las competencias más importantes del año. El 10% del ingreso del atleta obtenido a través del contrato es retenido por el Estado.	No existía la posibilidad de contratos.

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas y artículo de *Granma* de Leticia Martínez (2013).

## ANÁLISIS

Luego de haber estudiado y comparado ambas políticas, entrevistamos a ocho atletas cubanos, activos y retirados, dentro y fuera de la Isla. Dos de los atletas entrevistados están retirados y practicaron deportes durante la misma época. Uno de ellos decidió permanecer en Cuba y el otro abandonó el país mientras estaba activo en el deporte. El que decidió permanecer en Cuba practicaba un deporte individual. El que reside en Puerto Rico practicaba un deporte colectivo; se destacó en la etapa juvenil del equipo al que pertenecía y luego jugó con la selección nacional adulta. El tipo de deporte que practicaban (colectivo o individual) fue fundamental en la toma de decisiones, y sentó la base para el análisis y las entrevistas realizadas. Las demás entrevistas fueron realizadas a atletas activos, dos en Cuba y cuatro en Puerto Rico, todos practicantes de deportes colectivos.

**Cuadro 2**  
Entrevistas a deportistas cubanos

Estado del atleta	País de residencia	Opinión sobre la política salarial	¿Frenará la política la migración del talento deportivo?
Exatleta; lleva 16 años retirado y fue multimedallista en su disciplina en un deporte individual.	Cuba	Favorece la nueva política, considera que se benefician los atletas, pero el sistema deportivo “de no dar nada pasa a darlo todo”.	Sí; pueden hacer contratos sin irse del país por completo.
Exatleta; decidió abandonar su país en busca de nuevos horizontes cuando practicaba un deporte colectivo; lleva alrededor de diez años fuera de su patria.	Puerto Rico	Favorece la nueva política, considera que mejorará las condiciones de vida de los atletas.	No; mientras a los atletas no se les de la flexibilidad de elegir dónde quieren jugar, seguirá la fuga de talentos. Ahora los atletas están mejor informados y tienen otra mentalidad.
Atleta activo; participó en las selecciones juvenil y adulta; consideró irse del país de manera ilegal, pero tuvo un inconveniente que lo detuvo, por lo que pensó que no era el momento. En la actualidad espera poder salir a jugar de manera legal.	Cuba	A favor, pero pidió que le dieran de baja de la selección nacional para poder ser contratado por su cuenta en el exterior, aunque la Federación no lo ha hecho.	Sí; “todos pensamos salir del país en un momento determinado para continuar la carrera deportiva. Hay que esperar el momento indicado para el contrato, las cosas se están poniendo mejores”.

Estado del atleta	País de residencia	Opinión sobre la política salarial	¿Frenará la política la migración del talento deportivo?
Atleta activo; participó en las selecciones juvenil y adulta.	Cuba	Ve la política como un avance para el deporte cubano.	“Si el país continua así, van a poder alcanzar los resultados de antes y no seguirán perdiendo tantos atletas”.
Atleta activo; salió del país antes de la política; no lleva muchos años fuera de Cuba.	Puerto Rico	A favor; “es una mejoría notable”.	No; “no creo que sea una cantidad que te haga quedarte en Cuba, no son todos a los que están dejando salir al extranjero”.
Atleta activo; salió del país un año antes de la política.	Puerto Rico	Favorable; “mucho mejor para los atletas”.	Depende el deporte, pero el atractivo mayor es el poder jugar en el exterior. “Quizás me hubiese quedado”; salió de Cuba en 2012.
Atleta activo; vivió el cambio de política en Cuba, pero decidió irse.	Puerto Rico	Favorable; “la política te obliga a tener resultados, además que aumenta el salario básico de 200 a 1.000 pesos”.	No; “va a seguir ocurriendo igual o peor, si siguen poniendo trabas para los contratos”.
Atleta activo; vivió el cambio en Cuba y de todos modos decidió irse.	Puerto Rico	Favorable, “pero el atleta necesita más opciones para subir su nivel. Equipos y países con menos nivel cobran más que los atletas cubanos. En Puerto Rico un atleta universitario gana más que un atleta en Cuba”.	“No, solamente le dan oportunidades a los mejores solamente y los atletas se desesperan, se desmotivan, los ilusionan y luego no pasa nada”.

Fuente: elaboración propia en base a resultados de las entrevistas.

Para poder entender y contrastar sus escenarios, es necesario conocer el perfil de cada uno de los entrevistados. El atleta retirado residente en Cuba fue un atleta multimedallista en eventos internacionales importantes y contendiente de marcas en diferentes niveles: cadete, juvenil y adulto. Como se mencionó anteriormente, practicaba un deporte individual. En la actualidad trabaja con el deporte en Cuba. El atleta cubano retirado que reside en Puerto Rico fue un multimedallista juvenil, aunque no tuvo una trayectoria deportiva tan larga y exitosa. Actualmente dirige diferentes equipos colectivos de su espe-

cialidad dentro y fuera de Puerto Rico. Ambos nos proveyeron una visión general de la nueva política como favorable para los atletas. El atleta retirado que reside en Cuba comentó que “la revisión del sistema deportivo cubano pasa de no dar nada a darlo todo”, refiriéndose a que los cambios son muy drásticos y las federaciones deportivas sufrirán con la implantación de la medida. Otro elemento negativo importante que destacó es que la liga nacional recibirá el impacto negativo ya que sus mejores deportistas no jugarán en la liga nacional como antes por participar en ligas foráneas. Por otro lado, nos comentó que poder formalizar contratos en el exterior sin tener que irse de la Isla por completo frenará la migración del talento deportivo de Cuba. El atleta retirado residente en Puerto Rico tuvo una contestación opuesta a ésta última pregunta, basándose en que mientras no se les dé la flexibilidad a los atletas para elegir en qué país quieren jugar, seguirá la fuga de talentos, y más en estos momentos que los atletas están mejor informados y tienen otra mentalidad.

Los dos atletas activos entrevistados residentes en Cuba practican el mismo deporte, aunque uno tiene más experiencia que el otro. Ambos coinciden en que la nueva política de remuneración es favorable para el atleta cubano y ayudará a disminuir la fuga de talentos deportivos en Cuba, a pesar de ser entrevistados por separado en ocasiones diferentes. Los dos comentaron que todos los atletas de Cuba tienen la ilusión de salir en algún momento determinado, pero hay que esperar la coyuntura del contrato. Además, ambos ven con optimismo los recientes cambios y argumentan que Cuba dejará de perder tantos atletas y llegará a recuperar el nivel deportivo mundial que ostentaba antes. También es interesante que uno de estos dos atletas, a pesar que ve estos cambios con optimismo, está pidiendo desvincularse de la Federación para así poder obtener un contrato por su cuenta.

Por otra parte, se entrevistaron a cuatro atletas cubanos que están deportivamente activos y residen en Puerto Rico. Todos son universitarios y practican deportes colectivos. De estos, dos salieron de Cuba antes de la nueva política y ambos practican el mismo deporte, pero algunas de sus opiniones contrastan. Uno de ellos nos comenta que la diferencia en el ingreso básico mensual de los atletas cubanos es evidente pero la remuneración es muy diferente de lo que devengaría el atleta cubano de alto rendimiento en otros países. En su carácter personal, aún con la revisión de ingresos, no hubiese permanecido en Cuba y considera que son muy pocos los atletas que el gobierno autoriza a salir al extranjero a participar.

Por el contrario, el otro atleta cubano residente en Puerto Rico, quien abandonó el país un año antes de implantarse la política, nos comentó que probablemente se hubiese quedado en Cuba. En su

opinión, el 10% que retiene el Estado al formalizar un contrato en el extranjero es equivalente a lo que retiene el representante de un atleta profesional. También destacó como un factor importante para la fuga de atletas en Cuba el tipo de deporte que practican. Mencionó que los deportes colectivos sufren más ya que se necesitan más recursos para que los equipos viajen, se expongan y salgan a jugar fuera de Cuba, por lo que se les hace más difícil subir su nivel, y por otro lado el premio se divide entre más personas.

Los últimos dos atletas entrevistados fueron sumamente importantes para la investigación, ya que decidieron salir de Cuba luego de haber vivido la implantación de la nueva política de remuneración. Ambos coincidieron en que la nueva política favorece económicamente al atleta y lo incentiva a tener buenos resultados, pero que lo más atractivo de esta política es tener la oportunidad de jugar en el exterior, que en su realidad es muy limitada. En la actualidad, solo existen tres jugadores de su género y disciplina con contratos en el exterior, que evidentemente son los mejores del equipo. Los entrevistados entendían que ellos también tenían excelentes posibilidades de jugar en ligas en el extranjero, por lo que decidieron marcharse de Cuba. Con esta determinación, ellos entienden que les ayudará a elevar su nivel deportivo. Además, indican que en otros países con niveles deportivos más bajos que los de Cuba se remunera mejor a los atletas de su categoría.

Los atletas cubanos entrevistados coinciden en que la política de remuneración beneficiará al atleta y el rendimiento del deporte en Cuba. Los atletas de Cuba son los únicos que opinan que la migración deportiva disminuirá con la nueva política. Uno de los atletas en Puerto Rico contestó que, aunque dependía del deporte, él se hubiese quedado de haber existido esta oportunidad. Por otro lado, dos de los entrevistados salieron luego que se implantó la política.

Luego de las entrevistas, pudimos concluir que el cambio más atractivo bajo la política de remuneración, según los atletas entrevistados y las fuentes secundarias, es la posibilidad de suscribir contratos beneficiosos para desempeñarse en el deporte fuera de Cuba sin tener que abandonar su isla ni a su familia. No obstante, el cambio se está dando lentamente de parte del INDER y en los deportes donde se destacan más los atletas. Este proceso se hace de forma cuidadosa toda vez que el gobierno busca que se pueda llegar a acuerdos con las ligas exteriores para que los jugadores estén presentes en los torneos más importantes de los equipos nacionales y no sean tratados como mercancía. Para noviembre de 2015, cuando la política llevaba 22 meses de funcionamiento, había 31 atletas contratados en siete disciplinas diferentes (voleibol, boxeo, béisbol, balonmano y baloncesto),

la mayor parte localizados en Europa. Esto conlleva tiempo y negociaciones extensas por parte de las autoridades deportivas cubanas, y algunos atletas no están dispuestos a esperar porque entienden que va en detrimento de su carrera deportiva. Exponerse a otras experiencias a nivel internacional durante sus años de madurez deportiva los ayuda a elevar su nivel de juego y los expone a otras experiencias profesionales con los incentivos económicos que esto representa.

La decisión de salir del país de origen no se puede tomar en base a un solo factor; un conjunto de variables influyen en la decisión en un momento dado. Varios de los entrevistados en Puerto Rico nos comentaron que decidieron abandonar su país luego de un análisis de apenas días u horas durante el torneo internacional en el que estaban participando. El atleta no es atleta toda la vida y tiene un ciclo deportivo relativamente corto, y el factor tiempo es determinante.

En la mayoría de los casos, los atletas cubanos son el sostén económico de sus familias. Según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba, el salario promedio es de 400 a 550 pesos, mientras que un atleta de la preselección nacional sin ninguna medalla tiene un ingreso mensual básico de 1.000 pesos, casi el doble del promedio nacional. Por lo tanto, este aumento en el salario de los deportistas mejora tanto la situación del atleta como la de su familia.

Analizar si la decisión de un atleta de abandonar su país es acertada o no es muy difícil, ya que no solo se estudian los factores económicos; implica separarse de su familia por un periodo de tiempo indeterminado, y alejarse del país que lo vio nacer y crecer, y que lo desarrolló en el deporte de forma gratuita, por lo que tiene gratos recuerdos. También implica perder el privilegio de representar a su país en torneos internacionales. Muchas metas deportivas y económicas se alcanzan, pero otras de gran valor sentimental y de orgullo patrio se pierden. El atleta debe decidir entre esperar a que llegue el momento preciso para aprovechar la oportunidad y que no pasen sus mejores años como atleta o, por el contrario, salir del país de forma ilegal, con los riesgos que esto conlleva, y forjar su propio destino. Cada atleta toma su propio camino de acuerdo a la dirección que le provea en sus circunstancias.

## CONCLUSIÓN

Luego de la investigación y el análisis, considero que la nueva política de remuneración es efectiva para frenar la migración deportiva de los mejores atletas cubanos en sus respectivas disciplinas. Aunque reconocemos que retener a los atletas no es el objetivo principal de esta política, es una situación que está enfrentando el deporte cubano. La migración de los atletas afecta el rendimiento deportivo de Cuba a



nivel internacional, especialmente con los deportes colectivos, lo cual reduce la obtención de medallas en competencias internacionales en comparación con años anteriores. Esto impacta directamente los ingresos de los atletas toda vez que la remuneración se mide a base de medallas obtenidas.

La nueva política de remuneración de atletas y la posibilidad de que los atletas puedan suscribir contratos para jugar en el exterior con equipos internacionales y recibir ingresos adicionales es potencialmente favorable para los mejores prospectos. En el caso de los deportes de participación individual, los atletas tienen más oportunidades por los costos de viaje que conllevan estos deportes. En los deportes colectivos como el baloncesto, el voleibol y el béisbol, las posibilidades se reducen, además de que los premios en metálico se dividen entre más personas.

Según los atletas entrevistados, aunque todos los jugadores de deportes colectivos son reconocidos por sus habilidades y nivel competitivo, solo los mejores atletas de la disciplina tienen la posibilidad de obtener contratos en el exterior. La desesperación de la espera los lleva a considerar la opción de abandonar el país y buscar opciones económicas más favorables, haciendo los sacrificios antes mencionados. Los atletas no desean perder sus años más productivos del deporte sin la oportunidad de aumentar su nivel competitivo y obtener experiencias profesionales en su disciplina en el exterior. La globalización y la exposición a la comunicación fuera de su país por medios tecnológicos acerca a los atletas a otras experiencias.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la migración laboral es un factor clave en la globalización y tiene un impacto considerable en la economía mundial. Los factores externos antes mencionados y los factores internos, como el decrecimiento y el envejecimiento de la población, llevan a un aumento de la demanda y oferta de la migración laboral, en la que los ciudadanos emigran en búsqueda, principalmente, de mejores oportunidades económicas. El envío de remesas a los familiares en los países de origen es el efecto socioeconómico más importante de esta tendencia para la economía del país de origen. El Dr. José Luis Martín Romero y el Dr. Rafael Araujo González (2008: 66) citan en su escrito *Población y recursos laborales: La migración de profesionales cubanos*, el discurso de apertura de Thoraya Obaid en la Conferencia internacional sobre migración internacional y desarrollo: “Existe una estrecha correlación positiva entre las remesas de dinero y la disminución de la pobreza en los países en desarrollo” (Obaid, 2004). Cada año, los trabajadores migrantes envían a su país de origen grandes cantidades de remesas. Estas remesas, estimadas en 160 mil millones de dólares —o 250 mil

millones de dólares incluyendo las informales— sostienen familias y comunidades y al mismo tiempo contribuyen al crecimiento económico y a la prosperidad de los países de destino, según la OIT.

La migración laboral, la globalización y las remesas tienen una relación importante con la fuga y migración de talento deportivo. Este movimiento ocurre en todo el mundo hace años y tiene un gran impacto tanto en el país de origen como el que recibe al individuo, así sea positivo como negativo. Todos los factores presentes para que se lleve a cabo esta migración de trabajadores deben ser cuidadosamente estudiados para que el país de origen, en este caso Cuba, pueda adentrarse en este movimiento global sin sufrir impactos severos y a su vez poder cumplir con el plan de país. Exponer a más de sus atletas en ámbitos internacionales promueve el crecimiento en el nivel competitivo y, en efecto, en la obtención de medallas.

La política establecida fue bien aceptada por sus atletas; el problema recae en la lentitud con la que se ejecuta. Contratar atletas en el exterior promueve ingresos adicionales para el desarrollo de instalaciones deportivas, programas de deportes, giras de competencias y juegos de práctica, ya que el gobierno generará más dinero, al igual que el deporte cubano, que retiene un porcentaje del ingreso de esos contratos. Además, promueve un aumento en el ingreso de sus atletas y, por consiguiente, en el ingreso de muchas familias del país.

A los atletas entrevistados en Puerto Rico se les preguntó también si enviaban remesas a sus familiares en Cuba y la frecuencia y cantidad de esas remesas. De los cinco entrevistados, los tres que llevan más tiempo en la isla envían remesas mensuales a su familia, entre 100 y 250 dólares, lo que equivale a entre 2600 y 6000 pesos. Los otros dos entrevistados no llevan mucho tiempo radicados en Puerto Rico por lo que no están en la mejor situación económica para enviarle dinero a su familia, pero tienen intención de hacerlo en cuanto se establezcan.

Actualmente, los migrantes enfrentan muchos retos, incluyendo condiciones laborales pobres y discriminación. El gobierno cubano quiere servir como mediador en estas situaciones para proteger a los atletas, ya que si se desvinculara del proceso los mismos podrían sufrir impactos sociales y psicológicos negativos, según el caso y el contexto en que se registren. En el texto antes mencionado del Dr. José Luis Martín y el Dr. Rafael Araujo, se señalan otras pérdidas que sufre el país de origen con la migración: “Según Aruj (2008: 103) la emigración externa genera pérdida de población económicamente activa, envejecimiento de la comunidad, merma de recursos humanos calificados, fragmentación familiar y problemas psicosociales”. Además, señalan que el capital humano de los países en desarrollo

se está moviendo hacia los países desarrollados, que son los que pueden adquirir los mejores talentos y desarrollar los nichos de dichas regiones.

A pesar de lo antes mencionado, la demanda por trabajadores migrantes sigue en aumento, no sólo para puestos muy especializados en industrias como tecnología de la información, sino también en industrias con profesionales no tan bien remunerados. Existe un consenso general, según la OIT, sobre la contribución del trabajo de los migrantes al crecimiento y desarrollo de los países de origen y destino. El trabajo del migrante contribuye al crecimiento económico del país de origen con las remesas, la transferencia de capital y conocimientos a través de la migración de retorno y con la transferencia de tecnología e inversiones de capital por las comunidades en el exterior. Sin embargo, es preocupante la pérdida de competencias importantes, y la fuga de cerebros y talentos en los países en desarrollo.

El reto en Cuba, como en el resto del mundo, recae en la formulación de políticas y mecanismos para regular y administrar la migración laboral y garantizar que contribuya de manera positiva al desarrollo del país y de los destinos y al bienestar de los migrantes, ya que la situación no sólo la están enfrentando los atletas sino los artistas, médicos, ingenieros y otros profesionales del país. Agilizar el proceso para concretar contratos sin dejar a un lado el bienestar de sus atletas es la clave para que la política frene efectivamente la migración ilegal de atletas, y que el país no sufra un impacto negativo tan marcado, sino que sean más los beneficios para el país.

## **ANEXO I: PREGUNTAS GUÍAS PARA LA ENTREVISTA**

### ***PREGUNTAS A ATLETAS ACTIVOS***

- » Perfil deportivo
  - › ¿Qué deporte practicas? ¿Hace cuánto tiempo? ¿Cuáles son tus compromisos deportivos en la actualidad? ¿Cuántas horas diarias practicas?
- » Beneficios de ser atleta
  - › ¿Qué beneficios o incentivos les dan a los atletas en Cuba?
- » Dificultades del atleta cubano
  - › ¿Cuáles han sido o son tus mayores dificultades como atleta? (Estar lejos de la familia, factores económicos, tiempo, etc.)

- » Política de incentivos de 2013
  - › ¿Te has beneficiado de las nuevas políticas de remuneración de atletas? ¿Crees que la misma disminuirá la migración de atletas?
- » Migración de talento deportivo
  - › ¿Qué opinas de tus compañeros atletas que han tomado la decisión de salir del país a continuar con sus carreras deportivas?
  - › ¿Has pensado salir del país a continuar tu carrera deportiva?

### ***PREGUNTAS A LOS ATLETAS ACTIVOS FUERA DEL PAÍS***

- » Transferencia de dinero
  - › ¿Envías dinero a Cuba en la actualidad? Si contestas que sí, ¿con cuánta frecuencia? ¿Cuánto dinero?
- » ¿Hace cuánto tiempo saliste del país?
- » ¿Cuáles fueron las razones principales para tomar la decisión de salir de país?
- » ¿Cuál fue tu inconformidad con la nueva política de remuneración?

### ***PREGUNTAS A ATLETAS RETIRADOS***

- » Perfil deportivo
  - › ¿Cuántos años practicaste el deporte? ¿Cuáles son tus mayores logros deportivos? ¿Qué haces en la actualidad? (Trabajas, no trabajas.)
- » Beneficios de ser atleta y al retirarse
  - › ¿Qué beneficio te daban como atleta? ¿Qué beneficios les dan a los atletas retirados?
- » Dificultades del atleta cubano
  - › ¿Cuál fue tu mayor dificultad o reto como atleta?
- » Migración de talento deportivo
  - › ¿Pensaste abandonar el país en algún momento de tu carrera deportiva? ¿Tuviste ofertas tentadoras en algún momento? ¿Qué opinas de los atletas que toman esta decisión?
- » Deporte cubano en la actualidad
  - › ¿Qué opinas de que los Juegos Olímpicos Río 2016 puedan ser

los primeros juegos olímpicos en los que Cuba no clasifique en un deporte colectivo?

### **PREGUNTAS A LOS ATLETAS RETIRADOS FUERA DEL PAÍS**

- » Transferencia de dinero
  - › ¿Envías dinero a Cuba en la actualidad? Si contestas que sí, ¿con cuánta frecuencia? ¿Cuánto dinero?
- » ¿Hace cuánto tiempo saliste del país?
- » ¿Cuáles fueron las razones principales para tomar la decisión de salir de país?
  - › De haber existido la nueva política de remuneración en aquel momento, ¿te hubieses quedado en el país?

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Agergaard, Sine y Ryba, Tatiana 2014 “Migration and Career Transitions in Professional Sports: Transnational Athletic Careers in a Psychological and Sociological Perspective” en *Sociology of Sport Journal* (Champaign), Vol. 31, Issue 2.
- Aruj, Roberto S. 2008 “Causas, consecuencias, efectos e impacto de las migraciones en Latinoamérica” en *Papeles de Población, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población. Nueva Época* (Madrid) Año 14, N° 55, enero-marzo.
- Bale, John y Maguire, Joseph 1994 *The Global Sports Arena: Athletic Talent Migration in an Interdependent World* (Gran Bretaña: Frank Cass Publishers).
- Batista Rodríguez, Julio 2015 “Contratos, cifras y esperas” en *Cubahora* (La Habana) en <<http://www.cubahora.cu/deporte/contratos-cifras-y-esperas>> acceso 22 de noviembre de 2015.
- Maguire, Joseph y Falcous, Mark 2011 *Sport and Migration: Borders, Boundaries and Crossings* (Oxon: Routledge).
- Maguire, Joseph y Falcous, Mark (eds.) 2010 *Sport and migration: Borders, boundaries and crossings* (London: Routledge).
- Martín, Jose Luis y Araujo, Rafael 2013 “Población y recursos laborales: La migración de profesionales cubanos” en *Revista Extremeña de Ciencias Sociales “Almenara”*, N° 5 (Cáceres).
- Martínez Hernández, Leticia 2014 “En vigor normas jurídicas sobre los ingresos de atletas, entrenadores y especialistas del deporte” en *Granma* (La Habana) en <<http://www.granma.cu/>

- cuba/2014-03-31/en-vigor-normas-juridicas-sobre-los-ingresos-de-atletas-entrenadores-y-especialistas-del-deporte> acceso 22 de noviembre de 2015.
- Obaid, Thoraya 2004 “Migración internacional y desarrollo”, discurso de Apertura de la Conferencia Internacional (UNFPA, New York).
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información 2014 “Anuario Estadístico de Cuba Edición 2013” en *Oficina Nacional de Estadísticas e Información* en <[http://www.one.cu/aec2013/esp/21\\_tabla\\_cuadro.htm](http://www.one.cu/aec2013/esp/21_tabla_cuadro.htm)> acceso 22 de noviembre de 2015.
- Organización Internacional del Trabajo 2006 “Datos sobre migración laboral” en *Organización Internacional del Trabajo* (Suiza) en <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_067604.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_067604.pdf)> acceso 22 de noviembre de 2015.
- Pérez López, Jorge F. 2003 “El sector externo de la economía socialista cubana” en M. De Miranda Parrondo *Cuba: reestructuración económica y globalización* (Bogotá: Centro Editorial Javeriano).
- Pettavino, Paula y Pye, GERALYN 2009 [1994] *Sport in Cuba: The Diamond in the Rough* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press).



José Luis Perelló Cabrera

## **EL TURISMO INTERNACIONAL EN CUBA UN RECUENTO NECESARIO ANTE UN NUEVO ESCENARIO DE RELACIONES DIPLOMÁTICAS CON LOS ESTADOS UNIDOS**

### **INTRODUCCIÓN**

El turismo se presentó para Cuba como un potente inductor de cambios en la estructura económica y social del país a comienzos de la década del noventa del siglo pasado, en momentos en que se presentaba una profunda crisis tras la desaparición del sistema socialista. El derrumbe del socialismo en los países de Europa del Este comenzó a mediados de 1989 y concluyó en diciembre de 1991 al desintegrarse la Unión Soviética, con la cual la Isla tenía relaciones de dependencia económica y comercial.

En los años siguientes, la crisis entró en su fase más cruda: el producto interno de Cuba descendió un 35%, las exportaciones bajaron un 50%, las importaciones se contrajeron a una cuarta parte del nivel logrado en 1989 y la disponibilidad de petróleo era menos de la mitad de su nivel habitual. Se dejaron de cultivar cientos de miles de hectáreas por falta de combustible, fertilizantes e insumos y equipos agrícolas. La mitad de la capacidad industrial se paralizó, el transporte mermó rápidamente y la generación de electricidad disminuyó un 27%, desestabilizando el servicio eléctrico en todo el país.

Junto a la crisis interna que vivía la Isla, el gobierno estadounidense recrudesció las leyes de bloqueo económico, comercial y financiero, generando graves situaciones: la aprobación de la Enmienda Torricelli, la cual restableció la Lista Negra de barcos que tocasen



puertos cubanos, borrando la posibilidad de desarrollar el turismo de cruceros; la diplomacia de segunda vía, concebida para corroer desde adentro la Revolución Cubana; la Crisis de los balseiros que generó una imagen de caos y emigración ilegal masiva; el incidente de las avionetas y la inmediata aprobación de la Ley Helms-Burton, la cual ahuyentó a muchos inversionistas potenciales; la campaña terrorista de bombas en los hoteles y otras instalaciones turísticas con el propósito de provocar el pánico.

Pero esa capacidad de generación económica, que podía propiciar el turismo internacional, solamente se podía concebir a partir de un contexto dado: debía integrarse, como objeto de desarrollo, a un argumento determinado, redimiendo sus rasgos peculiares y respetando la historia de la sociedad cubana donde se desarrollaba, sus encadenamientos con el sistema económico prevaleciente, sus relaciones productivas y las tradiciones revolucionarias que identificaban a los cubanos. La compleja y adversa situación descrita hacía pensar como algo imposible el desarrollo del turismo internacional.

Sin embargo, contrariamente a todos los pronósticos, en 1990 Cuba recibió unos trescientos mil turistas y diez años después ya superaba a Jamaica y a las Bahamas con más de un millón de visitantes, pasando de la posición 23 en arribo de turistas en la región de las Américas a la posición número 8 en ese *ranking*, manteniendo un crecimiento sostenido durante esos años.

### **LA CONTRIBUCIÓN DEL TURISMO A LA ECONOMÍA CUBANA EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS**

Las aspiraciones de mantener los recursos naturales como atractivos turísticos, especialmente las playas, representaban la oferta de actividades que implicaban el uso de territorios predeterminados, que tienen un valor *per se*, pero que se transforman en el contexto, adquiriendo un nuevo valor turístico, que los convertirían en territorios de alta significación para el desarrollo del turismo internacional. El modelo de desarrollo turístico, desde entonces, se ha caracterizado por la construcción acelerada de grandes hoteles de cuatro y cinco estrellas, constituyéndose empresas mixtas con capital extranjero y celebrándose contratos de gestión con cadenas hoteleras internacionales, principalmente españolas. Este modelo de desarrollo turístico, basado en la construcción masiva de habitaciones hoteleras, presenta como peligro la inmovilización de recursos, lo que significa un aumento en habitaciones frente a una demanda que no crece en la misma proporción.

Por otra parte, en estos veinte años el turismo, como actividad económica, se ha visto limitado en su desarrollo por problemas

**Cuadro 1**  
 Habitaciones, visitantes extranjeros e ingresos totales asociados al turismo, 1990-2005  
 Ingresos en millones de dólares

Años	Habitaciones	Visitantes	Ingresos*	Años	Habitaciones	Visitantes	Ingresos*
1990	12.900	340.329	243,0	1998	30.900	1.415.832	1759,0
1991	16.600	424.041	402,0	1999	32.300	1.602.781	1901,0
1992	18.700	460.610	550,0	2000	34.200	1.773.986	1948,0
1993	22.100	546.023	720,0	2001	36.200	1.774.541	1840,0
1994	23.300	619.218	850,0	2002	38.350	1.686.162	1769,0
1995	24.200	745.495	1100,0	2003	40.650	1.905.682	1999,0
1996	26.900	1.004.336	1333,0	2004	41.050	2.048.572	2114,0
1997	27.400	1.170.083	1515,0	2005	43.062	2.319.334	2180,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

estructurales de difícil solución de la economía cubana. Entre los más relevantes están la insuficiencia del ahorro doméstico, la escasez crónica de divisas, las distorsiones en el sistema de precios relativos derivadas del uso de un tipo de cambio oficial sobrevaluado, los mercados segmentados y la dualidad monetaria y cambiaria (Sánchez Egozcue, 2012).

Todo esto ha afectado extraordinariamente los niveles de eficiencia y calidad de la producción y los servicios y, por extensión, ha supuesto un fuerte impacto en la capacidad competitiva real del comercio exterior del país frente a los mercados internacionales. En todos estos años, los indicadores del crecimiento y desarrollo turístico se han centrado en las llegadas de visitantes internacionales y en la construcción de plazas hoteleras, subvalorando que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista, según se plantea en el lineamiento 255 de la Política para el Turismo aprobada en los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (PCC, 2011: 33).<sup>1</sup>

En el año 1990, los ingresos asociados al turismo ascendieron a 243 millones de dólares, y en 2004, estos ingresos ascendieron a 2100 millones de dólares, lo que representa un aumento de ocho veces en quince años, con una tasa promedio anual de 17% de crecimiento. Mientras tanto, las llegadas de visitantes internacionales crecieron un 1% en el mismo período. Teniendo en cuenta estas cifras, el ingreso medio por visitante fue de 1.300 dólares.

<sup>1</sup> Ver <<http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-vi-cong.pdf>>.

Una de las medidas tomadas por el gobierno cubano para enfrentar la crisis de los años noventa fue la dolarización parcial de la economía. La decisión obedecía a la necesidad de facilitar una moneda más estable que el peso cubano a las actividades económicas que funcionarían como resortes de la recuperación. Entonces, el turismo, la inversión extranjera y otros sectores empezaron a usar el dólar como medio de pago. La dolarización fue consecuencia de una política económica que evitó un impacto asimétrico de la crisis, pero generó inflación, pérdida de confianza en la moneda nacional y deterioro de sus funciones como medio de pago y de reserva.

A partir del año 2003 se adoptaron una serie de medidas tendientes a la desdolarización paulatina de la economía y a reemplazar progresivamente el dólar por el peso cubano convertible (CUC)<sup>2</sup>, pero condicionado al valor del dólar.

Finalizando el año 2004, todas las entidades que trabajaban con dólares en efectivo solo aceptarían pesos convertibles al cobrar sus transacciones en el territorio nacional. Los servicios a la población local y a los extranjeros que anteriormente se nominaban en dólares comenzaron a cobrarse en pesos convertibles. Además, se impuso un gravamen de 10% a la compra de pesos convertibles, lo que equivalía a 1,10 dólares por CUC.

A partir de marzo de 2005, la tasa de cambio quedó fijada en 24 pesos cubanos (CUP) por cada peso convertible o dólar para la compra, y 25 pesos cubanos para la venta, lo que revaluó en 7,5% la moneda nacional (CUP).

Al pasar toda la comercialización de bienes y servicios en dólares a pesos convertibles, se exigió a los turistas cambiar sus monedas traídas desde el exterior a monedas nacionales para poder consumir dentro de Cuba, lo que los obligaba a pagar el gravamen de 10% si ingresaban dólares físicos.<sup>3</sup> Esta revaluación elevó los costos de Cuba en relación al dólar, influyendo negativamente, junto a otros factores, sobre la demanda internacional de turismo hacia la Isla.

### **LOS INGRESOS ASOCIADOS AL TURISMO INTERNACIONAL**

En estos últimos años, cualquier análisis sobre los ingresos asociados al turismo queda distorsionado porque los datos recogidos en las estadísticas son incompletos o deficientes y no reflejan el comporta-

---

2 Un CUC = 0,82 dólares.

3 Estos análisis sobre los impactos de la dualidad monetaria aparecen publicados en artículos de la autoría del Dr. Pavel Vidal Alejandro: "La encrucijada de la dualidad monetaria", *Nueva Sociedad*, N° 216, 2008; y "Política Monetaria", en *Miradas a la Economía Cubana*, p. 31 (CEEC, La Habana, 2010).

miento real de los ingresos del turismo receptivo. El indicador de ingresos asociados al turismo no recoge lo que el visitante foráneo gasta en los espacios no estatales, como los restaurantes, las cafeterías, los establecimientos de artesanía y el alojamiento en casas privadas.

Por otra parte, si se analiza el comportamiento de los ingresos asociados al turismo en su relación con el indicador “llegada de visitantes”, las distorsiones son más evidentes, pues la segunda posición, después de los canadienses, la ocupa el segmento de los emigrados residentes permanentes en el exterior. Los gastos en el país que ellos generan junto a sus familiares y amigos en actividades y espacios informales, tampoco son recogidos en las estadísticas oficiales.

En un estudio sobre los ingresos asociados al turismo, se encontró que los ingresos asociados al turismo y la llegada de visitantes tuvieron una proporcionalidad directa durante los años noventa. Desde entonces, ambas tasas crecieron, pero a partir del año 2008 se interrumpió la proporcionalidad directa y se observó un cambio de tendencia, pues, aunque las llegadas crecieron, los ingresos turísticos descendieron (Ayala, 2013). Aunque este autor no lo analiza explícitamente, a partir del año 2008 se produjo un crecimiento significativo en las llegadas de los cubanos residentes en el exterior, y a partir del año siguiente se desarrolló aceleradamente el sector no estatal dirigido al visitante internacional (restaurantes, cafeterías y alojamiento en casas privadas). Por lo tanto, se requiere mejorar la calidad de las estadísticas nacionales, a partir de una metodología pública y coherente con el nuevo escenario interno, de modo que facilite un análisis más objetivo mediante un sistema estadístico que recoja los ingresos asociados al turismo en los espacios no estatales y que permita un acercamiento al comportamiento real de la contribución del turismo internacional a la economía del país.

### ***LOS MERCADOS Y SEGMENTOS TURÍSTICOS***

En los últimos veinte años el indicador de llegada de visitantes internacionales ha mostrado una tasa de crecimiento promedio anual de 4,2%, por tanto poco más de 42 millones de viajeros internacionales han visitado Cuba. Muchos son visitantes recurrentes, en particular los provenientes de Canadá, y vuelven una y otra vez, pese a las dificultades en el servicio que enfrenta el sector turístico cubano por causas exógenas y endógenas.

Una de las razones es que el desarrollo del turismo internacional en Cuba ha sido concebido a partir del escenario de confrontación y las restricciones de viajes que han caracterizado las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos desde hace más de medio siglo. La política del gobierno estadounidense hacia Cuba ha transitado desde

momentos de acercamiento y suspensión de algunas restricciones de viajes hasta etapas de recrudescimiento de las medidas y la aprobación de leyes de bloqueo. Este proceder inestable en la política estadounidense, desde el punto de vista del turismo internacional hacia la mayor de las Antillas, propició una cierta consolidación (en el turismo cubano) de parte de Canadá, de los principales emisores europeos y del segmento de cubanos emigrantes residentes en el exterior.

En los últimos años, casi el 80% de las llegadas se han concentrado en diez mercados principales, y de éstos los dos primeros segmentos contribuyen con el 50% del total de visitantes internacionales.

El turismo desde Canadá mantiene su crecimiento anual, lo cual provoca una marcada estacionalidad y la polarización de una demanda enfocada al turismo de sol y playa de la modalidad "todo incluido". Al mismo tiempo, se va observando una concentración de la oferta en unos pocos operadores turísticos, quienes dominan los principales mercados emisores canadienses y europeos.

### ***LA INFRAESTRUCTURA DE ALOJAMIENTO***

Desde sus inicios en la década del noventa, como se expresó anteriormente, la inversión turística se concentró en la construcción de nuevas instalaciones hoteleras, principalmente en territorios costeros, estableciendo una clara predilección por el turismo de sol y playa.

A pesar de las dificultades económicas que ha atravesado el país, sobre todo en la infraestructura, las cuales han repercutido en la construcción de nuevas instalaciones de alojamiento y en la calidad de muchos de los servicios que se ofrecen en los hoteles, Cuba cuenta con capacidad de alojamiento en todos los polos turísticos. Más concretamente, el 47% de los hoteles se localizan en territorios costeros y el 39% están situados en ciudades principales.

La distribución de la infraestructura de alojamiento por territorio está condicionada por los factores de la demanda y por la intencionalidad del desarrollo turístico. En este sentido, se conoce que los territorios turísticos de mayor desarrollo se han concentrado en zonas costeras con playas de arenas blancas, mostrando una preferencia por el turismo de sol y playa, en correspondencia con el crecimiento del mercado canadiense. El Plan de Desarrollo para los próximos quince años se ha sustentado a partir del Ordenamiento Territorial, especialmente concebido para el turismo vacacional de sol y playa que ha prevalecido en los últimos veinticinco años. Actualmente el 71,5% del total de habitaciones están dirigidas al producto sol y playa, distribuidas en 168 establecimientos de alojamiento. A estas capacidades del sector estatal se adicionaban las 18.740 habitaciones del

**Cuadro 2**  
Llegadas de visitantes internacionales a Cuba, 2006-2014

Mercados	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Canadá	604.263	660.384	818.246	914.884	945.248	1.002.318	1.071.692	1.105.726	1.175.077
Emigrados	157.873	192.713	226.707	296.064	375.431	397.873	384.182	373.458	361.228
Alemania	114.291	103.053	100.964	93.437	93.136	95.124	108.709	115.546	139.136
Reino Unido	211.075	208.122	193.932	172.318	174.343	175.822	153.731	149.513	123.910
Italia	144.262	134.291	126.042	118.347	112.298	110.432	103.287	95.536	112.076
Francia	103.469	92.304	90.731	83.478	80.470	94.370	101.521	96.636	103.475
EE.UU.	36.808	40.520	41.904	52.455	63.046	73.566	98.051	92.346	91.254
España	185.531	133.149	121.166	129.224	104.948	101.631	81.354	73.057	77.099
Rusia	27.861	29.076	40.620	37.390	56.245	78.469	86.940	70.398	69.237
Argentina	30.383	37.922	47.405	48.543	58.612	75.968	94.691	90.083	68.849
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.617.822</b>	<b>1.633.541</b>	<b>1.809.725</b>	<b>1.948.149</b>	<b>2.065.787</b>	<b>2.207.584</b>	<b>2.286.170</b>	<b>2.264.312</b>	<b>2.321.341</b>
% de participación	72,9	75,9	77,1	80,2	81,6	81,3	80,5	79,4	77,3
Otros países	602.745	518.680	538.615	481.660	465.958	508.733	552.185	587.707	681.404
<b>TOTALES</b>	<b>2.220.567</b>	<b>2.152.221</b>	<b>2.348.340</b>	<b>2.429.809</b>	<b>2.531.745</b>	<b>2.716.317</b>	<b>2.838.355</b>	<b>2.852.019</b>	<b>3.002.745</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

sector privado, con una atención personalizada y servicio esmerado, la mayoría de ellas insertadas en la oferta de alojamiento de Airbnb.

Al finalizar 2015, la oferta habitacional del sector turismo contó con 63.657 habitaciones físicas distribuidas en 372 instalaciones en cinco empresas hoteleras cubanas principales: Gaviota (24.497), Cubanacán (15.463), Gran Caribe (12.169), Islazul (9.925), Habaguanex (598) y otras entidades afines que comercializan habitaciones al turismo.

En los últimos años, la ejecución de proyectos y programas de desarrollo en el sector de alojamiento, en muchas ocasiones mediante el capital extranjero, se ha producido en espacios seleccionados que difunden ventajas a los territorios próximos, esencialmente en la generación de decenas de puestos de trabajo. Al finalizar el año 2015, el 74% de los municipios turísticos (42 municipios) del país poseían menos de 500 habitaciones para un total de 6.263 habitaciones, es

decir el 10% del total de las habitaciones del país. Al mismo tiempo se incluyó en estos 42 municipios el 28% del total de instalaciones de alojamiento. Por otra parte, el 6% de los municipios turísticos, es decir tres municipios (Cárdenas, Caibarién y Morón), poseían un total de 34.485 habitaciones, o sea el 54% del total de habitaciones del país, lo cual evidencia el alto grado de concentración de las habitaciones. Estos tres municipios —con el 2,3% de la población de la isla— concentran el 27% del total de las instalaciones de alojamiento. Como consecuencia, es difícil disponer de una fuerza de trabajo adecuada y suficiente que resida en el territorio, y deberá ser suplida por migraciones internas desde otros municipios o por trabajadores que realicen largas travesías de transporte.

En estos últimos años se han realizado estudios detallados y profundos para determinar el potencial de desarrollo turístico de los diferentes territorios, teniendo en cuenta los atractivos y los recursos naturales y culturales. Estos estudios culminaron en el Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo<sup>4</sup>, documento base para trazar los proyectos de nuevas inversiones y la localización para los nuevos hoteles y complejos turísticos. Durante los próximos cinco años, se construirán 50.000 nuevas habitaciones en los principales polos turísticos del país.

## **EL TURISMO INTERNACIONAL EN CUBA ANTE EL NUEVO ESCENARIO DE RELACIONES CON LOS EE.UU.**

El grupo de medidas anunciadas por los presidentes de Cuba y los Estados Unidos sobre el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países a mediados de diciembre de 2014 representa la posibilidad de discutir varios temas que inciden sobre el turismo cubano. El turismo es precisamente el sector que más puede favorecer el clima de normalización de las relaciones entre los dos países.

La ampliación en las categorías de licencias que otorga la *Office of Foreign Assets Control* (OFAC) para que los estadounidenses puedan viajar a Cuba, puestas en vigor a mediados de enero de 2015, prácticamente incluyen el abanico de motivaciones de viaje por las que un viajero se desplaza desde su lugar de residencia hacia un destino para conocer nuevos espacios de vida. La definición aceptada de “viaje experiencial” es una de las principales tendencias de mercado en la industria turística moderna. Es un enfoque de viajar orientado hacia vivir la experiencia de un país, ciudad o sitio en particular, relacionándose con su historia, población, comida y cultura. Los motivos de

4 Ver <[http://www.ecured.cu/Plan\\_General\\_de Ordenamiento\\_Territorial\\_y\\_Urbanismo](http://www.ecured.cu/Plan_General_de Ordenamiento_Territorial_y_Urbanismo)>.

**Cuadro 3**  
Instalaciones y habitaciones por empresas de alojamiento en 2015

Empresas de alojamiento	Cantidad de instalaciones	% de instalaciones	Habitaciones existentes	% de habitaciones
Cubanacán	86	23,1	15.463	24,3
Gran Caribe	57	15,3	12.169	19,1
Islazul	121	32,5	9.925	15,6
Campismo	17	4,6	217	0,3
Palmares	5	1,3	28	0
Formatur (Escuela)	1	0,3	18	0
Gaviota	61	16,4	24.497	38,5
Habaguanex	21	5,6	598	0,9
Palco	1	0,3	177	0,3
Tará	2	0,5	565	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100</b>	<b>63.657</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Turismo, 2015.

viaje que se autorizan en las licencias para viajar a Cuba se inscriben en el enunciado anterior.

La categoría de licencia *people-to-people*, aunque ha permanecido como licencia específica, se reserva para organizaciones culturales, educacionales y sociales, y sobre todo para operadores turísticos y agencias especializadas que desde los Estados Unidos ofrecen programas grupales con la condición de relacionarse todo lo posible con el pueblo cubano. En este sentido, la mayoría de los viajeros considerados como turistas internacionales tienen como principal motivación de viaje relacionarse, en todo lo posible, con las sociedades y comunidades que visitan. Queda excluido de esta categoría el turismo de sol y playa; todas las demás modalidades de turismo están comprendidos en las licencias (Perelló, 2015a).

Este clima de distensión en las relaciones entre los dos países incentivó los flujos de visitantes foráneos a Cuba procedentes de todos los países emisores de turismo y provocó un crecimiento significativo en el número turistas en el año 2015, principalmente aquellos provenientes de los Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido, Francia, Italia, España y Canadá. Este último continúa siendo el principal mercado turístico para Cuba con 1,3 millones de visitantes.



Resulta destacable que, en 2015, el 75% de los visitantes a Cuba provinieron de diez segmentos de los principales mercados emisores de turismo, y de estos el 50% procedieron de América del Norte, lo que reafirma que esta subregión es la principal emisora de los flujos turísticos para Cuba, un aspecto que puede consolidarse si se normalizan completamente las relaciones cubano-estadounidenses. Esta tendencia incluso puede fortalecerse, debido al aumento de las corrientes migratorias desde Cuba hacia los Estados Unidos y Canadá. Esto apunta a la circularidad de los flujos, los cuales traen consigo una mayor demanda de servicios turísticos de parte de un segmento poblacional que, por naturaleza, debe ser fiel al destino donde tiene sembradas sus raíces culturales y familiares. América del Norte acoge la mayor proporción de cubanos emigrados con un 82,2%, compuesto por los cubanos que residen en los Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico, este último sujeto a las leyes migratorias estadounidenses (Perelló, 2015b).

Sin lugar a dudas, la posible eliminación de todas las restricciones de viaje desde los Estados Unidos impondrá un desafío impresionante al sector turístico cubano, a toda la cadena de valor y a los gobiernos locales. A corto y mediano plazo, los destinos específicos dentro de Cuba no serán los tradicionales de sol y playa con sus grandes complejos turísticos con servicio todo incluido, sino las ciudades como La Habana, que atesoran los recursos y atractivos que demandarán los nuevos visitantes. En estos espacios de convivencia y relaciones humanas, el sector privado está llamado a jugar un rol mucho más activo que garantice el nuevo consumo turístico y se integre plenamente a la cadena de valor del turismo en sus dos eslabones fundamentales: el alojamiento y los espacios de ocio-restauración (Perelló, 2015c).

Este nuevo escenario turístico revela una mayor incidencia de estadounidenses alojados en casas privadas hacia el interior de los territorios, que al mismo tiempo revela la vinculación a otros espacios y actividades extra-hoteleras del sector no estatal: paladares, cafeterías, renta de autos, transportistas y artesanos, entre otros (formales e informales).

Teniendo en cuenta los posibles cambios en las tendencias de los flujos de visitantes, se deberá propiciar el crecimiento de los arrendadores de viviendas mediante licencias. Al mismo tiempo se incrementarán los intercambios con diferentes estratos de la sociedad, fundamentalmente en las áreas urbanas, las cuales se convertirán en los principales destinos específicos de los visitantes estadounidenses, con un fortalecimiento de vínculos con grupos religiosos, académicos, intelectuales y artísticos.

**Cuadro 4**  
Llegada de visitantes internacionales a Cuba en 2015

Mercados/ segmentos	2014	2015	% de crecimiento de 2014 a 2015	% de participación de 2015 por mercado/total
Canadá	1.175.077	1.300.092	10,6	36,9
Cubanoamericanos*	258.814	292.692	13,1	8,3
Estadounidenses**	91.254	161.233	76,7	4,6
Desde EE.UU. (*+**)	350.068	453.925	29,7	12,9
Reino Unido	123.910	155.802	25,7	4,4
Francia	103.475	138.474	33,8	3,9
Italia	112.076	137.727	22,9	3,9
España	77.099	107.368	39,3	3,0
México	82.820	105.406	27,3	3,0
Venezuela	78.839	95.123	20,7	2,7
Argentina	68.849	85.172	23,7	2,4
Cubanos de otros países	102.414	97.934	-4,4	2,8
Otros países	728.118	847.756	16,4	24,1
<b>TOTAL</b>	<b>3.002.745</b>	<b>3.524.779</b>	<b>17,4</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Turismo, 2016.

A corto o mediano plazo, deberá producirse un incremento considerable de entradas por vía marítima —yates y cruceros— que puede poner en tensión las capacidades logísticas y operacionales del sector marítimo-portuario debido a la infraestructura deficiente y obsoleta. Es previsible, además, el establecimiento de servicios de transbordadores (*ferries*) desde Florida en los próximos meses, lo cual representará un reto adicional a las capacidades portuarias en cuanto a la logística, los atraques, la vigilancia sanitaria y la organización de los servicios aduanales y migratorios. Los principales desafíos se presentarán en La Habana, por ser el principal destino de viajes para aquellas nuevas corrientes turísticas más interesadas en la cultura y la forma de vivir de los cubanos que en la indiferenciada oferta de sol y playa (Perelló, 2015d).

## UNA REFLEXIÓN FINAL

La capital cubana no vivió el atroz proceso especulativo que arrasó valores insustituibles en otras grandes urbes de América. Tampoco hubo suficientes recursos para nuevos proyectos ni para garantizar un mantenimiento sistemático. Hoy, La Habana se presenta como una ciudad intacta. Deteriorada, pero sustancialmente íntegra, vital y activa; una ciudad que reta, día tras día, el proceso de su salvaguarda consciente y reclama su restitución histórica. Para el turista que visita la ciudad, el pasado siempre está presente. La Habana parece estar detenida en el tiempo y atrapada en sus circunstancias. Paradójicamente, la falta de inversiones y de recursos ha contribuido a que este patrimonio histórico haya llegado hasta el presente sin mayores modificaciones. La impronta del pasado aparece en cada calle y esquina, en sus edificios, automóviles, parques y ruinas que claman por la reconstitución.

En esta etapa, la coyuntura urbana de La Habana está cambiando de una urbanización basada en la perifерización popular —La Habana Profunda— y la metropolización industrial, propia del modelo de sustitución de importaciones, hacia otra etapa basada en un nuevo patrón de urbanización sustentado en la introspección o el regreso a la ciudad patrimonial construida (y reivindicada) y la ciudad en red, en un contexto de internacionalización sin pérdida de su identidad.

Ante un nuevo escenario, como el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre La Habana y Washington, la ciudad adquiere protagonismo internacional como un espacio de encuentro y se transforma significativamente porque existe un importante proceso de reformas; de concientización de la población; de desarrollo de las tecnologías de las comunicaciones, el mercado y la política; y del empoderamiento de su población activa debido a los procesos simultáneos de globalización y descentralización.

## BIBLIOGRAFÍA

- PCC-Partido Comunista de Cuba 2011 *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* (La Habana: Ediciones del Consejo de Estado).
- Perelló, José Luis 2015 “U.S. Tourism to Cuba in the New Scenario of Bilateral Relations” en *From the Island*, N° 26 (Washington: Cuba Study Group) en <[www.fromtheisland.org/num\\_26/](http://www.fromtheisland.org/num_26/)> acceso 30 de octubre de 2015.
- Perelló, José Luis 2015 “Contribución de la Diáspora Cubana al crecimiento del turismo internacional en Cuba” en *Ara Journal of Tourism Research*, Vol. 5, N° 2 (Barcelona: CETT).

- Perelló, José Luis 2015 “El sector no estatal y su papel en el desarrollo del turismo cubano en un escenario de relaciones con Estados Unidos” en *Miradas a la Economía Cubana* (La Habana: CEEC), Vol. 6, julio.
- Perelló, José Luis 2015 “El Turismo en Cuba ante un nuevo escenario”, conferencia impartida a profesores y estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico (La Habana: ISRI), 4 al 12 de octubre.
- Sánchez Egozcue, Jorge 2011 “La Relación Crecimiento Económico y Sector Externo, una evaluación de la dinámica entre las presiones coyunturales y las distorsiones endémicas”, Ponencia presentada en el Seminario del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana, 24 al 25 de junio.



Antonio Juan Pérez Díaz

**“LA CUBA QUE ME CONTARON...  
LA CUBA QUE YO VI”  
UN ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA  
VS. LA REALIDAD DE LOS MODELOS  
ECONÓMICOS CUBANOS**

**INTRODUCCIÓN**

Un simple viaje estudiantil puede encerrar grandes historias. Este artículo es un ensayo reflexivo de lo que fue el Primer Viaje Estudiantil de la Escuela Graduada de Administración de Empresas a Cuba, una isla tan cercana pero que no todos conocen, enfatizando en los modelos económicos, los diferentes tipos de empresas y en aquello que sabemos o ignoramos de la realidad cubana. En el mismo se narra desde el comienzo de la experiencia lo que se conocía de Cuba, lo que se fue aprendiendo durante el curso —mediante el análisis de literatura, relatos de personas que ya habían viajado a Cuba— hasta llegar a la realidad encontrada por el autor y por los compañeros de viaje del autor durante dicha visita; y un resumen de los nueve días vividos en La Habana. Este resumen nos relata un poco sobre las ponencias realizadas por profesores cubanos, las visitas educativas y culturales a lugares destacados, los relatos de nuestros guías y hasta de ciudadanos comunes, además de incluir la experiencia personal durante los tiempos libres. No se pretende llegar a conclusiones de si las perspectivas que se tienen sobre Cuba son erróneas o correctas, sino que se le presenta al lector eventos de la vida real que fueron vividos y analizados por el autor. Se presentan los planes que tiene Cuba para frenar los cambios que se avecinan en su territorio, y cómo sus luchas los han preparado para siempre dar el máximo. Finalmente se

hace un pequeño contraste con la realidad de Puerto Rico y cómo las posibles aperturas puedan afectar o beneficiar a los puertorriqueños.

### **UN VIAJE A CUBA**

La fruta prohibida siempre es más atractiva. Todavía recuerdo aquel día que recibí un correo electrónico de la universidad indicando que estaban evaluando un curso sobre empresas y economía cubanas, el cual incluía un viaje a Cuba. Sin pensarlo llamé a mi compañero de trabajo, quien también es mi compañero de MBA, para decirle: “¿Vamos para Cuba?”. Sin dudar, contestamos: “¡Vamos para Cuba!” La fruta prohibida estaba accesible y teníamos la oportunidad de visitar ese gran misterio llamado Cuba.

Desde pequeño, han sido muchas las historias que he escuchado acerca de nuestra isla hermana. Historias de un país en pobreza, sin espíritu empresarial, donde el gobierno lo controla todo y la gente pasa hambre. Por otro lado, vemos cómo los cubanos y otras personas muy cercanas a Cuba indican que estas historias no son completamente ciertas, y que en Cuba se vive una economía diferente en la que todo el mundo tiene algo que comer y todo el mundo (o la gran mayoría) tiene un trabajo. Un país con su propia manera de subsistir. A pesar de las diferencias de opinión, persiste generalmente la idea del país subdesarrollado y pobre. Es por esta razón que quiero presentar un análisis de literatura y hechos vividos, en el cual contrastaré la opinión generalizada de autores con lo que personalmente viví en Cuba.

### **LA CUBA QUE ME CONTARON: ANTES DEL CURSO**

Quisiera dividir la Cuba que me contaron en dos partes importantes: antes del curso y después que comenzara el curso, pero antes del viaje. De este modo espero poder contrastar mi percepción antes de la literatura revisada y los aportes de la profesora.

Antes del curso, la percepción que tenía de Cuba era la de un país sin desarrollo, carente de infraestructura, con una economía que solo dependía del gobierno y que nadie podía tener ningún tipo de lujos, porque lo que era de uno, era de todos. Pensaba en una Cuba bajo un régimen militar, donde la milicia controlaba las calles y vigilaba todo lo que hacían los ciudadanos. Pensaba en una Cuba donde la gente no tenía esperanza, donde su mayor aspiración era tomar una balsa para irse a Miami. Pero a la vez me imaginaba un país limpio, libre de contaminación, con mucha vegetación y áreas que no habían sido tocadas por el hombre. Escuchaba esas historias y pensaba en cómo la posible eliminación del bloqueo afectaría esa Cuba limpia pero que a la vez le llevaría comida a los necesitados. Me preguntaba por qué los cubanos todavía creían en su Revolución. ¿Acaso no era mejor

abrirse al mundo y darle a los Estados Unidos lo que quería para poder llevar esa comida a la mesa? ¿Qué tiene de malo este mundo en el que yo vivo?

### **LA CUBA QUE ME CONTARON: LUEGO DEL COMIENZO DEL CURSO**

Comenzó nuestro curso y poco a poco empecé a aprender de esa Cuba que no conocía. Luego de la explicación del viaje y las intervenciones de la profesora, comencé a pensar: “Esta no es la Cuba que yo creía”. Me di a la tarea de comenzar a investigar un poco más el tema de Cuba y no confiar solo en los noticiarios. Era interesante porque la Cuba que me estaban contando dependía del autor y su trasfondo. ¿Acaso la verdad puede ser tan diferente dependiendo del autor? Pues así mismo era.

En sus escritos, Juan Triana Cordoví (2012) es muy enfático al explicar las etapas por las cuales ha pasado el modelo económico cubano. Pude entender un poco más que posiblemente esas historias de la Cuba pobre venían del Periodo Especial, una época que se caracterizó principalmente por la caída del bloque soviético, uno de los principales aportadores a la economía cubana. Parecía que aquellas historias de la Cuba pobre no estaban muy lejos de la realidad, pero eso había cambiado. Las ayudas de Venezuela a partir del liderazgo del presidente Hugo Chávez fueron importantes para el desarrollo económico cubano. Pero esta evolución de la economía cubana solo estaba comenzando. Luego de que Fidel Castro dejara el poder por razones de salud y su hermano Raúl Castro fuera escogido para la presidencia de Cuba, comenzaron las llamadas reformas raulistas. En 2010, se expandieron las actividades que se podían llevar a cabo por cuenta propia en Cuba, y es sorprendente como antes de la expansión había menos de 150.000 cuentapropistas en Cuba, mientras que ya en 2014 había más de 500.000. Es un aumento de más de un 200% en este tipo de negocios. Así que había ganas de trabajar en Cuba y de tener su propio negocio, algo que podía chocar con la visión socialista del gobierno cubano. Un dato que nos trae Triana es que un 32% de los cuentapropistas son jóvenes de entre 16 y 35 años. Es un dato importante porque son personas que eran muy jóvenes o que nacieron durante el Periodo Especial, así que vivieron desde muy pequeños esa etapa de pobreza extrema que se vivió en la isla.

Mónica Rivero nos presenta también un nuevo modelo de cooperativas en Cuba, aunque enfocado en lo que son las cooperativas organopónicas urbanas (Rivero, 2013). Es un modelo interesante bajo el cual profesionales con estudios universitarios se dan a la tarea de volver a trabajar la tierra, pero no en lugares lejanos, sino en zonas urbanas a minutos de la ciudad. Son trabajadores que ganan más



que el mínimo de los demás cubanos, lo cual representa un estilo de economía nuevo en Cuba. No solo están los cuentapropistas, sino que existen cooperativas. Comencé a preguntarme: ¿dónde está esa Cuba que había escuchado en las noticias?

Venezuela no era el único país que tenía buenas relaciones y establecía alianzas con Cuba. Según Paolo Spadoni y Julia Sagebien, la relación con Canadá ha sido trascendental para la economía cubana, puesto que, a partir de mediados de los noventa, se crearon empresas conjuntas (*joint ventures*) de todos los tamaños con empresas canadienses (Spadoni y Sagebien, 2015). No solo las empresas han aportado a la economía cubana, sino que los canadienses llevaban un promedio de 1,1 millones de turistas anualmente, que representaba el turismo más numeroso que llegaba a Cuba por un amplio margen. Esto me parecía curioso, ya que pensaba que el público europeo era la mayor porción del turismo de Cuba, y no era así.

En marzo de 2014, se firmó la nueva Ley de Inversión Extranjera, un paso realmente gigante para la apertura de la economía cubana al mundo. No solo permitía mayor inversión extranjera, sino que autorizaba proyectos que fueran 100% poseídos por extranjeros (el gobierno no era dueño de ninguna parte) y permitía inversiones de los americanos y los cubanoamericanos. Ya Cuba sabía que necesitaba inversión extranjera en su territorio para poder estimular la economía, pero esa inversión extranjera podía llevar a Cuba de ser un país socialista a uno capitalista. Era claro también que países como Canadá y Venezuela tendrían una ventaja sobre los otros, porque ya habían establecido relaciones.

Pero al parecer todo era color de rosa en Cuba. Muchos autores, conocidos por estar a favor de la Revolución y apoyar lo que el gobierno ha hecho, plantean que la recuperación es inminente en parte gracias al gobierno de Raúl Castro y de la posible apertura de Cuba al mundo. Pero, ¿es esa la realidad? Porque cuando hablamos del tema de Cuba, siempre hay dos o más versiones de lo que realmente está sucediendo allí. Por esta razón decidí ver qué dicen otros autores sobre Cuba.

Al leer lo que dice Miriam Celaya de las reformas raulistas, parece que las ve como un gran avance hacia la normalización de Cuba, pero al mismo tiempo establece que son cambios más en el papel que en la realidad. Celaya critica el concepto de cuentapropistas; a pesar de que en 2012 habían alcanzado su punto más alto en cuanto a las licencias expedidas para cuentapropistas, una cuarta parte de esas personas han devuelto sus licencias ya que la actividad era insostenible por las tasas impositivas y las prohibiciones que tenían (Celaya, 2014). A su vez, señala que las reformas raulistas han fracasado ya que, aunque el gobierno ha intentado introducir muchos cambios a

su sistema económico, no han habido cambios en las libertades y los derechos humanos de los cubanos y aquellos que quieran hacer negocios. La autora nos plantea que para que haya verdadero cambio en Cuba el gobierno tiene que entregar la tierra en propiedad, implementar impuestos bajos y crear sistemas de préstamos y créditos accesibles, entre otros aspectos que afectan el libre comercio en Cuba (Celaya, 2014).

Carmelo Mesa trae a la discusión que, a pesar que en 2012 se habían repartido 58% de las tierras en usufructo para que trabajaran en ellas, entre un 33% y un 54% de esas tierras no se estaban laborando a finales de ese año, debido a los reglamentos y prohibiciones gubernamentales. A la vez, señala que las proyecciones de los cuentapropistas no han sido las esperadas para poder declarar el éxito de las nuevas leyes que permiten este tipo de modelos en su economía. Pero resulta interesante que, a pesar de que critica las reformas, indica que son generalmente positivas porque han mejorado sustancialmente la situación anterior y que han sido las más importantes desde que comenzó la Revolución Cubana. Sus conclusiones sobre las reformas es que sus grandes restricciones y prohibiciones no permiten que se desarrollen como deberían (Mesa-Lago, 2013).

Otros autores, como Rolando Castañeda, nos plantean que la causa principal de que estos modelos económicos no progresen es la rigidez política y el sistema socialista encabezado por el Partido Comunista de Cuba. Establecen que estos modelos políticos carecen de pensamiento crítico y políticas innovadoras que eviten que el país evolucione con el mundo actual (Castañeda, 2014).

Me parece muy curioso que los críticos en Cuba planteen en esencia que los modelos económicos no están mal, pero que no han dado los pasos agigantados que deberían dar. De cierto modo, se percibe una resistencia de su parte y, aunque estos modelos están dando resultados, sus visiones de la Revolución Cubana no los deja ser completamente parciales. Con sus críticas, dan a entender que los modelos económicos no han dado grandes resultados, pero sí han dado resultados. Los cambios económicos no son inmediatos, y no podemos realmente juzgar a una Cuba que está obrando con la desventaja del bloqueo de los Estados Unidos, el cual le restringe hacer grandes cambios, pero que, a pesar de esto, ha sabido inventárselas e ir echando para delante poco a poco, pero sin detenerse.

### **ÚLTIMAS REFLEXIONES ANTES DEL VIAJE**

A pocas horas de tomar el avión que me llevará camino a Cuba, siento la necesidad de escribir unas últimas reflexiones de mi percepción sobre Cuba. Aunque no espero encontrar grandes riquezas, sí espero

encontrar mucha necesidad. Posiblemente necesidades que vemos en Puerto Rico en personas que no tienen hogar ni comida, pero a gran escala. No espero ver lujos, sino lo esencial. Espero encontrarme en Cuba en recuperación, con esperanza entre su gente, pero a la vez con miedo del futuro, de lo que no se sabe, de la incertidumbre. Espero encontrarme con una Cuba limpia, en desarrollo pero sin atentar contra los recursos naturales, que son esenciales para la sociedad.

Espero ver una economía débil que dependa mucho de empresas del gobierno cubano, donde los cuentapropistas están en una posición de crecimiento, pero todavía con falta de recursos para poder sostener su negocio completamente. Me imagino un régimen militar en las calles, donde reina el miedo. Estoy realmente preocupado de cómo será cuando lleguemos al aeropuerto. ¿Me revisarán la maleta completa? ¿Me quitarán las meriendas que traigo? ¿Me cuestionarán por los medicamentos o cualquier otra cosa que lleve?

Pienso que siempre debo estar pendiente de lo que esté ocurriendo a mi alrededor, no caminar solo, montarme en taxis autorizados por el Estado y no parecer un turista. Confieso estar nervioso, pero a la vez ansioso de ver esa Cuba que siempre me he imaginado, porque estoy a punto de comer la fruta prohibida. ¡Nos vamos para Cuba!

## LA LLEGADA

Arribamos por fin a La Habana y comenzó una travesía de nueve días por una ciudad y un país desconocidos. Mi primera percepción fue derrotada desde el aire, cuando estábamos cerca de aterrizar y veíamos que había carreteras y puentes modernos como los hay en Puerto Rico. Aunque pensaba que nos bajaríamos en la pista, el aeropuerto era mejor que los de algunos países latinoamericanos, con puentes para entrar al aeropuerto, aire acondicionado y facilidades que no parecían muy diferentes a lo que vemos en otros lugares. Aunque sí me chocó que todavía fuman dentro de lugares cerrados sin restricciones. El miedo que tenía de entrar al aeropuerto y que me verificaran y preguntaran simplemente era una percepción lejos de la realidad, ya que entré y pasé el proceso sin ningún problema. Un autobús moderno con aire acondicionado nos esperaba en el aeropuerto, la gente vestía con ropa normal y los celulares se veían en manos de personas comunes y corrientes, aunque pensaba que podía ser un lujo para los más pudientes. Esta no era la Cuba que me imaginaba.

Luego de la llegada al hotel, tuve la oportunidad de dar mis primeros recorridos en grupo por la ciudad. Pude notar que la presencia militar era nula; no la veía y, si estaban allí, nunca los noté. Ese día caminé con miedo por la ciudad pero nadie se me acercó a pedirme una limosna o a preguntarnos o intimidarnos por tener cara de

turistas. Veía a la gente en lugares que tenían wifi con teléfonos iPhone y Galaxy, diferentes tipos de tabletas y *laptops*. ¿Dónde estaba la pobreza extrema? Estaba ansioso por escuchar aquellas conferencias que traían la realidad de la verdadera Cuba.

## REFLEXIONES SOBRE LAS CONFERENCIAS

Aunque fue curioso ver la diferencia en algunos puntos de vista en las conferencias a las que asistimos, siempre encontrábamos puntos en común. Algunos de ellos son:

- » La normalización con los Estados Unidos depende de los cinco factores expresados por el presidente Raúl Castro, las cuales discutiremos más adelante.
- » Cuba ha cometido errores; especialmente admiten no haber sabido gobernar un país socialista en el proceso histórico.
- » Apuestan al turismo emergente.
- » Tienen que enderezar la escala de salarios.
- » El presidente Raúl Castro mencionó ante las Naciones Unidas que, para lograr la normalización de las relaciones de Cuba con los Estados Unidos, se tenía que lograr lo siguiente:
  - › Eliminar de bloqueo.
  - › Eliminar la base de Guantánamo y devolver sus tierras al pueblo cubano.
  - › Eliminar las transmisiones ilegales que realizan por televisión y radio en contra del gobierno cubano.
  - › Cesar la injerencia de los Estados Unidos en los asuntos económicos cubanos.
  - › Indemnizar al pueblo cubano por los daños del bloqueo.

De todas estas, la más complicada parecía ser la indemnización por parte de los Estados Unidos; esta costaría miles de millones de dólares, por lo que sería difícil que el mismo Congreso que aprobó y sostiene el bloqueo contra Cuba la aprobara, especialmente cuando los Estados Unidos están saliendo de una recesión. Pero para la economía cubana, simplemente la eliminación del bloqueo debe ser suficiente para poder desarrollar el país, y eliminar restricciones para permitir que los estadounidenses puedan viajar fácilmente a Cuba, las importaciones y exportaciones libres y la compra de tecnología que posea más de un 10% de tecnología americana. Para mí esto era más que suficiente, aunque los cubanos lo querían todo.

Aunque Cuba se conocía como un ícono de los países socialistas, quedaba claro que no era la realidad que se estaba viviendo en

la isla. El profesor Jorge Casals nos planteó en su presentación que el error principal era que pensaban que sabían cómo se construía o inclusive qué era el socialismo. Esto fue un gran choque para la mentalidad de una persona como yo que pensaba que Cuba era la élite del socialismo. Inclusive cuando visité la ciudad y vi los comercios y el comportamiento de la gente, no podía creer que se vivía en un país socialista. ¿Qué es más capitalista que pedir propina por entrar a un baño público o cobrar cinco dólares americanos por dejar usar las cámaras fotográficas en un espectáculo? ¿Realmente vivían en un país socialista o era eso lo que querían aparentar?

Por otro lado, saben que tienen el potencial de promover la economía con el turismo. Obviamente, esto va de la mano con eliminar el bloqueo y que los americanos y cubanoamericanos puedan visitar Cuba sin restricciones. A pesar de que los turistas canadienses encabezan la lista de visitantes a Cuba, solo dejan aproximadamente 80 pesos por estancia. Así que apuestan más a otro tipo de público, que traiga más ingresos a la isla. Sin embargo, basándose en las proyecciones del aumento de turistas en los próximos años, las habitaciones que tienen hoy en día no van a dar abasto. En 2015 Cuba tuvo un aumento de 17,5% en los turistas, esto es sin la eliminación del bloqueo. Actualmente Cuba cuenta con cerca de 80 mil habitaciones, y se espera que para 2016 construyan cerca de 13 mil habitaciones más. La inversión extranjera es crucial para lograr este fin, y por esto grandes cadenas de hoteles ya han visitado Cuba para comenzar alianzas con el gobierno que les facilite su inversión. En 2014 hubo tres millones de turistas y, si su promedio de estancia es de siete días, son 21 millones de estadías por noche, en un país que solo cuenta con 80 mil habitaciones, lo cual equivale a 29,2 millones de estadías por noche. Si este turismo se duplica luego de la apertura del país al mercado estadounidense, se necesitarán cerca de 150 mil habitaciones hoteleras, y ahora mismo solo esperan tener 158 mil habitaciones para 2030, que está muy lejano. Esto le traerá problemas de capacidad a un país que todavía tiene mucho que construir y que necesita urgentemente esa inversión extranjera.

Pero para mí, el problema más grave que tiene la economía cubana es el desequilibrio de la escala salarial. Un país donde un taxista puede ganar más que un doctor tiene grandes problemas para cultivar el talento, y ese talento es el que llevará al país hacia adelante. Muchas veces he escuchado a personas en Puerto Rico preguntarse: “¿Y si la cura para el cáncer está en la mente de un niño que no puede pagar su educación?”. En Cuba deberían preguntarse: “¿Y si la cura para el cáncer está en la mente de un joven que decidió ser taxista para poder mantener a su familia?”.

## **LA CUBA QUE YO VI: REFLEXIONES DEL VIAJE Y MIS EXPERIENCIAS**

Tengo que confesar que lo que vi en Cuba contradijo lo que imaginaba, de manera positiva pero también de manera negativa. Positivamente, vi un país que en realidad no tenía una economía en una crisis extrema. Por el contrario, vi un país donde todas las personas que veía en la calle estaban trabajando. En los nueve días que estuve caminando por sus calles, no encontré a más de cinco personas que me pidieran limosna, sino que me ofrecían servicios o productos pero que de cierta manera buscaban echar hacia delante. Tuve la experiencia de conversar con taxistas, empleados de restaurantes y cuentapropistas, y todos ellos me contaron cómo había que trabajar para poder subsistir.

Vi un país donde se le da una gran importancia a la educación. Las escuelas funcionan desde las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m. Todos los estudios, incluyendo los universitarios y los de posgrado, son completamente gratis para los estudiantes. Al finalizar la carrera universitaria el estudiante tiene opciones para escoger dónde quiere trabajar, obviamente dándole preferencia a los estudiantes con las mejores calificaciones. Es una gran diferencia ya que, en Puerto Rico, tenemos personas que terminan sus estudios, con grandes préstamos por pagar, y no consiguen trabajo, y tienen que emigrar a otros lugares. Caminé por un país donde me sentía seguro en las calles, más seguro que en las calles de Puerto Rico. La primera noche, me sentía asustado caminando por las calles pero, poco a poco, caminé con mucha seguridad por largas distancias, a altas horas de la noche y sin miedo. No había gente durmiendo en las calles; al parecer, todo el mundo tiene hogar o por lo menos dónde dormir. Fue curioso ver un país en el que, como diríamos en Puerto Rico, “se las inventaban” para echar hacia delante. En las calles se veían carros viejos de las décadas del cincuenta y sesenta, aunque cuando uno se montaba en ellos, se daba cuenta de que lo único viejo que tenían era el exterior. Con piezas de carros de otras marcas, modelos y años, podían mantener su vehículo corriendo.

A la misma vez, vi una ciudad sin mucha limpieza, aunque cuando fuimos a Santa Clara pudimos ver unas calles mejor cuidadas. Existe mucha contaminación debido a la sobrepoblación de vehículos viejos de la capital. El cigarrillo es el hábito de todo el mundo; sin restricciones fuman en lugares cerrados y públicos sin importarles las personas a su alrededor.

Pero la sorpresa más grande que tuve fue la hermandad que existe entre Cuba y Puerto Rico. No solo lo podíamos ver en los conferenciantes y los encargados de guiarnos por la ciudad, sino también en personas comunes y corrientes. Nos preguntaban de dónde éramos y,

al contestar Puerto Rico, lo próximo que decían era: “Cuba y Puerto Rico son de un pájaro las dos alas”. Hacían comentarios sobre nuestra historia y nuestros próceres, y decían que este era un camino que debimos tomar juntos pero que los puertorriqueños nos desviamos en algún momento. Me halagaban, pero a la misma vez me preocupaba porque sabía que en Puerto Rico había personas que no sabían tanto de nuestra historia como muchos cubanos que no tienen el acceso a Internet que nosotros tenemos. Cuba es rica en historia, y no solo se preocupaban por la de ellos sino por la de Puerto Rico y otros países latinoamericanos.

### **LA CUBA QUE MIS COMPAÑEROS VIERON**

No quise plantearme solo la realidad que yo vi, ya que siempre he creído que podemos tener muchas verdades dependiendo del cristal con que se miren las cosas. Así como lo autores podían tener opiniones diferentes, mis compañeros estudiantes podían tener una visión sobre Cuba diferente a la mía. De los 27 estudiantes del curso recibí respuesta de 22, teniendo la participación del 81% de los estudiantes. Con esta encuesta buscaba que cada individuo me diera su perspectiva de Cuba antes del viaje y la realidad de la Cuba que vivieron. Se escogieron tres niveles importantes: pobreza, desarrollo socioeconómico y desarrollo de infraestructura. También se recogieron los aspectos que más les impactaron de la economía cubana, comparando lo que les habían contado y lo que vieron.

#### ***NIVEL DE POBREZA***

Se les preguntó a los compañeros de viaje cuál era el nivel de pobreza que esperaban encontrar y cuál fue el nivel de pobreza que encontraron finalmente. En el Gráfico 1 del Anexo 2, se observan los resultados. Antes del viaje, lidera la percepción de extrema o mucha pobreza en un 82% de los encuestados. Luego del viaje, esta cifra bajó significativamente a un 27%. La realidad que vieron en Cuba se concentró en los puntos medios, con alguna o poca pobreza. Generalmente hubo un cambio en lo que se pensaba en contraste con lo que se vio en el nivel de pobreza durante nuestro viaje. Curiosamente, cuatro personas tenían una percepción de extrema pobreza que cambió cuando visitaron Cuba. No fue un cambio radical, pero podemos ver cómo cambió la balanza hacia un nivel de pobreza menor que el que la gente se imaginaba.

#### ***NIVEL DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO***

El nivel de desarrollo socioeconómico no solo tiene que estar atado a lo que está presente en esos momentos, sino también a lo que se está

construyendo dentro de la economía y sociedad cubana. Un modelo socioeconómico que esté evolucionando puede tomar un buen camino o un camino no muy bueno. Antes del viaje, más de la mitad de los estudiantes (55%) pensaban que había poco desarrollo socioeconómico en Cuba, pero cuando lo comparamos con los resultados de lo que vieron, un 59% entiende que hay mucho desarrollo en Cuba. Esto nos da a entender que se ve un futuro un poco alentador para nuestra isla hermana. En el Gráfico 2 del Anexo 2 podemos ver los resultados con más detalle, pero apenas un 5% cree que hay poco desarrollo en Cuba.

### ***NIVEL DE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA***

En cuanto a la infraestructura, podemos ver que antes del viaje un 68% de los estudiantes pensaban que habría poco nivel de desarrollo. Como lo demuestra el Gráfico 3 del Anexo 2, esa percepción mejoró un poco, pero no fue un cambio tan marcado como en los otros niveles. En este caso, la opción de poco desarrollo se quedó en 36%, pero mejoró significativamente la opción de algún desarrollo de 23% a 45%. Esto va a la par con que el país se encuentra en un momento en el que tiene que desarrollarse y revolucionar su economía y modelos económicos. En la actualidad, este es el área de oportunidad más grande que tiene Cuba.

### ***PERCEPCIONES Y OTROS COMENTARIOS***

Una de las preguntas que se les hizo a los estudiantes fue si su percepción en cuanto a Cuba había cambiado luego del viaje y un 95% dijo que sí. Fue una respuesta realmente impactante, ya que mi cambio en percepción no fue único, sino que todos los estudiantes estábamos pensando lo mismo. En los comentarios generales que los estudiantes compartieron a través de la encuesta, se encuentra que les sorprendía grandemente que en Cuba el que quiere trabajar puede trabajar, y el que trabaja mantiene a su familia. Es algo que se contradice un poco en Puerto Rico, donde se habla mucho de que se incentiva el ocio. A su vez, les impactó grandemente el turismo creciente en la isla y el trato humano de muchos de los cubanos hacia el grupo. El comentario más frecuente fue sobre los cuentapropistas y las empresas privadas que existen en Cuba, ya que muchos percibían que no existían y que todo estaba controlado por el gobierno.

### ***REFLEXIONES FINALES***

Son muchas las historias que uno escucha sobre Cuba que revelan cómo se ha escondido de cierto modo la realidad que se ha vivido en nuestra isla hermana durante los pasados casi sesenta años. El



control de los medios de comunicación por personas que creen firmemente en el bloqueo y que no apoyan el socialismo cubano han distorsionado un poco la realidad del sistema económico cubano. Fue increíble contarles a las personas lo que pensábamos de Cuba y lo que vivimos, y que me contesten que vi lo que otros me quisieron vender. ¿Cómo es posible que la gente no quiera aceptar una realidad de Cuba? ¿Acaso el sistema del bloqueo ha logrado tanto que la gente no puede imaginarse una Cuba buena?

Yo vi una Cuba esperanzada, que con sus limitaciones ha echado hacia delante, sin quejarse y sin detenerse. Un pequeña isla del Caribe con 12 millones de habitantes que ha luchado contra un país con más de 300 millones de habitantes. Un bloqueo que lleva más de cincuenta años y que no ha podido destruir la voluntad de un pueblo ni sus ganas de luchar por lo que cree. Pude ver un pueblo que no pasa hambre, un pueblo en el que, si quieres trabajar, vas a conseguir dónde o cómo trabajar. Vi un país donde existe la empresa privada y los cuentapropistas.

Curiosamente en Puerto Rico me dijeron que el gobierno cubano les pone muchas trabas a las personas para poder trabajar por su cuenta y que los impuestos son altísimos, pero ¿acaso es muy distinto de Puerto Rico? En Puerto Rico, la burocracia hace casi imposible abrir un negocio propio, y si la persona no tiene conexiones, será casi una eternidad hasta que tenga todo al día. Aquí, el costo de hacer negocios es realmente insostenible. No está muy lejos de la realidad cubana. Curiosamente, a muchos cubanos con los que conversé les daba “pena” la situación de Puerto Rico.

Si contrastamos los sistemas de Puerto Rico y de Cuba, se puede decir que se vive un poco más de socialismo en Puerto Rico, ya que los que trabajan sacan de sus ganancias para pagarle a los que no trabajan, mientras que en Cuba si no trabajas vas a pasar mucho hambre.

Realmente la Cuba que me contaron no se parece en nada a la Cuba que yo vi, y eso me alegra, ya que sé que tenemos un país hermano mucho mejor de lo que pensamos. Cuba es un país con una economía en crecimiento, pero es vital la eliminación del bloqueo para seguir encaminando proyectos vitales como el puerto de Mariel, el gran crecimiento de turismo que enfrentará la isla y la entrada de inversiones extranjeras que convertirán a Cuba en un país de vanguardia. Si estos sucesos ocurren, pueden ser perjudiciales para Puerto Rico y para otros países hermanos debido a la competencia directa.

Cuba es una fruta prohibida que todos quieren alcanzar, pero los cubanos no la dejarán al alcance de cualquiera, ya que son sumamente orgullosos de su patria. Es un país que poco a poco se ha

ido preparando para estos cambios. Sus leyes, su gente y su gobierno han estado anticipando la apertura de Cuba proactivamente, para que cuando ocurra estén listos para enfrentar los cambios que traerá. Pero, ¿Puerto Rico está preparado para eso? ¿Estamos siendo proactivos en buscar cómo balancear, como dicen algunos cubanos, la presión de Miami?

Mucha gente comenta que, en el momento que se elimine el bloqueo, ocurrirán cambios trascendentales en Cuba que alterarán la idiosincrasia cubana, pero si han luchado por más de cincuenta años contra un bloqueo del país más poderoso del mundo, sin claudicar sus ideales, ¿la apertura podrá hacerlo? A mi entender, la respuesta es no. Cuba seguirá siendo Cuba, Puerto Rico seguirá siendo Puerto Rico, y seguiremos siendo “de un pájaro las dos alas”.

## **ANEXO 1. DIARIOS EN LA HABANA: REFLEXIONES PERSONALES (INÉDITAS) COLOCADAS EN LAS REDES SOCIALES**

### ***DIARIO EN LA HABANA 1.0***

Luego de un día de viaje, traslado, acomodarnos en el hotel y perdersenos un poco por las calles de La Habana para conseguir botellas de aguas ayer finalmente pasamos nuestro primer día completo en La Habana. Visitamos el Instituto Social de Relaciones Internacionales donde nos recibieron profesores y hasta la Rectora del mismo para una charla sobre la Revolución Cubana. Tuvimos nuestro receso (*break*) para probar un auténtico café cubano. Un poco más tarde fuimos a almorzar a La Torre Mayor donde desde el piso 33 podíamos apreciar gran parte del mar y de la ciudad. Allí pudimos probar un Cuba Libre pero hecho con Havana Club (Ron Nacional) y Tu Kola (Soda Nacional), además de una Cerveza Cristal. Luego dimos un recorrido por La Habana Vieja (muy parecido a nuestro Viejo San Juan) y sus cuatro plazas, recorrido largo pero una experiencia única. Recorriendo La Habana Vieja no pudimos pasar por alto ir a La Bodega del Medio (uno de los negocios más antiguos de Latinoamérica) a darnos un Mojito. Finalizamos la noche comiendo en un Paladar (restaurante) donde por 10 CUC (aprox. \$ 12) ¡pedí un plato de rabo de langosta con Congrí! Acabamos regresando al hotel en un taxi antiguo (Ford de 1952) pasando por el Malecón de La Habana.

### ***DIARIO EN LA HABANA 2.0***

Segundo amanecer en La Habana y ya se le hace más fácil a uno caminar y va conociendo el área. Luego de una mañana de conferencias, donde hasta coincidimos con un grupo de industriales de Puerto

Rico, pudimos apreciar un poco más de la ciudad de La Habana. Tuvimos la oportunidad de probar los famosos helados Coppelia mientras recorríamos la ciudad. En la noche visitamos el Hotel Nacional de Cuba donde se presentó un espectáculo artístico con una banda que tenía cuatro integrantes del famoso Buena Vista Social Club. Al son de la salsa, guajira y música cubana bailamos y disfrutamos de unos mojitos. Aunque la noche no se acabó con la música, sino que caminamos por el Malecón donde pudimos entrar a un restaurantito que cierra a las 6 a.m. todos los días.

### ***DIARIO EN LA HABANA 3.0***

Escribo estas letras en mi celular minutos antes de acostarme a dormir ya que conseguir Internet en La Habana es un poco más complicado y cuesta alrededor de 4.50 CUC (aprox. \$ 5.25) pero no es muy rápido así que el uso que normalmente te toma unos 10-15 minutos te puede llevar 30-40 minutos, esto sin contar que solo se limita al área del vestíbulo del hotel. Esta mañana tuvimos la oportunidad de visitar una cooperativa organopónica en La Habana. Empresa con más de 160 cooperativistas (trabajadores en la tierra) que producen lechuga, repollo, cilantro, cebollines, zanahorias, yerba buena, entre otros productos. Es una empresa independiente del Gobierno, en manos de cubanos quienes son los dueños y se reparten sus ganancias entre ellos. Un dato curioso es que está en un centro urbano de la ciudad. Durante nuestro almuerzo coincidimos con la visita de la Secretaria de Comercio de los Estados Unidos, quien casualmente comió en el mismo restaurante que nosotros (de más esta decir que la seguridad era extrema).

Ya a mitad del camino de este recorrido son muchas las cosas que he visto y vivido, pero los dos datos que hasta el momento me han impactado han sido los siguientes:

- 1) Hablar con muchos cubanos en las calles y que conozcan más datos y hechos históricos de Puerto Rico que muchos de los puertorriqueños nacidos y criados en Puerto Rico.
- 2) La tranquilidad con la que se camina en las calles. Jamás pensé decir que me sentía más seguro caminando por las calles de La Habana que por muchas calles en Puerto Rico.

### ***DIARIO EN LA HABANA 4.0***

Este nuevo día comenzó con la visita a la Plaza de la Revolución; en la misma pudimos ver un homenaje que le hacían al Comandante

Ernesto “Che” Guevara, ya que se conmemoraba el día de su captura, seguido por el día que fue asesinado. Siguiendo nuestras charlas del día, tuvimos el honor de visitar un Hospital de Turismo de la Salud y fue una experiencia única. Además de parecer uno de los mejores *resorts* de La Habana, tiene áreas de rehabilitación de primera, junto a equipos innovadores. Cerramos la noche con una de las insignias de Cuba, el Gran Tropicana. Un show de primera, donde se plasma la calidad del espectáculo cubano.

### **DIARIO EN LA HABANA 5.0**

Los últimos días se han vuelto complicados y no me ha dado tiempo de escribir de mi viaje por Cuba. El viernes tuvimos la oportunidad de visitar y dar un recorrido por la Universidad de La Habana. Una institución arquitectónicamente hermosa y con una historia amplia de muchos líderes de esta nación que pasaron por allí y de cómo fuerzas estudiantiles fueron parte de la Revolución Cubana. Esa noche tuvimos la oportunidad de visitar La Fábrica del Arte. La misma se montó en una fábrica abandonada que fue rehabilitada por este proyecto. La misma cuenta con un área de exhibiciones fotográficas, pinturas, un cine/teatro, un área de discoteca y hasta un área de comedor. Una fusión de artes que hacen al lugar único. El sábado tuvimos la oportunidad de salir hacia Pinar del Río y visitar Las Terrazas. Un lugar ecológico que une la naturaleza, la comunidad y áreas recreativas. Además tuvimos el honor de visitar la sede de la Misión de Puerto Rico en Cuba. Por la noche pudimos presenciar el “cañonazo”, donde se hace una ceremonia actuada para simbolizar el momento que la ciudad disparaba el cañón como anuncio de que las puertas de la ciudad amurallada se habían cerrado.

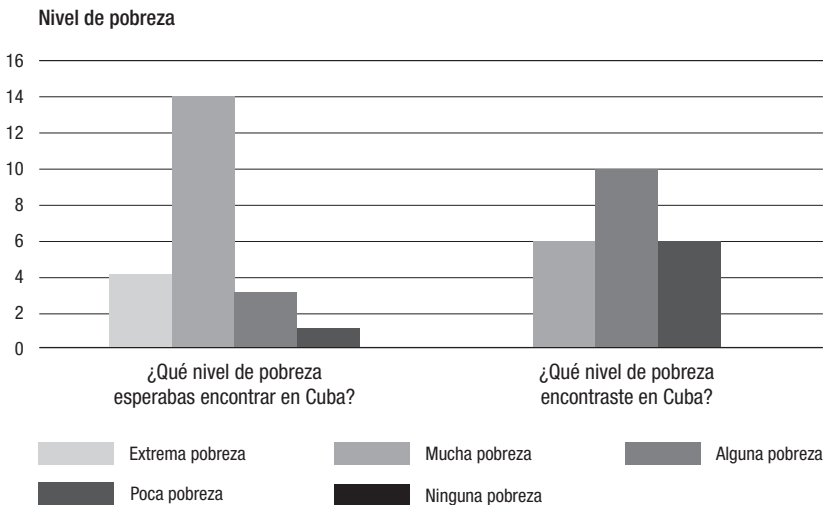
### **DIARIO EN LA HABANA 6.0**

Ya en mi Suelo Borincano escribo mis últimas memorias sobre mi viaje de estudios a Cuba. Ayer cerramos visitando la ciudad de Santa Clara y allí pudimos visitar el Mausoleo y Museo dedicado al Comandante Ernesto “Che” Guevara y donde descansan sus restos junto a los de la mayoría de su guerrilla. Conocer un poco más la historia de un hombre que no luchaba por la libertad de su pueblo, sino la de todos los pueblos del mundo es ciertamente impresionante.

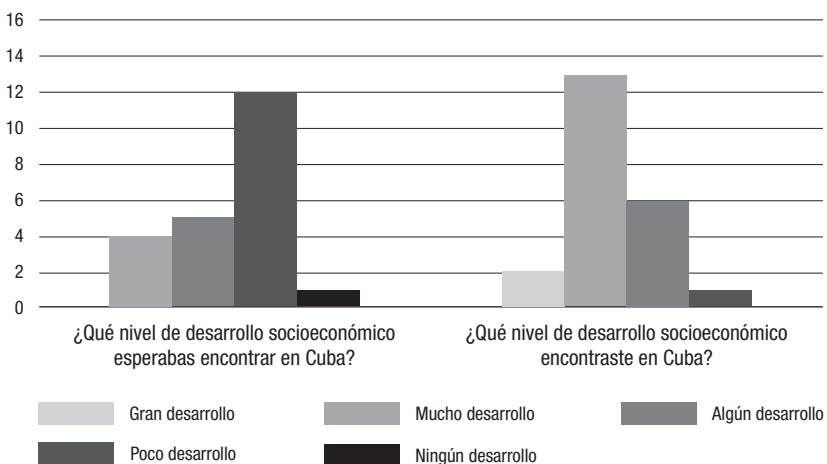
Aunque me apresto próximamente a redactar un trabajo para propósitos del curso, el cual titularé: “La Cuba que me contaron, la Cuba que yo vi”, les puedo adelantar que no es nada parecido a lo que me contaron, es una realidad completamente diferente, una historia que vale la pena estudiar y vivir.

## ANEXO 2. GRÁFICOS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

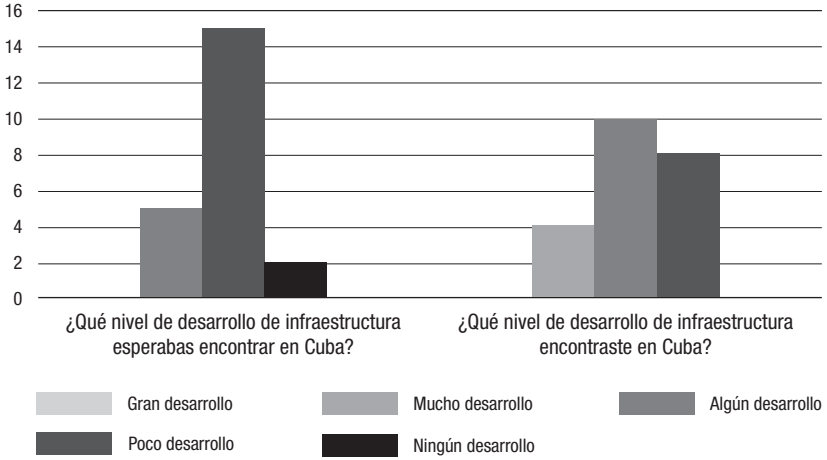
**Gráfico 1**  
 Nivel de pobreza



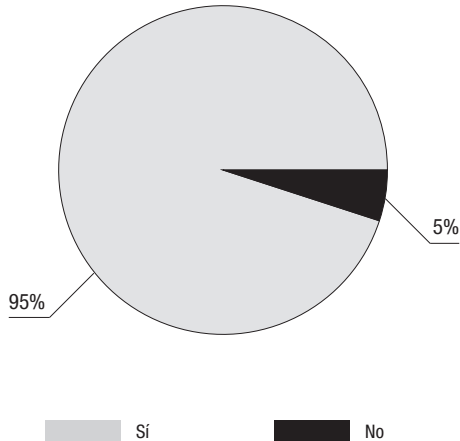
**Gráfico 2**  
 Nivel de desarrollo socioeconómico



**Gráfico 3**  
Nivel de desarrollo de la infraestructura



**Gráfico 4**  
¿Cambió tu percepción de la economía en Cuba luego del viaje?



## BIBLIOGRAFÍA

- Castañeda, Rolando 2014 “Cuba: tres fábulas sobre las ‘actualizaciones’ raulistas”. Lectura presentada en la conferencia “Cuba’s Perplexing Changes” in The Hilton Miami Downtown Hotel, Miami, Florida, 2 de agosto.
- Celaya, Miriam 2014 “Reformas raulistas: apuntes para un balance”. Lecture presented at 2014 Conference “Cuba’s Perplexing Changes” in The Hilton Miami Downtown Hotel, Miami, Florida.
- Henken, Ted 2011 “Una cartografía de la blogósfera cubana. Entre oficialistas y mercenarios” en *Nueva Sociedad* (Buenos Aires), septiembre-octubre en <[www.nuso.org/articulo/una-cartografia-de-la-blogosfera-cubana-entre-oficialistas-y-mercenarios/](http://www.nuso.org/articulo/una-cartografia-de-la-blogosfera-cubana-entre-oficialistas-y-mercenarios/)>.
- Mesa-Lago, Carmelo 2013 “Panorama de las reformas económico-sociales y sus efectos en Cuba”. Lectura presentada en la conferencia “Reforming Cuba?” in The Hilton Miami Downtown Hotel, Miami, Florida, 3 de agosto.
- Monreal, Pedro 2014 “Cuba: Poniendo nuevas preguntas sobre la mesa” en <[www.sinpermiso.info/printpdf/textos/cuba-poniendo-nuevas-preguntas-sobre-la-mesa](http://www.sinpermiso.info/printpdf/textos/cuba-poniendo-nuevas-preguntas-sobre-la-mesa)> acceso 29 de agosto de 2015.
- Monreal, Pedro 2015 “Desigualdad social en Cuba: ¿marcha triunfal?” en *Cuba Posible*, en <[www.cubaposible.net/articulos/desigualdad-social-en-cuba-marcha-triunfal-2-aa5-7-2-2-7](http://www.cubaposible.net/articulos/desigualdad-social-en-cuba-marcha-triunfal-2-aa5-7-2-2-7)>.
- Morris, Emily 2014 “Unexpected Cuba” en *New Left Review* en <[www.newleftreview.org/II/88/emily-morris-unexpected-cuba](http://www.newleftreview.org/II/88/emily-morris-unexpected-cuba)>.
- Rivero, Monica 2013 “Terralismo: Cultivar el cambio” en *OnCuba* en <[www.oncubamagazine.com/economia-negocios/terralismo-cultivar-el-cambio/](http://www.oncubamagazine.com/economia-negocios/terralismo-cultivar-el-cambio/)>.
- Rosset, Peter; Sosa, Braulio; Jaime, Adilén & Lozano, Dana 2011 “The Campesino -to- Campesino agroecology movement of ANAP in Cuba: Social process methodology in the construction of sustainable peasant agriculture and food sovereignty” en *Journal of Peasant Studies* (London) 38: 1, pp. 161-191.
- Sagebien, Julia & Spandoni, Paolo 2015 “Dealing with the New Cuba” en *Ivey Business Journal* en <[www.iveybusinessjournal.com/dealing-with-the-new-cuba/](http://www.iveybusinessjournal.com/dealing-with-the-new-cuba/)>.
- Triana, Juan 2012 “Cuba: ¿de la ‘actualización’ del modelo económico al desarrollo?” en *Nueva Sociedad* en <[www.nuso.org/articulo/cuba-de-la-actualizacion-del-modelo-economico-al-desarrollo/](http://www.nuso.org/articulo/cuba-de-la-actualizacion-del-modelo-economico-al-desarrollo/)>.

Triana, Juan & Colina, Henry 2014 “El creciente sector privado en Cuba” en *OnCuba* en <[www.oncubamagazine.com/economia-negocios/el-creciente-sector-privado-en-cuba/](http://www.oncubamagazine.com/economia-negocios/el-creciente-sector-privado-en-cuba/)>.  
*30 for 30: Brothers in Exile* 2014 [Motion picture].





# **CUBA Y PUERTO RICO**



José Ernesto Colón Villafañe

## **GUÍA DE NEGOCIOS PARA EL EMPRESARIO PUERTORRIQUEÑO EN CUBA**

### **INTRODUCCIÓN**

Del 4 al 12 de octubre de 2015 visité La Habana (Cuba) con mi maletín de abogado y estudiante de maestría en Administración de Empresas. Allí constaté su realidad y me enamoré de sus calles, sus paisajes, su cotidianeidad, su gente y su potencial intelectual, que pronto impactarían mi memoria afectiva con sus contrastes y su gracia.

Como resultado, mi maletín se amplió con la idiosincrasia creativa y versátil de una capital alegre; de una nación capaz y educada cuyos patrones escolares rebasan la media latinoamericana. Es por eso que, con ese amor que la recorrí, les traigo propuestas concretas de desarrollo y beneficio para Puerto Rico. Esta guía sirve para ilustrar al empresario puertorriqueño sobre las diferentes oportunidades de inversión, los requisitos establecidos para iniciar una empresa en Cuba y las alternativas disponibles para solucionar los conflictos históricos surgidos entre ambas partes. Este proyecto surge debido al creciente interés de los empresarios puertorriqueños en establecer relaciones comerciales con la más grande de las Antillas, dentro del marco de normalización de ambas naciones.

La investigación comienza con un recuento histórico de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los Estados Unidos desde que Fidel Castro llegó al poder en el año 1959 y concluye con las medidas que se implantaron en 2015 para normalizar las relaciones entre las dos naciones.

Se discuten los requisitos básicos que imponen el Departamento del Tesoro y el Departamento de Comercio de los Estados Unidos para llevar a cabo negocios en Cuba, en adición a los que establecen la Cámara de Comercio, el Ministerio del Comercio y la Inversión Extranjera, así como el Centro para la Promoción del Comercio Exterior de Cuba. Además, revela cómo los extranjeros pueden iniciar relaciones comerciales, la manera de hacer negocios en dicho país y las maneras de resolver conflictos entre las partes.

Este documento es sólo para propósitos ilustrativos sobre el marco legal de Cuba y los Estados Unidos. El mismo no pretende ser una fuente primaria de información y tampoco de asesoramiento legal. Previamente a realizar cualquier gestión relacionada con el contenido en esta guía, el lector interesado debe asesorarse legalmente sobre los requisitos federales pertinentes y los de Cuba. Debe además cerciorarse de las regulaciones que aplican a las distintas industrias y tipos de propiedad o modalidad de asociación internacional.

#### **LAS RELACIONES DIPLOMÁTICAS ENTRE CUBA Y LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA: 1959-2014**

El Ejército Revolucionario, con el Movimiento 26 de Julio (M-26-7), bajo el mando de Fidel Castro, derrocó el régimen dictatorial de Fulgencio Batista el 1º de enero de 1959. El depuesto presidente se vio obligado a huir a la República Dominicana, convirtiéndose Castro en el primer ministro de la nación.

Con el propósito de ilustrar el comienzo de las profundas divergencias entre La Habana y Washington, se destaca la negativa de una refinería, perteneciente a empresarios estadounidenses pero enclavada en el territorio nacional, a procesar petróleo proveniente de la Unión Soviética con la inmediata respuesta del gobierno cubano de nacionalizar tres refinerías propiedad de capital norteamericano. Otro tanto hizo el Congreso de los Estados Unidos al otorgarle al presidente de los Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower, el poder discrecional de reducir la cuota de importación azucarera. El 6 de julio de 1960 se hizo efectiva la Ley Puñal que provocó la reducción de 700 mil toneladas de azúcar.<sup>1</sup> Esa reducción representaba el 95% del balance destinado a exportaciones para el mercado estadounidense. El 6 de agosto de 1960, el primer ministro Fidel Castro anunció que se nacionalizarían por vía de expropiación forzosa los bienes o empresas propiedad de personas naturales o jurídicas nacionales de

---

1 Ver *Proclamation 3355 - Determination of Cuban Sugar Quota* en <<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=107343>> acceso 20 de septiembre de 2016.

los Estados Unidos de América. Las expropiaciones se hicieron conforme a la Ley N° 851 del 6 de julio de 1960. Esta ley hizo posible el recurso de expropiación cuando se considere conveniente para la defensa del interés nacional.

El 3 de enero de 1961, la administración de Eisenhower dio por terminadas las relaciones diplomáticas con Cuba mediante un bloqueo comercial. El mismo estuvo fundamentado en la Ley de Comercio con el Enemigo<sup>2</sup>.

En 1961, Fidel Castro declaró a Cuba un país socialista, en tanto Cuba y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, mejor conocida como la Unión Soviética, establecieron relaciones diplomáticas y comerciales. En abril de ese mismo año, fracasó la invasión de Bahía de Cochinos, también conocida como la batalla de Playa Girón, durante la cual un grupo de exiliados cubanos, respaldado por el gobierno estadounidense, intentaron derrocar el gobierno cubano.

En septiembre de 1961, el Congreso de los Estados Unidos aprobó el *Foreign Assistance Act*<sup>3</sup> que prohibía brindarle asistencia a cualquier país comunista, incluyendo a Cuba y a cualquier otro país que le brindara asistencia. También le concedía la facultad al presidente de establecer y mantener un embargo comercial total en contra de Cuba.

El 3 de febrero de 1962, mediante la Orden Ejecutiva Presidencial 3447, suscrita por el entonces presidente John F. Kennedy, se implantó formalmente el embargo comercial total contra Cuba. Mediante la misma se ordenó al Secretario del Tesoro que implementara una prohibición a las importaciones provenientes de Cuba y al Secretario de Comercio a prohibir toda exportación a Cuba (*Proclamation 3447 - Embargo on All Trade with Cuba* en <<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=58824>> acceso 20 de septiembre de 2016).

El embargo se expande cuando el 24 de marzo de 1962, el Departamento del Tesoro prohibió la entrada a territorio norteamericano a todo producto elaborado, total o parcialmente, con materia prima de origen cubano, aunque el producto elaborado proviniese de un tercer país.

En agosto de 1962, se enmienda el *Foreign Assistance Act* para prohibir ayudar a cualquier nación que brindara asistencia a Cuba. En octubre de ese mismo año el gobierno de Cuba permitió que la Unión Soviética enviara misiles nucleares a la isla. Los Estados Unidos descubrieron los misiles durante una misión de espionaje aéreo.

---

2 *Trading with the Enemy Act* OCT. 6, 1917, CH. 106, 40 STAT. 411 §1 - 44.

3 *Foreign Assistance Act* SEPT. 4, 1961, 75 STAT. 424.

Este momento de tensión se conoció como la Crisis de los misiles. La crisis terminó trece días después, cuando las partes acordaron que la Unión Soviética removería los misiles de Cuba y los Estados Unidos removerían unos misiles que guardaba en Turquía, país colindante con la Unión Soviética.

En julio de 1963, entró en vigor el Reglamento de Control de Activos Cubanos<sup>4</sup> (CACR, por sus siglas en inglés), que tenía como objetivo implementar sanciones, aislar económicamente al gobierno cubano y privarlo del dólar. Además, autorizó la congelación de todos los activos cubanos en territorio estadounidense y le concedió la facultad al Departamento del Tesoro de continuar la prohibición de toda transacción comercial con Cuba. Esta regulación también prohibió la ya existente exportación directa o indirecta de productos, servicios y tecnología norteamericana (“El embargo estadounidense contra Cuba - Su impacto en los derechos económicos y sociales”, Amnistía Internacional, septiembre 2009).

En 1972, Cuba se unió al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). El CAME fue una organización de cooperación económica formada en torno a la Unión Soviética por diversos países socialistas. “Las funciones del CAME fueron promover la unificación y coordinación de la cooperación en el desarrollo de una economía planificada, el progreso económico, científico y técnico y la igualación de los niveles de desarrollo económico de los países miembros. A través de esta organización se coordinaba el sistema de trueque del comercio y la coordinación de los planes de inversión entre los países miembros” (Consejo de Ayuda Mutua Económica en <<https://www.ecured.cu/CAME>> acceso 20 de septiembre de 2016).

En 1991 se disolvió la Unión Soviética. A partir de este momento comenzó lo que se conoce como el Periodo especial en tiempos de paz. Cuba perdió su aliado comercial principal y se profundizaron los efectos negativos del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos. La severa escasez de combustible y sus derivados que Cuba obtenía de sus relaciones económicas con la Unión Soviética provocaron grandes reformas en la agricultura, transporte, industria, salud y racionamiento de recursos.

En octubre de 1992 el presidente George Bush firmó la Ley de la Democracia Cubana (CDA, por sus siglas en inglés) también conocida como la Ley Torricelli (Ley Torricelli en <[https://www.ecured.cu/Ley\\_Torricelli](https://www.ecured.cu/Ley_Torricelli)> acceso 20 de septiembre de 2016). El gobierno de los Estados Unidos reforzó las medidas económicas contra Cuba y

---

4 *Cuban Asset Control Regulations* 31 CFR Part 515.

brindó sustento normativo a la extraterritorialidad del bloqueo. De la sección 1704(a) se desprende que el presidente debía alentar a los gobiernos de otros países a restringir sus relaciones comerciales y crediticias con Cuba. Entre otras restricciones, se prohibió a filiales extranjeras de empresas norteamericanas comerciar con Cuba o nacionales cubanos y la entrada a territorio norteamericano de los barcos de terceros países que hubieran tocado puertos cubanos durante un plazo de 180 días siguientes a la fecha de haber abandonado el puerto cubano. Solo se permitió el envío de remesas monetarias destinadas a financiar el viaje de cubanos a Estados Unidos (“El embargo estadounidense contra Cuba - Su impacto en los derechos económicos y sociales”, Amnistía Internacional, septiembre 2009).

En marzo de 1996 el presidente Bill Clinton aprobó la Ley para la libertad y solidaridad democrática cubana, también conocida como Ley Helms-Burton (Ley Helms-Burton en <[https://www.ecured.cu/Ley\\_Helms-Burton](https://www.ecured.cu/Ley_Helms-Burton)> acceso 20 de septiembre de 2016). Uno de los objetivos de esta ley era reforzar las sanciones internacionales contra el gobierno de Fidel Castro y proveer el marco político para la formación de un gobierno de transición o un gobierno democráticamente electo en Cuba (*Cuban Liberty and Democratic Solidarity [Libertad] Act of 1996* en <<https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/libertad.pdf>> acceso 20 de septiembre de 2016). Esta ley buscó desestimular la inversión extranjera en Cuba y provocó la internacionalización del bloqueo.

En 2000 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el *Trade Sanctions Reform and Export Enhancement Act*<sup>5</sup> que relajó la aplicación del embargo comercial y permitió la venta de productos agrícolas, dispositivo médicos y medicinas a Cuba por razones humanitarias.

Desde 2002, los Estados Unidos han sido el mayor proveedor de comida y productos agrícolas a Cuba. En 2008, Cuba importó más de 700 millones de dólares en comida y productos agrícolas desde los Estados Unidos. Era requisito que los productos fueran pagados por adelantado y financiados por instituciones financieras de terceros países (“El embargo estadounidense contra Cuba - Su impacto en los derechos económicos y sociales”, Amnistía Internacional, septiembre 2009). Se incluyeron excepciones a las prohibiciones para los viajeros de negocios, pero no para turistas. En 2008, Fidel Castro se retiró y entregó la presidencia a su hermano Raúl.

---

5 *Title IX of Public Law 106 387* (October 28, 2000).



## **NORMALIZACIÓN DE RELACIONES OFICIALES ENTRE CUBA Y LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

El 17 de diciembre de 2014 el presidente Barack Obama y el presidente Raúl Castro anunciaron que restablecerían las relaciones diplomáticas entre los países, inexistentes desde enero de 1961. Además, se canjearon 53 estadounidenses que se encontraban encarcelados en Cuba por tres cubanos encarcelados en los Estados Unidos. Por su parte, el gobierno de Cuba expresó adoptar medidas mutuas para mejorar el clima bilateral y avanzar hacia la normalización de los vínculos entre ambos países, basados en los principios del derecho internacional y la Carta de las Naciones Unidas (Discurso de Raúl Castro frente a la “normalización” de las relaciones con Estados Unidos en <<http://www.laizquierdadiario.com/Discurso-de-Raul-Castro-frente-a-la-normalizacion-de-las-relaciones-con-Estados-Unidos>> acceso 26 de octubre de 2016).

El 29 de mayo de 2015, el Departamento de Estado de los Estados Unidos removi6 a Cuba de la lista de pa6ses patrocinadores del terrorismo (Rescis6n de Cuba como un Estado Patrocinador del Terrorismo en <<http://www.state.gov/documents/organization/243203.pdf>> acceso 20 de septiembre de 2016). Esta rescisi6n conlleva la eliminaci6n de ciertas sanciones como la prohibici6n de la venta de armas, ayuda econ6mica y transacciones financieras.

El 20 de julio de 2015, los Estados Unidos y Cuba abrieron nuevamente sus respectivas embajadas, las cuales estaban cerradas desde 1961.

## **MARCO LEGAL ACTUAL DEL GOBIERNO FEDERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS SOBRE LA INVERSI6N EN CUBA**

A pesar de las recientes enmiendas a la ley para normalizar relaciones diplomáticas, el embargo en contra de Cuba todav6a est6 vigente, y continúan prohibidas muchas transacciones comerciales. Los cambios anunciados por el presidente Obama ser6n implementados mediante enmiendas a las normas del Departamento del Tesoro y el Departamento de Comercio.

### ***LAS NORMAS DE LA OFAC***

Le corresponde a la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos implementar sanciones econ6micas y comerciales, mediante el bloqueo de activos y restricciones comerciales, fundamentadas en objetivos de pol6tica exterior, seguridad nacional y los intereses de la econom6a de los Estados Unidos de Am6rica (*Office of Foreign Assets Control - Sanctions Programs and Information* en <<https://www.treasury.gov/>

resource-center/sanctions/Pages/default.aspx> acceso 20 de septiembre de 2016). Las Normas de Control de Activos Cubanos están vigentes y la Oficina de Control de Activos Extranjeros implementa sus disposiciones. Para poder realizar negocios en Cuba, es necesario autorización expresa de ley o una licencia otorgada por la OFAC. La OFAC emite licencias generales que autorizan la realización de determinadas transacciones. En los casos que no exista una licencia general, es necesario presentar una solicitud por escrito para obtener una licencia específica.

Las Normas de Control de Activos Cubanos fueron enmendadas para facilitar los viajes a Cuba con propósitos autorizados; expandir las licencias generales de telecomunicaciones y servicios basados en Internet; autorizar a ciertas personas sujetas a la jurisdicción de los Estados Unidos a establecer presencia física en Cuba; permitir a ciertas personas sujetas a la jurisdicción de los Estados Unidos a abrir y mantener cuentas bancarias; permitir algunas transacciones financieras; autorizar a todas las personas sujetas a la jurisdicción de los Estados Unidos a proveer bienes y servicios a ciudadanos cubanos fuera de Cuba; así como permitir otras actividades relacionadas a servicios legales, importación de regalos a los Estados Unidos y actividades educativas (Hoja Informativa: Anuncio del Departamento de Comercio y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos Sobre Modificaciones a las Normas Sobre Sanciones con Respecto a Cuba en <<https://www.commerce.gov/news/fact-sheets/2015/01/hoja-informativa-anuncio-del-departamento-de-comercio-y-el-departamento-del>> acceso 26 de octubre de 2016).

### ***OFICINA DE INDUSTRIA Y SEGURIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE ESTADOS UNIDOS***

La Oficina de Industria y Seguridad (BIS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Comercio de los Estados Unidos es la encargada de adelantar la seguridad nacional, la política exterior y los objetivos económicos mediante el cumplimiento del sistema de control de las exportaciones.

La exportación y reexportación a Cuba de todos los artículos sujetos al Reglamento de Administración de Exportaciones (EAR, por sus siglas en inglés) requiere una licencia de la Oficina de Industria y Seguridad, salvo autorización expresa de una excepción especificada en el §742.2(a)(1) del EAR.

La Oficina de Industria y Seguridad recientemente enmendó su reglamento para autorizar la exportación de ciertos artículos a Cuba con el propósito de mejorar las condiciones de vida, respaldar la actividad económica independiente, mejorar el flujo libre de

información y facilitar el viaje y comercio autorizado. Además autoriza la exportación de determinados artículos a las personas autorizadas por el Departamento del Tesoro para establecer y mantener una presencia física o de negocios en Cuba y adopta una política de concesión de licencias de revisión caso a caso, para la exportación y reexportación de bienes que permitan o faciliten la exportación de artículos producidos por el sector privado en Cuba, sujeto a ciertas limitaciones (Cuba en <<https://www.bis.doc.gov/index.php/policy-guidance/country-guidance/sanctioned-destinations/cuba>> acceso 20 de septiembre de 2016).

### PERFIL ECONÓMICO DE CUBA

En Cuba rige el sistema de economía planificada centralmente, basada en el principio socialista de los medios fundamentales de producción (*Guía del Inversionista*, 2015, La Habana). “La propiedad socialista estatal, que abarca los medios fundamentales de producción y los puestos clave de la economía, determina el desarrollo de todo el sistema de la economía socialista del país. Del grado de crecimiento de la propiedad del Estado dependen los ritmos y el volumen de crecimiento de todas las ramas de la economía nacional, el progreso de la ciencia y de la cultura, el aumento del nivel de vida de las masas trabajadoras” (Socialismo en <<https://www.ecured.cu/Socialismo>> acceso 20 de septiembre de 2016). “La distribución de los medios de producción y de los artículos de consumo se realiza en interés de toda la sociedad y de cada uno de sus miembros. Casi todos los medios fundamentales de producción se encuentran en manos del Estado socialista, son patrimonio de todo el pueblo. Se distribuyen de manera planificada entre las ramas de la economía nacional” (Relaciones de producción en <[https://www.ecured.cu/Relaciones\\_de\\_producci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Relaciones_de_producci%C3%B3n)> acceso 20 de septiembre de 2016).

Cuba es atractiva para los inversionistas por su personal altamente calificado, ubicación geográfica favorable, disponibilidad de recursos naturales, acuerdos bilaterales y multilaterales de comercio e inversiones, la existencia de una zona especial de desarrollo con puerto con capacidad para megabuques de la clase *Súper-Post-Panamax* y acceso a transporte marítimo con las principales navieras internacionales, entre otras razones.

La moneda oficial es el peso cubano (CUP). Circula además el peso convertible (CUC) para el pago de productos y servicios que se ofrecen en esa moneda dentro del territorio nacional. El CUC es la moneda en la que se realizan todas las operaciones comerciales y bancarias. El CUC cotiza a la par con el dólar estadounidense (USD), o sea que 1 CUC equivale a 1 USD. Actualmente el país trabaja en la

unificación monetaria y cambiaria. Este proceso será gradual y por etapas referidas a personas jurídicas y al sector de personas nacionales (*Guía del Inversionista*, 2015, La Habana).

El producto interno bruto de la República de Cuba ha mantenido un crecimiento positivo desde 2008 (ver Cuadro 1). Entre 2008 y 2014, el promedio del producto interno bruto fue de 2,5%. El producto interno bruto representa el resultado final de la actividad de producción de las unidades residentes, se corresponde con la producción de bienes y servicios de la economía incluyendo los impuestos netos sobre la producción y la importación correspondientes, una vez deducido el consumo intermedio de bienes y servicios requeridos para el propio proceso de producción (Oficina Nacional de Estadística e Información - ONEI, 2015, *Anuario Estadístico de Cuba 2014*, La Habana).

**Cuadro 1**  
Tasa de crecimiento del producto interno bruto por año (a precios constantes)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4,1	1,4	2,4	2,8	3,0	2,7	1,0

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), República de Cuba.

La exportación de bienes y servicios promedió 4,8% entre 2008 y 2014. La tasa más baja fue durante 2014 cuando llegó a -2,8% de crecimiento (ver Cuadro 2). La exportación de bienes y servicios representa el valor FOB (libre a bordo) de las exportaciones de bienes —incluyendo donaciones— y el valor por servicios prestados al resto del mundo. Aquí se incluyen las ventas en el mercado interno de bienes y servicios a no residentes (Oficina Nacional de Estadística e Información - ONEI, 2015/*Anuario Estadístico de Cuba 2014*, La Habana).

**Cuadro 2**  
Tasa de crecimiento de la exportación de bienes y servicios por año

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
11,6	3,1	13,8	5,5	0,4	1,7	-2,8

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), República de Cuba.

La importación de bienes y servicios promedió 4,5% entre 2008 y 2014. La tasa de crecimiento alcanzó su punto más bajo en el año 2009 cuando fue de -14,9% (ver Cuadro 3). Las importaciones de bienes y servicios constituyen el costo de adquisición de bienes importados —incluyendo donaciones— según CIF (costo seguros y fletes) y el valor por los demás servicios recibidos del resto del mundo. Abarca igualmente las compras de residentes fuera del territorio

económico (Oficina Nacional de Estadística e Información - ONEI, 2015/*Anuario Estadístico de Cuba 2014*, La Habana).

**Cuadro 3**  
Tasa de crecimiento de la importación de bienes y servicios por año

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
7,4	-14,9	35,7	1,0	-2,1	6,1	-1,5

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), República de Cuba.

En 2013, Cuba sostuvo relaciones comerciales con más de 160 países. Los mayores importadores son China, España, Brasil, Canadá, México y los Estados Unidos de América. Los mayores exportadores son China, Canadá, Venezuela, España, los Países Bajos y el Reino Unido (*Guía para el comercio con Cuba*, 2015 en <<http://estado.pr.gov/es/guia-para-comercio-con-cuba-2/>> acceso 20 de septiembre de 2016).

### ¿QUÉ TENGO QUE HACER PARA HACER NEGOCIOS EN CUBA?

El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MIN-CEX) es el encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado en cuanto a las actividades del comercio, la inversión y la colaboración en el exterior (Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera en <[https://www.ecured.cu/Ministerio\\_del\\_Comercio\\_Exterior\\_y\\_la\\_Inversi%C3%B3n\\_Extranjer](https://www.ecured.cu/Ministerio_del_Comercio_Exterior_y_la_Inversi%C3%B3n_Extranjer)> acceso 20 de septiembre de 2016). Algunas restricciones e instrucciones adicionales pueden aplicar en el caso de Puerto Rico.

“Para hacer negocios con el país, se debe:

1. Tener definido hacia qué sector se va a dirigir (industrial, servicios, comercial, etc.).
2. Solicitar en el Consulado cubano (embajada) del país de origen la Visa A-7 Explorante de negocios o la Visa D-7 Comerciante, expedidas en el Consulado cubano de su país de origen para introducirlos en el comercio con Cuba. Estos permisos son otorgados por la Oficina de Industria y Seguridad del Departamento de Comercio y por la Oficina de Control de Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro. Las visas de entrada de turistas no pueden ser modificadas ni cambiadas en el territorio nacional por ninguna otra categoría.
3. Estando en el territorio nacional, debe dirigirse a la Cámara de Comercio para conocer las empresas con licencias a importar

los productos que oferta su código armonizado y/o partida arancelaria. Estas pueden ser:

- a) Empresas importadoras y/o exportadoras pertenecientes muchas de estas a grupos industriales.
- b) Empresas de capital mixto autorizadas a importar o exportar directamente sus insumos y producciones.
- c) Las sucursales extranjeras establecidas en Cuba facilitan contactos, pero no firman contratos.

4. Puede contactar directamente y sin mediación alguna con dichas empresas para realizar su oferta o asistir a los servicios de una de las consultorías autorizadas para estos fines. La misma debe venir acompañada de catálogos u otras formas de muestreo.

5. El empresario extranjero no necesita de ninguna autorización de gobierno para comercializar directamente con estas empresas, ya que las mismas poseen acreditación para dicha actividad.” (Para comerciar con Cuba en <<http://www.camara-cuba.cu/index.php/es/negocios/para-comerciar-con-cuba#pasos-a-seguir-para-comerciar-con-cuba>> acceso 20 de septiembre de 2016).

## **LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN CUBA**

La inversión extranjera puede ser autorizada en todos los sectores, con excepción de los servicios de salud y educación a la población y de las instituciones armadas, salvo en sus sistemas empresariales<sup>6</sup>. Además, el gobierno cubano autoriza inversiones extranjeras que no afecten la defensa y seguridad nacional, el patrimonio de la nación y el medio ambiente<sup>7</sup>. La inversión extranjera se estimula, autoriza y opera en el contexto del desarrollo sostenible del país, lo que implica que, en todas sus fases, se atenderá cuidadosamente la introducción de tecnología, la conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales<sup>8</sup>.

---

6 Ley N° 118, Art. 11.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

7 Ley N° 118, Art. 20, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

8 Ley N° 118, Art. 54, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

La inversión extranjera en el país se orienta hacia la diversificación y ampliación de los mercados de exportación; el acceso a tecnologías de avanzada; la sustitución de importaciones, priorizando la de alimentos; la obtención de financiamiento externo; la creación de nuevas fuentes de empleo; la captación de métodos gerenciales y la vinculación de la misma con el desarrollo de encadenamientos productivos; y el cambio de la matriz energética del país mediante el aprovechamiento de fuentes renovables de energía<sup>9</sup>.

Se consideran sectores priorizados las siguientes industrias: agrícola y forestal, farmacéutica y biotecnológica, alimentarias, azucarera, sideromecánica, ligera, química, electrónica, y de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como el turismo, el transporte, la salud, la construcción, energía y minas y el comercio mayorista (*Guía del Inversionista 2015*, La Habana).

El Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera establece que, para presentar propuestas de negocios con inversión extranjera al MINCEX para su aprobación por la autoridad competente, se deben entregar los siguientes documentos:

- a) "solicitud de aprobación de la propuesta de inversión con el aval del jefe del órgano, el Organismo de la Administración Central del Estado o la entidad nacional patrocinadores de la inversión correspondiente; o en el caso de una empresa de capital totalmente extranjero, la solicitud extendida por la máxima autoridad de la rama, subrama o actividad económica en la cual se pretende realizar la inversión;
- b) certificación expedida por la autoridad competente sobre la compatibilización con los intereses de la defensa, según lo establecido en la legislación vigente;
- c) valoración del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de los aspectos relativos al medio ambiente, la tecnología, la propiedad industrial, la normalización, la metrología y la calidad;
- d) propuesta de los directivos cubanos que asumirán cargos en los diferentes órganos de dirección;

---

9 Ley N° 118, Art. 1.3, "Ley de Inversión Extranjera". *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

- e) propuesta del proyecto del nomenclador de productos de importación y exportación;
- f) propuesta de la entidad empleadora que suministrará la fuerza de trabajo;
- g) pronunciamiento escrito de la autoridad competente del órgano, el organismo de la Administración Central del Estado o la entidad nacional patrocinadores, avalando el estudio de factibilidad técnico-económica, así como el nivel de certidumbre de sus proyecciones; y
- h) cualquier otro documento que se establezca para regular los procesos inversionistas. En el caso de las inversiones que requieran servicios de construcción y montaje, se deben expresar las posibles entidades constructoras que ejecutarán estos servicios”<sup>10</sup>.

## **MODALIDADES DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN CUBA**

La inversión extranjera puede manifestarse como:

- a) “inversión directa, en la que el inversionista extranjero participa como accionista en una empresa mixta o de capital totalmente extranjero, o con aportaciones a contratos de asociación económica internacional, participando de forma efectiva en el control del negocio; o
- b) inversiones en acciones o en otros títulos-valores, públicos o privados, que no tienen la condición de inversión directa”<sup>11</sup>.

A su vez, la inversión extranjera adopta alguna de las siguientes modalidades<sup>12</sup>, según las definiciones incluidas<sup>13</sup> en la misma ley:

---

10 Decreto N° 325, Art. 11.1, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

11 Ley N° 118, Art. 12, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014

12 Ley N° 118, Art. 13.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

13 Ley N° 118, Art. 2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.



**EMPRESAS DE CAPITAL TOTALMENTE EXTRANJERO  
(FILIALES, SUCURSALES Y PERSONAS NATURALES)**

La empresa de capital totalmente extranjero es una entidad mercantil con capital extranjero sin la concurrencia de ningún inversionista nacional o persona natural con capital extranjero<sup>14</sup>.

Una empresa de capital totalmente extranjero, el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) indica al inversionista la entidad cubana responsable de la rama, subrama o actividad económica en la que pretende realizar su inversión, con la cual debe analizar su proposición y obtener la correspondiente aprobación escrita<sup>15</sup>.

El inversionista extranjero ejerce la dirección de la empresa, disfruta de todos los derechos y responde por todas las obligaciones prescritas en la autorización<sup>16</sup>. Además, “El inversionista extranjero en empresas de capital totalmente extranjero, previa inscripción en el Registro Mercantil, puede establecerse dentro del territorio nacional:

- a) como persona natural, actuando por sí mismo;
- b) como persona jurídica, constituyendo una filial cubana de la entidad extranjera de la cual es propietario, mediante escritura pública, bajo la forma de compañía anónima por acciones nominativas; y
- c) como persona jurídica, estableciendo una sucursal de una entidad extranjera”<sup>17</sup>.
- d) Las empresas de capital totalmente extranjero constituidas como filial pueden crear oficinas, representaciones, sucursales y filiales tanto en el territorio nacional como en el extranjero, así como tener participaciones en entidades en el exterior”<sup>18</sup>.

---

14 Ley N° 118, Art. 2 (g), “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

15 Ley N° 118, Art. 19.2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

16 Ley N° 118, Art. 16.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

17 Ley N° 118, Art. 16.2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

18 Ley N° 118, Art. 16.3, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

e) Para la presentación de propuestas de empresas de capital totalmente extranjero, en adición a los documentos relacionados en el Artículo 11.1 del Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera, se debe presentar:

f) “La propuesta de estatutos sociales en los casos que corresponda;

g) el estudio de factibilidad técnico-económica que incluye la fundamentación económica y el estudio de mercado, en correspondencia con las bases metodológicas establecidas en la legislación vigente;

h) los antecedentes que avalan el conocimiento y la pericia en la actividad que la parte extranjera se propone desempeñar; y

i) los términos y condiciones de los contratos esenciales para la realización del negocio, en caso de que se requieran”<sup>19</sup>.

### **EMPRESAS MIXTAS**

“La empresa mixta implica la formación de una personalidad jurídica distinta a la de las partes y adoptan la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, y le es aplicable la legislación vigente sobre la materia”<sup>20</sup>. “Participan como accionistas uno o más inversionistas nacionales y uno o más inversionistas extranjeros”<sup>21</sup>. Las proporciones del capital social que deben aportar los inversionistas nacionales y los inversionistas extranjeros, son acordadas por los socios y establecidas en la autorización”<sup>22</sup>.

“La constitución de una empresa mixta requiere la forma de escritura pública como requisito esencial para su validez y a la misma se incorporan los estatutos sociales (disposiciones relacionadas con la organización y operación de la sociedad) y se adjuntan a la autorización y el convenio de asociación (contiene los pactos fundamentales para la conducción del negocio que pretenden desarrollar)”<sup>23</sup>.

---

19 Decreto N° 325, Art. 12.3, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

20 Ley N° 118, Art. 14.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

21 Ley N° 118, Art. 2(h), “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

22 Ley N° 118, Art. 14.2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

23 Ley N° 118, Art. 14.4, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República*

“La empresa mixta adquiere personalidad jurídica propia cuando se inscribe en el Registro Mercantil”<sup>24</sup>.

“Las empresas mixtas pueden crear oficinas, representaciones, sucursales y filiales, tanto en el territorio nacional como en el extranjero, así como tener participaciones en entidades en el exterior”<sup>25</sup>.

“La disolución y liquidación de la empresa mixta se rige por lo dispuesto en sus estatutos sociales sujetos a lo previsto en la legislación vigente”<sup>26</sup>.

Para la presentación de propuestas de empresas mixtas<sup>27</sup>, en adición a los documentos enunciados en el Art. 11.1 del Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera, se debe presentar:

- a) “propuesta de convenio de asociación;
- b) propuesta de estatutos sociales;
- c) estudio de factibilidad técnico-económica que incluye la fundamentación económica y el estudio de mercado, en correspondencia con las bases metodológicas establecidas en la legislación vigente;
- d) certificación de avalúo de los activos que serán aportados al negocio, conforme a lo establecido en la Ley;
- e) términos generales del financiamiento;
- f) certificación del Registro de la Propiedad en el que conste la titularidad sobre los derechos reales que se transfieren; y
- g) certificado de catastro del Servicio Hidrográfico y Geodésico, según corresponda”<sup>28</sup>.

---

*de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

24 Ley N° 118, Art. 14.6, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

25 Ley N° 118, Art. 14.8, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

26 Ley N° 118, Art. 14.9, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

27 Decreto N° 325, Art. 12.1, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

28 Decreto N° 325, Art. 12.1, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

### **CONTRATOS DE ASOCIACIÓN ECONÓMICA INTERNACIONAL**

“Asociación económica internacional es la unión de inversionistas nacionales y extranjeros dentro del territorio nacional para la producción de bienes, la prestación de servicios o ambos, con finalidad lucrativa que comprenden las empresas mixtas y los contratos de asociación económica internacional”<sup>29</sup>. “Los contratos de asociación económica internacional son acuerdos entre uno o más inversionistas nacionales y uno o más inversionistas extranjeros para realizar actos propios de una asociación económica internacional sin constituir persona jurídica distinta a las partes”<sup>30</sup>.

“Para la creación de una asociación económica internacional, el inversionista nacional debe negociar con el inversionista extranjero cada aspecto de la inversión, incluida su factibilidad económica, los aspectos respectivos, según correspondan, la forma de dirección y administración que tendrá esa asociación, así como los documentos jurídicos para su formalización”<sup>31</sup>.

“Un contrato de asociación económica internacional tiene, entre otras, las características siguientes: no implica la constitución de una persona jurídica distinta a la de sus partes; puede tener por objeto la realización de cualquier actividad contenida en la autorización; las partes tienen libertad de estipular todos los aspectos y cláusulas que entiendan que convengan a sus intereses con tal de que no infrinjan el objeto autorizado, las condiciones de la autorización o la legislación vigente; y cada parte contratante hace aportaciones distintas, constituyendo una acumulación de participaciones de las cuales son propietarios en todo momento, y aunque sin llegar a constituir un capital social, le es dable llegar a formar un fondo común, siempre y cuando quede determinada la porción de propiedad de cada uno de ellos”<sup>32</sup>.

“Como contratos de asociación económica internacional clasifican, entre otros, los contratos a riesgo para la exploración de recursos naturales no renovables; para la construcción; la producción agrícola; la administración hotelera, productiva o de servicios; y los contratos para la prestación de servicios profesionales”<sup>33</sup>.

---

29 Ley N° 118, Art. 2 (a), “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

30 Ley N° 118, Art. 2(f), “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

31 Ley N° 118, Art. 19.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

32 Ley N° 118, Art. 15.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

33 Ley N° 118, Art. 13.2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República*

“Los contratos de asociación económica internacional para la prestación de servicios profesionales tienen, entre otras, las características siguientes: a) se suscriben con compañías extranjeras consultoras de reconocido prestigio internacional; y b) tienen por objeto la prestación conjunta de servicios de auditoría, asesoría contable, servicios de avalúos y finanzas corporativas, servicios de reingeniería organizacional, mercadotecnia y gestión de negocios e intermediación de seguros”<sup>34</sup>.

“El contrato de asociación económica internacional requiere para su validez la forma de escritura pública y entra en vigor al momento de su inscripción en el Registro Mercantil”<sup>35</sup>.

“Una vez otorgado un contrato de asociación económica internacional, no pueden cambiarse sus partes, salvo por acuerdo entre ellas y con la aprobación de la autoridad que concedió la autorización”<sup>36</sup>.

Para la presentación de propuestas de contratos de Asociación Económica Internacional, en adición a los documentos relacionados en el Artículo 11.1 del Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera, se debe presentar:

- a) “propuesta de contrato de Asociación Económica Internacional;
- b) estudio de factibilidad técnico-económica que incluye la fundamentación económica y el estudio de mercado, en correspondencia con las bases metodológicas establecidas en la legislación vigente;
- c) certificación de avalúo de los activos que constituyen aportaciones al negocio, conforme a lo establecido en la ley;
- d) términos generales del financiamiento;
- e) certificación del Registro de la Propiedad en el que conste la titularidad sobre los derechos reales que se requieran transferir; y

---

*de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

34 Ley N° 118, Art. 15.4, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

35 Ley N° 118, Art. 14.5, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

36 Ley N° 118, Art. 14.6, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

f) certificado de catastro del Servicio Hidrográfico y Geodésico, según corresponda”<sup>37</sup>.

### **LA CARTERA DE OPORTUNIDADES Y LAS PROPUESTAS DE PROYECTO ESPECÍFICO**

“La Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera contiene lo siguiente: a) Políticas generales y sectoriales de inversión extranjera, identificando los sectores y actividades priorizadas; b) información general de cada sector o actividad; c) fichas de las Oportunidades de Inversión Extranjera de conformidad con lo previsto en el Artículo 5 del presente Reglamento; y d) información general relativa a las Zonas Especiales de Desarrollo creadas en el país”<sup>38</sup>.

“El Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera es responsable de elaborar y actualizar la Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera, la cual es aprobada por el Consejo de Ministros”<sup>39</sup>.

El inversionista extranjero podrá optar por uno de los proyectos presentados en la Cartera de Oportunidades o realizar una propuesta de proyecto específico no contemplado en la mencionada Cartera (*Guía del Inversionista 2015, La Habana*).

Primero, el inversionista extranjero debe identificar el proyecto que se ajuste a sus posibilidades e intereses económicos. Luego, debe identificar los socios y se deben realizar las correspondientes negociaciones. Finalmente, se presentará el negocio al MINCEX para su aprobación.

Es requisito presentar documentos sobre las propuestas de negocios con inversión extranjera al MINCEX<sup>40</sup>. El inversionista extranjero debe presentar los siguientes documentos:

- a) “copia autorizada del documento constitutivo, debidamente legalizado y protocolizado, y certificación del Registro Mercantil o agencia similar del país de origen que acredite su vigencia, con no más de seis meses de emisión;

---

37 Decreto N° 325, Art. 12.2, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

38 Decreto N° 325, Art. 8.1, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

39 Decreto N° 325, Art. 7, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

40 Decreto N° 325, Art. 7, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

estados financieros del último ejercicio contable, verificado por una autoridad independiente;

b) avales bancarios con no más de seis meses de emisión y carta de patrocinio de la casa matriz, si el inversionista es una filial o subsidiaria o se hace representar por una sociedad mercantil *offshore*;

c) acuerdo certificado del órgano de dirección donde se exprese la conformidad con la pretendida inversión;

d) poderes de representación debidamente legalizados;

e) acreditación de su experiencia en la actividad objeto de la inversión;

f) de ser una persona natural, copia de los documentos de identificación y avales bancarios con no más de seis meses de emisión; y

g) documentos acreditativos de la constitución de la sociedad, la certificación de su inscripción en el Registro Mercantil y poderes de representación debidamente legalizados por las autoridades del país, el Departamento de Estado y la oficina consular cubana ubicada en el mismo, y traducidos al español, en caso de que estuvieran redactados en otro idioma<sup>41</sup>.

## **RÉGIMEN LEGAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA**

“La aprobación para efectuar inversiones extranjeras en el territorio nacional se otorga, dependiendo del sector, la modalidad y las características de la inversión extranjera, por el Consejo de Estado, el Consejo de Ministros y el jefe del organismo de la Administración Central del Estado<sup>42</sup>.”

“El Consejo de Estado es el encargado en aprobar la inversión extranjera, cualquiera que sea su modalidad, en los casos siguientes:

a) cuando se exploren o exploten recursos naturales no renovables, excepto al amparo de contratos de asociación internacional a riesgo que se aprueban y autorizan por el Consejo de Ministros;

---

41 Decreto N° 325, Art. 12.7, “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 16 de abril de 2014.

42 Ley N° 118, Art. 21, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

b) cuando se realice para la gestión de servicios públicos, tales como transporte, comunicaciones, acueductos, electricidad, la realización de una obra pública o la explotación de un bien de dominio público;

c) aprobada la inversión extranjera por el Consejo de Estado, se dicta la autorización por el Consejo de Ministros<sup>43</sup>.

“El Consejo de Ministros es el encargado de aprobar y dictar la Autorización de la inversión extranjera, cuando se trate de:

a) desarrollos inmobiliarios;

b) empresas de capital totalmente extranjero;

c) transmisión de la propiedad estatal u otros derechos reales sobre bienes estatales;

d) contratos de asociación económica internacional a riesgo para la explotación de recursos naturales no renovables y su producción;

e) intervención de una empresa extranjera con participación de capital público;

f) uso de fuentes renovables de energía;

g) sistema empresarial de los sectores de la salud, la educación y de las instituciones armadas;

h) otras inversiones extranjeras que no requieran la aprobación del Consejo de Estado<sup>44</sup>.

### **OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN EXTRANJERA POR SECTORES**

La Cartera de Oportunidades de inversión extranjera divide las oportunidades de inversión de acuerdo a su sector (*Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera* 2015, La Habana). Estos son:

---

43 Ley N° 118, Art. 21.2, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

44 Ley N° 118, Art. 21.3, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.



### **ZONA ESPECIAL DE DESARROLLO MARIEL**

Su visión general es mostrar un nuevo rostro de Cuba ante el mundo en temas inversionistas, constructivos, productivos, económicos y sociales, en un ambiente armónico en el que se conjuguen la producción con altas tecnologías, la sostenibilidad ambiental, la formación y superación de la fuerza laboral, bajo un régimen especial con incentivos que favorezcan estas intenciones. Este empeño es acometido con el optimismo y la confianza del gobierno cubano, a partir de las capacidades técnicas e intelectuales creadas por el país.

### **SECTOR AGRÍCOLA, FORESTAL Y ALIMENTARIO**

Se promoverán proyectos integrales agroindustriales que incrementen las producciones de alimentos, fomenten el desarrollo sostenible y eleven la eficacia, calidad y competitividad de las diferentes formas de gestión productivas que operan en este sector, con el objetivo de sustituir las importaciones de alimentos e incrementar y diversificar las exportaciones.

La inversión extranjera se dirigirá fundamentalmente hacia la producción de frutas, hortalizas, vegetales, granos y cereales, ganado, cerdos, aves, alimento animal y leche, así como hacia proyectos integrales que incluyan el manejo intensivo de la producción forestal con carácter comercial. Está excluida la producción agrícola tabacalera y la industria del tabaco torcido *Premium*. La tierra no se transferirá en propiedad. En los negocios conjuntos el aporte de la parte cubana podrá incluir el derecho real de usufructo sobre esta.

### **SECTOR AZUCARERO**

Los negocios con capital extranjero en este sector deben promover proyectos dirigidos a modernizar e incrementar el uso de las capacidades instaladas, potenciar su eficiencia y rendimiento, mejorar la calidad del azúcar, el crecimiento y diversificación de fondos exportables, la disponibilidad de los subproductos y el crecimiento de la producción de derivados con un enfoque energético. Se priorizarán negocios para la administración de la cadena productiva, siempre que estén acompañados de la construcción de plantas bioeléctricas.

### **SECTOR INDUSTRIAS**

Se promoverán proyectos para modernizar y crear nuevas capacidades con el objetivo de cubrir la demanda nacional, sustituir importaciones y generar exportaciones. Incluye a las ramas sideromecánica, ligera, química y electrónica.

### **SECTOR TURISMO**

La participación de la inversión extranjera en este sector estará dirigida hacia promover la actividad hotelera, a través de nuevas construcciones o reconstrucciones de instalaciones de alojamiento, así como infraestructuras complementarias.

La actividad extrahotelera se dirige a promover los desarrollos inmobiliarios vinculados al turismo, la gestión de marinas ciento por ciento cubanas a través de contratos de administración de servicios y la construcción de parques temáticos donde se vinculen altas tecnologías. Se excluyen las actividades relacionadas con los delfinarios.

Otro objetivo es diversificar la administración y comercialización de las instalaciones turísticas por cadenas extranjeras reconocidas.

Se priorizan la zona de Guardalavaca, al norte de Holguín; la Costa Sur Central, específicamente Cienfuegos y Trinidad; Playa Santa Lucía, al norte de Camaguey; y el Polo Turístico de Covarrubias, al norte de Las Tunas. La participación de inversionistas extranjeros será excepcional en La Habana y Varadero. Ya están comprometidas La Habana Vieja y la Cayería Norte.

### **SECTOR ENERGÍA**

Se busca crear, ampliar y modernizar las capacidades productivas, promover proyectos para la exploración y producción de hidrocarburos, y para la generación de energía a partir de fuentes renovables.

### **SECTOR MINERÍA**

Se busca crear, ampliar y modernizar capacidades productivas y promover proyectos para la exploración, extracción y procesamiento de minerales.

### **SECTOR TRANSPORTE**

Se busca desarrollar la infraestructura portuaria; la construcción y reparación de buques en astilleros; la compra y administración de buques; la actividad de aseguramiento técnico y explotación del transporte automotor; la fabricación y reparación de piezas, partes y agregados; la gestión de talleres; y otras actividades del sistema ferroviario, así como las relacionadas a la aviación comercial y agrícola.

### **SECTOR INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y BIOTECNOLÓGICA**

Se busca promover proyectos con socios estratégicos para la producción de las formas terminadas de medicamentos genéricos y los ingredientes farmacéuticos activos de los mismos. En el caso de los productos de la biotecnología, se evaluarán negocios específicos para complementar proyectos nacionales, preservando la propiedad inte-

lectual y velando por el uso adecuado de la propiedad que puede generarse de conjunto, así como la creación o ampliación de capacidades productivas.

### **SECTOR SALUD**

Se busca promover la inversión extranjera con el objetivo de lograr el desarrollo de las exportaciones de servicios médicos y de salud cubanos.

### **SECTOR CONSTRUCCIÓN**

Se busca acceder a nuevas tecnologías para elevar la eficiencia en las construcciones, incrementar la producción de materiales y piezas de repuesto, así como recuperar y completar plantas de reparaciones generales. También se busca promover la construcción de obras de infraestructura y mantenimiento industrial, fundamentalmente para las industrias del níquel, petróleo y cemento, así como para el diseño y construcción de hoteles y complejos asociados a los campos de golf.

### **SECTOR COMERCIO**

Se busca desarrollar el comercio mayorista a través de la captación de recursos financieros, métodos gerenciales avanzados, tecnología y técnicas de mercadotecnia, al igual que establecer la inversión extranjera en zonas estratégicas, bajo las modalidades de empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional con participación cubana mayoritaria. En el comercio minorista excepcionalmente se podrán establecer negocios con participación mayoritaria cubana.

### **SECTOR AUDIOVISUAL**

En consonancia con el tránsito tecnológico de la televisión cubana de analógico a digital, todos los esfuerzos y proyectos de inversión se dirigen a su fomento, a la par a la búsqueda de incrementar el número de producciones audiovisuales cubanas con calidad visual, sonora y artística, de manera que constituyan productos y también servicios de producción con carácter exportable.

### **RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN**

“Todas las formas de inversión tienen derecho a la exportación e importación directa de todo lo necesario para cumplir sus fines de acuerdo con las disposiciones establecidas a tales efectos”<sup>45</sup>.

---

45 Ley N° 118, Art. 26.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

“Se entiende por ‘entidades’ aquellas que realizan actividades de importación y exportación de productos, inscritas en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores, adscrito a la Cámara de Comercio de Cuba, excepto las empresas de capital totalmente extranjero”<sup>46</sup>.

“El objetivo fundamental de las entidades al realizar actividades de importación es garantizar los recursos necesarios que demande la economía nacional en condiciones que resulten económicamente ventajosas y con la inmediatez requerida, en correspondencia con el destino de las mercancías y la calidad exigida”<sup>47</sup>.

“El propósito fundamental de las entidades que realizan actividades de exportación de mercancía es diversificar los mercados y garantizar la exportación de mercancías y el posicionamiento adecuado de los productos en los mercados objetivos, así como trabajar en conjunto con el productor nacional en la variedad de la oferta exportable del país”<sup>48</sup>.

“Para concertar operaciones de exportación o importación las entidades solicitarán al MINCEX la correspondiente autorización, ejecutando las operaciones de las mercancías cuya nomenclatura haya sido aprobada en la resolución emitida a tales efectos. El trámite de concesión y cancelación de facultades permanentes o temporales para realizar actividades de comercio exterior, así como la modificación de nomenclaturas de productos de exportación e importación se rige por los procedimientos emitidos por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX)”<sup>49</sup>.

Las operaciones comerciales en el territorio nacional se realizarán mediante una empresa importadora cubana o agente de comercio. Esta relación entre la empresa extranjera, la empresa cubana de exportación/importación y el cliente final se conoce como triangulación (Hernández Fernández, Rodolfo; 2015, “El régimen legal del comercio exterior en Cuba”, Ponencia presentada en Microjuris.com

---

46 Resolución N° 50, Art. 2, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

47 Resolución N° 50, Art. 12, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

48 Resolución N° 50, Art. 32, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

49 Resolución N° 50, Art. 3, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

presenta Cuba: Inversión, Comercio y Garantías Financieras, Conversatorio sobre las nuevas oportunidades económicas en el Caribe; San Juan, Puerto Rico, 4 y 5 de noviembre).

“El registro comercial se hará a través del MINCEX, donde se aprobará la nomenclatura de los productos autorizados para su exportación o importación directa por la empresa. No obstante, se alentarán la adquisición de bienes y servicios en el mercado nacional, siempre y cuando cumplan las condiciones del mercado internacional” (*Guía del Inversionista* 2015, La Habana).

“Se encuentran obligadas a inscribirse en el Registro de Importadores y/o Exportadores todas las entidades radicadas en el país facultadas para realizar actividades de exportación, importación o ambas. Para inscribirse deben presentar:

1. la carta de solicitud;
2. una fotocopia de la planilla de la Oficina Nacional de Administración Tributaria;
3. una fotocopia del Número de Identificación Tributaria (NIT);
4. el abono de la cuota que se establezca según el caso” (Registro de Importadores y Exportadores en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/registros/registros>> acceso 20 de septiembre de 2016).

Además, las entidades deben someter los documentos que requieren le sean remitidos por el proveedor extranjero. Entre los documentos a considerar se encuentran los siguientes:

1. “documento de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea u otros de similar naturaleza), con todas sus particularidades de conformidad con las condiciones de compraventa pactadas;
2. factura comercial;
3. certificado de origen;
4. certificado de calidad;
5. certificado de inspección;
6. cualquier otro certificado que sea requerido, dependiendo del tipo de mercancía de que se trate, y el certificado o reporte de

seguro en el caso de los términos CIF y CIP previstos en los INCOTERMS, declarando que las entidades son beneficiarios”<sup>50</sup>.

## **CONTRATOS MÁS COMUNES DENTRO DEL RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN**

### **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCANCÍA DE CUBA**

“Mediante el contrato de compraventa internacional para la exportación o importación de mercancía, las entidades vienen obligadas a formalizar, con la contraparte, los términos y condiciones que garantizan el cumplimiento de los acuerdos adoptados en el proceso de negociación”<sup>51</sup>.

### **OTROS CONTRATOS DE COMERCIO EXTERIOR**

“Las entidades pueden suscribir contratos de consignación, contratos de comisión para la venta de mercancías en consignación y contratos de comisión para la venta de mercancías en régimen de depósito de aduana”<sup>52</sup>.

“Se entiende por contrato de consignación aquel mediante el cual una parte, la entidad extranjera que actúa como proveedor, denominada consignador, se obliga a suministrar y consignar a la otra parte, denominada consignatario, mercancías que, una vez consumidas en el proceso productivo o comercializadas con carácter mayorista, se liquidan al consignar bajo los términos y condiciones contractualmente pactados. En esta modalidad no procede el cobro de comisión por la entidad”<sup>53</sup>.

“Se entiende por contrato de comisión para la venta de mercancías en consignación aquel mediante el cual la entidad extranjera que actúa como proveedor, denominada comitente, se obliga a suministrar y consignar a la otra parte, denominada comisionista,

---

50 Resolución N° 50, Art. 73, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

51 Resolución N° 50, Art. 64, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

52 Resolución N° 50, Art. 86, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

53 Resolución N° 50, Art. 87, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

mercancías importadoras en consignación y este se obliga a recibir, depositar y gestionar a su nombre y por cuenta del comitente la venta de mercancías, mediando el pago de una comisión por estos servicios bajo los términos y condiciones contractualmente pactados”<sup>54</sup>.

“Se entiende por contrato de comisión para la venta de mercancías en régimen de depósito de aduana aquel mediante el cual la entidad extranjera que actúa como proveedor, denominada comitente, la cual goza del beneficio de un depósito de aduana, acuerda con la entidad, denominada comisionista, para que a su nombre y por cuenta del comitente, gestione la venta de mercancías almacenadas en el depósito aduanal, mediando el pago de una comisión por estos servicios”<sup>55</sup>.

### **GARANTÍAS A LOS INVERSIONISTAS**

Cuba proveyó seguridad jurídica a sus inversionistas al suscribir 62 Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI). Estos acuerdos bilaterales de naturaleza recíproca contienen medidas para evitar la incertidumbre política y jurídica que ponen trabas a la inversión internacional. Estos acuerdos brindan certeza al inversionista de que recibirá un trato justo y equitativo y de que se observará lo acordado entre las partes contratantes.

El Art. 17 de la Constitución de Cuba establece que el Estado no responde de las obligaciones contraídas por las empresas, entidades u otras personas jurídicas y estas tampoco responden de las del Estado. Las empresas tienen responsabilidad individual frente a sus acreedores y están obligadas a responder legalmente con su patrimonio.

La Ley de Inversión Extranjera establece las siguientes disposiciones<sup>56</sup>:

“El Estado cubano garantiza que los beneficios concedidos a los inversionistas extranjeros y a sus inversiones se mantienen durante todo el período por el que sean otorgados”<sup>57</sup>.

“El plazo de la autorización otorgada para el desarrollo de las operaciones puede ser prorrogado por la propia autoridad que lo

---

54 Resolución N° 50, Art. 88, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

55 Resolución N° 50, Art. 88, “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 12 de marzo de 2014.

56 Ley N° 118, Cap. III, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

57 Ley N° 118, Art. 3, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

otorgó, siempre que se solicite por las partes interesadas antes del vencimiento del plazo fijado”<sup>58</sup>.

“Las inversiones extranjeras gozan de plena protección y seguridad y no pueden ser expropiadas, salvo por motivos de utilidad pública o interés social previamente declarados por el Consejo de Ministros, en concordancia con la Constitución, los tratados internacionales suscritos por Cuba y la legislación vigente, con la debida indemnización por su valor comercial establecido de mutuo acuerdo, pagadero en moneda libremente convertible”<sup>59</sup>.

“Las inversiones extranjeras son protegidas en el país, contra reclamaciones de terceros que se ajusten a derecho o la aplicación extraterritorial de leyes de otros estados, conforme a las leyes cubanas y a lo que dispongan los tribunales cubanos”<sup>60</sup>. El inversionista extranjero parte en una asociación económica internacional [y aquel en una empresa de capital totalmente extranjero] puede vender o transmitir en cualquier otra forma, al Estado, a un tercero o las partes en la asociación, previa autorización, total o parcialmente, sus derechos en ella, recibiendo en moneda libremente convertible el precio equivalente, salvo pacto expreso en contrario”<sup>61</sup>.

“El Estado garantiza al inversionista extranjero la libre transferencia al exterior en moneda libremente convertible, sin pago de tributos u otro gravamen, de los dividendos o beneficios que obtenga por la explotación de la inversión y las cantidades que deberá recibir en los casos a que se refiere los Artículos 4, 6 y 7 de la Ley de la Inversión Extranjera”<sup>62</sup>.

“Las empresas mixtas y los inversionistas nacionales y extranjeros partes en los contratos de asociación económica internacional, son sujetos del régimen especial de tributación dispuesto por la Ley de la Inversión Extranjera, hasta el vencimiento del plazo por el que fuera autorizada”<sup>63</sup>.

---

58 Ley N° 118, Art. 6.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

59 Ley N° 118, Art. 4.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

60 Ley N° 118, Art. 5, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

61 Ley N° 118, Art. 7, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

62 Ley N° 118, Art. 9.1, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.

63 Ley N° 118, Art. 10, “Ley de Inversión Extranjera”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 29 de marzo de 2014.



## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

“Para que surta valor legal en Cuba, toda la documentación económica y jurídica debe ser legalizada por las diferentes instancias del país interesado, su Ministerio de Relaciones Exteriores y la oficina consular de la Embajada de Cuba en el país de origen del empresario. Posteriormente deben ser legalizados en Cuba por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) y protocolizados ante un notario público en las notarías adscritas a las Sociedades Civiles y de Servicios Jurídicos, el Bufete Internacional, CONABI y Consultoría Jurídica Internacional, así como en la Notaría Especial del Ministerio de Justicia (MINJUS), para lo cual se aplicarán las tarifas establecidas al efecto” (*Guía del Inversionista* 2015, La Habana).

Las partes contratantes tienen libertad para escoger el órgano de solución de conflictos en el que se van a dirimir las controversias que surjan. Los conflictos se pueden solucionar mediante la vía pública o privada. Las partes pueden elegir la vía pública tradicional y someterse a la jurisdicción judicial nacional o extranjera.

Las partes pueden someter la controversia a una jurisdicción judicial extranjera. Conforme al Art. 483 de la Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico, “las sentencias de tribunales extranjeros firmes en el país donde se dictaron tendrán en Cuba la eficacia que los tratados les concedan y, si no los hubiere, se ejecutarán como sentencias nacionales. Para esto, tienen que concurrir las siguientes condiciones:<sup>64</sup>

- » que hayan sido dictadas a consecuencia del ejercicio de una acción personal;
- » que no hayan sido dictadas en rebeldía del demandado;
- » que recaigan sobre obligaciones lícitas conforme con la legislación cubana;
- » que el documento contentivo de las mismas aparezca expedido con los requisitos
- » exigidos para su autenticidad en el país de donde procedan y se hayan observado los de la legislación cubana para que haga fe en el territorio nacional;
- » que la sentencia cuya ejecución se solicite venga acompañada de comunicación del Ministerio de Relaciones Exteriores del país en que fue dictada, haciendo constar que las autoridades de ese país cumplirán, en señal de reciprocidad, las sentencias pronunciadas en Cuba;

---

<sup>64</sup> Ley N° 7, “Ley de Procedimiento Civil, Administrativo y Laboral”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 19 de agosto de 1977.

» que se señale con precisión el domicilio cubano de la persona condenada en la sentencia”.

“Si las partes eligen someter la controversia a la jurisdicción nacional, el caso se ventilará ante la Sala de lo Económico del Tribunal Provincial Popular. Estas salas son competentes para conocer de las demandas que se promuevan por motivos de modificación, incumplimiento, nulidad, ineficacia o extinción de contratos económicos; las demandas que se promuevan por motivos de contratos internacionales cuando una de las partes sea cubana o, siendo extranjera, cuando tenga representación o bienes o intereses en Cuba, o cuando la ejecución del contrato deba tener lugar en el territorio nacional; las demandas que se promuevan por motivos de hechos o actos relacionados con el transporte y el tráfico marítimo; y litigios de carácter extracontractual que surjan con motivo de los daños y perjuicios originados a terceros en ocasión del desarrollo de actividad productiva comercial o de servicios en territorio nacional; entre otras”<sup>65</sup>.

Se pueden presentar recursos de apelación, casación o revisión, en conformidad con el ordenamiento procesal correspondiente, al Tribunal Supremo Popular contra las sentencias dictadas por los Tribunales Provinciales Populares. Las decisiones emitidas por la máxima autoridad judicial son definitivas.

Si las partes deciden solucionar sus conflictos mediante la vía privada se pueden utilizar procesos como negociación, mediación y conciliación. Además, se contempla la creación de tribunales de arbitraje *ad hoc* en territorio nacional o en el extranjero.

“La Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional podrá prestar servicios de mediación comercial a las personas naturales y jurídicas que así lo interesen, bajo los principios de neutralidad, equidad, confidencialidad y eficacia, como método alternativo en la solución de controversias” (La Mediación. Otra alternativa a la solución de los conflictos comerciales, en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016). “La Mediación como método alternativo de solución de conflictos permite a las partes beligerantes lograr un acercamiento mediante la función que tiene el Mediador, el cual es una persona neutral e imparcial, que actúa como facilitador en el logro de una solución propuesta por las propias partes” (Ventajas de la Mediación en <<http://www.camaracuba.cu>>).

---

65 Ley N° 7, “Ley de Procedimiento Civil, Administrativo y Laboral”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 19 de agosto de 1977.

cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional> acceso 20 de septiembre de 2016).

El Decreto-Ley N° 250<sup>66</sup> constituyó la Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional, continuadora de la Corte de Arbitraje de Comercio Exterior, la que fue creada en el año 1963, y que permitió conocer y aplicar el arbitraje comercial mucho antes que la mayoría de los países latinoamericanos (Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016). “La Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional es un organismo adscrito a la Cámara de Comercio de la República de Cuba. La Corte conoce de y resuelve los litigios contractuales o extracontractuales de carácter internacional surgidos en el ámbito de los negocios que le son sometidos voluntariamente por las partes. La Corte conoce igualmente de los litigios que las partes estén obligadas a someter a su decisión por haber quedado establecida su competencia en tratados internacionales”.

“El arbitraje es un procedimiento más expedito y flexible que la jurisdicción ordinaria. Elegir el arbitraje para resolver litigios mercantiles es una manera rápida, eficaz, económica y reservada, con las garantías de poder disponer de los árbitros adecuados por su formación e imparcialidad, es un procedimiento que descansa sobre la voluntad concordada de las partes en litigio, el árbitro no puede separarse de lo deseado y previsto por éstas al encomendarle su misión” (Ventajas de Arbitraje en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016).

“El proceso de arbitraje se inicia mediante la presentación del escrito de demanda ante la Corte y el pago de los derechos de arbitraje es requisito para la sustanciación del proceso” (¿Cuándo se inicia el proceso de arbitraje? ¿Cuáles son los requisitos?, en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016).

“La ley aplicable al fondo del litigio es la acordada por las partes. En el caso de los litigios que le son sometidos por empresas mixtas, o de capital totalmente extranjero, así como para las partes de los contratos de asociación económica internacional u otras formas de negocios conjuntos con participación extranjera se aplicará la Ley Cubana. Cuando las partes, en su caso, no hubieran convenido la ley

---

66 Decreto-Ley N° 250, “De la Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 31 de julio de 2007.

aplicable, el tribunal arbitral aplica la ley que determinen las normas del Derecho Internacional Privado del lugar del foro, así como en su caso los usos y principios del comercio internacional” (¿Qué legislación se aplicará para resolver los litigios que se sometan a la Corte?, en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016).

Cuba es signataria de la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de Sentencias Arbitrales Extranjeras celebrada en Nueva York en 1958. Bajo esta convención, los Estados contratantes están obligados a reconocer la autoridad del laudo arbitral y ejecutarlos en los tribunales nacionales. La Convención de Nueva York no establece un procedimiento para la ejecución, por lo tanto, se utilizan las reglas procesales del derecho nacional. El Art. 824 de la Ley de Procedimiento Civil, Administrativo, Laboral y Económico<sup>67</sup> establece que, para ejecutar en Cuba los laudos arbitrales extranjeros, se requerirá el reconocimiento previo concedido por la Sala de lo Económico del Tribunal Supremo Popular.

## CONCLUSIÓN

El bloqueo unilateral impuesto por los Estados Unidos a Cuba coartó el desarrollo cultural, económico y tecnológico de la más grande de las Antillas. La normalización de las relaciones diplomáticas es un proceso delicado pero esencial para lograr el desarrollo de la región mediante el intercambio comercial, social y científico con Cuba. Tan reciente como el 17 de octubre de 2016, el gobierno de los Estados Unidos ha enmendado la ley para facilitar el comercio entre las dos naciones (*Treasury and Commerce Announce Further Amendments to Cuba Sanctions Regulations*, en <<https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jl0581.aspx>> acceso 26 de octubre de 2016). La actualización del modelo económico cubano presenta grandes oportunidades de inversión extranjera y el desarrollo del régimen de comercio exterior y la Zona Especial de Desarrollo de Mariel. Es imperativo que los empresarios boricuas entiendan los procesos para poder crear relaciones duraderas. Espero que esta guía sirva como el punto de partida de muchas relaciones entre empresarios cubanos y puertorriqueños.

---

67 Ley N° 7, “Ley de Procedimiento Civil, Administrativo y Laboral”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, Cuba, 19 de agosto de 1977.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cartera de Oportunidades de Inversión Extranjera* 2015 (La Habana).
- Cuban Asset Control Regulations* 31 CFR Part 515.
- Cuba en <<https://www.bis.doc.gov/index.php/policy-guidance/country-guidance/sanctioned-destinations/cuba>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Cuban Liberty and Democratic Solidarity (Libertad) Act of 1996* en <<https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/libertad.pdf>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Consejo de Ayuda Mutua Económica en <<https://www.ecured.cu/CAME>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- ¿Cuándo se inicia el proceso de arbitraje? ¿Cuáles son los requisitos? en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Decreto-Ley N° 250 2007 “De la Corte Cubana de Arbitraje Comercial Internacional” en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 31 de julio.
- Decreto N° 325 Art. 11.1 2014 “Reglamento de la Ley de la Inversión Extranjera” en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 16 de abril.
- Discurso de Raúl Castro frente a la “normalización” de las relaciones con Estados Unidos, en <<http://www.laizquierdadiario.com/Discurso-de-Raul-Castro-frente-a-la-normalizacion-de-las-relaciones-con-Estados-Unidos>> acceso 26 de octubre de 2016.
- El embargo estadounidense contra Cuba - Su impacto en los derechos económicos y sociales 2009 Amnistía Internacional, septiembre.
- Foreign Assistance Act* SEPT. 4, 1961, 75 STAT. 424.
- Guía del Inversionista* 2015 (La Habana).
- Guía para el comercio con Cuba* 2015 en <<http://estado.pr.gov/es/guia-para-comercio-con-cuba-2/>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Hernández Fernández, Rodolfo 2015 “El régimen legal del comercio exterior en Cuba”, Ponencia presentada en Microjuris.com presenta Cuba: Inversión, Comercio y Garantías Financieras Conversatorio sobre las nuevas oportunidades económicas en el Caribe, San Juan, Puerto Rico, 4 y 5 de noviembre.

- Hoja Informativa: Anuncio del Departamento de Comercio y el Departamento del Tesoro de Estados Unidos Sobre Modificaciones a las Normas Sobre Sanciones con Respecto a Cuba 2016 en <<https://www.commerce.gov/news/factsheets/2015/01/hoja-informativa-anuncio-del-departamento-de-comercio-y-el-departamento-del>> acceso 26 de octubre de 2016.
- La Mediación 2016 “Otra alternativa a la solución de los conflictos comerciales” en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Ley N° 7 1977 “Ley de Procedimiento Civil, Administrativo y Laboral” en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 19 de agosto.
- Ley N° 118 2014 “Ley de Inversión Extranjera” en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 29 de marzo.
- Ley Torricelli 2016 en <[https://www.ecured.cu/Ley\\_Torricelli](https://www.ecured.cu/Ley_Torricelli)> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Ley Helms-Burton 2016 en <[https://www.ecured.cu/Ley\\_Helms-Burton](https://www.ecured.cu/Ley_Helms-Burton)> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera 2016 en <[https://www.ecured.cu/Ministerio\\_del\\_Comercio\\_Exterior\\_y\\_la\\_Inversi%C3%B3n\\_Extranjera](https://www.ecured.cu/Ministerio_del_Comercio_Exterior_y_la_Inversi%C3%B3n_Extranjera)> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Office of Foreign Assets Control - Sanctions Programs and Information* 2016 en <<https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Pages/default.aspx>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) 2015 *Anuario Estadístico de Cuba 2014* (La Habana).
- Para comerciar con Cuba 2016 en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/negocios/para-comerciar-con-cuba#pasos-a-seguir-para-comerciar-con-cuba>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Proclamation 3355 - Determination of Cuban Sugar Quota* 2016 en <<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=107343>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Proclamation 3447 - Embargo on All Trade with Cuba* 2016 en <<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=58824>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- ¿Qué legislación se aplicará para resolver los litigios que se sometan a la Corte? 2016 en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.

- Relaciones de producción 2016 en <[https://www.ecured.cu/Relaciones\\_de\\_producci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Relaciones_de_producci%C3%B3n)> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Registro de Importadores y Exportadores 2016 en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/registros/registros>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Rescisión de Cuba como un Estado Patrocinador del Terrorismo 2016 en <<http://www.state.gov/documents/organization/243203.pdf>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Resolución N° 50 2014 “Reglamento General sobre la Actividad de Importación y Exportación” en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 12 de marzo.
- Socialismo 2016 en <<https://www.ecured.cu/Socialismo>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Trading with the Enemy Act* OCT. 6, 1917, CH. 106, 40 STAT. 411 §1 - 44.
- Trade Sanctions Reform and Export Enhancement Act* Title IX of Public Law 106 387 (October 28, 2000).
- Treasury and Commerce Announce Further Amendments to Cuba Sanctions Regulations* 2016 en <<https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jl0581.aspx>> acceso 26 de octubre de 2016.
- Ventajas de Arbitraje 2016 en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.
- Ventajas de la Mediación 2016 en <<http://www.camaracuba.cu/index.php/es/corte-de-arbitraje/corte-cubana-de-arbitraje-comercial-internacional>> acceso 20 de septiembre de 2016.

Neiza M. Hernández y Juan C. Serrano Batista

**ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE  
POSIBLES ACUERDOS DE COLABORACIÓN  
Y DESARROLLO DE INDUSTRIAS  
BIOFARMACÉUTICAS MIXTAS  
EN PUERTO RICO Y CUBA**

**INTRODUCCIÓN**

Desde el triunfo de la Revolución hace 56 años, el gobierno cubano ha invertido sus recursos en la educación del pueblo, fundamentalmente para formar el capital humano indispensable para la creación de nuevas industrias y fomentar el desarrollo e investigaciones científicas. En 1959, la educación general en Cuba contaba con 10.623 escuelas y 30.793 personas dedicadas a la enseñanza, que graduaron a 29.179 estudiantes (WHO, 2015: 12). En su discurso en la Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales de La Habana en 1960, el comandante Fidel Castro decía: “El futuro de nuestra Patria tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de ciencia, tiene que ser un futuro de hombres de pensamiento, porque precisamente es lo que más estamos sembrando; lo que más estamos sembrando son oportunidades a la inteligencia ya que una parte considerable de nuestro pueblo no tenía acceso a la cultura, ni a la ciencia, una parte mayoritaria de nuestro pueblo” (Majoli *et al.*, 1999: 58). Un año después, ya el número de escuelas en Cuba había aumentado a 35.582; el personal de enseñanza se había ampliado hasta alcanzar los 116.787, y hubo 135.774 estudiantes graduados (WHO, 2015: 14).

Desde la década del sesenta, poco a poco se comenzaron a sembrar estas semillas con la creación de entidades dedicadas a la investigación y al desarrollo de las ciencias naturales, médicas, tecnológicas y agrícolas, todas con el fin de impactar la salud de la población.



Un ejemplo de esta nueva visión y modelo de país fue la fundación del Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNIC) que se convirtió en el primer centro científico de Cuba, compuesto por jóvenes químicos y físicos con diferentes especialidades, con el fin de convertir a estos nuevos profesionales en investigadores. El impulso de estas industrias se fortaleció a mediados de los años ochenta con la fundación del Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (1986) y el Centro de Inmunoensayo (1987).

Luego de la caída del bloque soviético en los años noventa, los adelantos alcanzados por los científicos cubanos amenazaban con desvanecerse debido a la crisis económica y social, conocida como el Periodo Especial en Tiempos de Paz, que atravesaba Cuba. Fidel Castro impulsó los Polos Científicos con el fin de fomentar y dar comienzo al desarrollo de las Industrias Biofarmacéuticas en Cuba. En 1991 se fundó el primer Polo Científico del Oeste de La Habana, y los Polos Territoriales de Villa Clara y Santiago de Cuba, ambos en 1992. La primera misión de los Polos Científicos fue el desarrollo, la producción y la comercialización de vacunas para atajar los problemas de alimentación y salud de la población. Sucesivamente, se comenzó la creación de una cartera de productos y la producción de bienes y servicios exportables, contando con la más alta tecnología. La creación de estas industrias requirió una gran inversión de millones de dólares entre los años 1990 y 2000, que incluía la construcción de doce centros nuevos entre los que se encontraban el Instituto Finlay (1991), el Centro Nacional de Biopreparados (1992) y el Centro de Inmunología Molecular (1994). El Grupo Empresarial Farmacéutico QUIMEFA formaba parte del Ministerio de la Industria Básica y de las inversiones que impulsaba el gobierno. Este Grupo se compone de dieciséis empresas de las cuales doce son laboratorios que se entrelazan en una red de producción de medicamentos para sustentar parte del Sistema de Salud Cubano. Con la fusión de estas empresas y la creación de BioCubaFarma en el año 2012, podemos concluir que las semillas sembradas en los años sesenta por Fidel Castro finalmente han dado sus frutos.

Desde la fundación de la Escuela Graduada de Administración de Empresas hace 47 años, nunca había existido un curso a nivel graduado que se enfocara en el estudio de los modelos de negocios en Cuba, hasta hoy. Esta oportunidad histórica para quienes participamos de este programa estableció el objetivo de investigar las empresas y los modelos económicos de Cuba en distintos renglones, incluyendo el sector empresarial agrícola, el turismo ecológico, el turismo médico, el sector bancario, el cooperativismo, las telecomunicaciones y el sector biofarmacéutico. Este último sector fue el tema que nosotros

escogimos ya que visualizamos la importancia del sector biofarmacéutico en el siglo xxi como estrategia en el desarrollo económico de un país y el recurso humano indispensable que se requiere para impulsar este sector.

Esta investigación exploratoria estableció varios objetivos:

- a) Investigar las alianzas estratégicas y los modelos colaborativos que existen entre la industria biofarmacéutica cubana y las industrias internacionales.
- b) Explorar el posible desarrollo futuro de una industria biofarmacéutica mixta entre Puerto Rico y Cuba.
- c) Investigar las posibles alianzas estratégicas en los campos de investigación y desarrollo de productos entre la Universidad de La Habana y la Universidad de Puerto Rico.
- d) Entrevistar a algún representante de la industria biofarmacéutica en Cuba.

Esta investigación serviría para explorar el establecimiento de alianzas con Puerto Rico como promotor de los medicamentos que se manufacturan actualmente en Cuba para lograr que la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés que significan *Food and Drug Administration*) los apruebe y sean exportados al mercado estadounidense, un proceso mejor conocido como transferencia tecnológica. Además, para promocionar el peritaje de vacunas desarrolladas en Cuba en nuevos mercados internacionales.

### **BIOCUBAFARMA**

Mediante del Decreto N° 307 de 2012, el Consejo de Ministros creó el Grupo de las Industrias de Biotecnología y Farmacéuticas, conocido como BioCubaFarma, como parte de un nuevo enfoque en la transformación social y económica de la isla. BioCubaFarma cuenta con más de 21.000 empleados, de los cuales 6.158 tienen un título universitario. Dentro de su plantilla de empleados, 270 poseen doctorado y 1.079 tienen una maestría (WHO, 2015: 18). Su principal objetivo es lograr un impacto directo en la salud de la población a través de la producción de medicamentos, equipos y servicios de alta tecnología. En adición, estas instituciones emplean el “sistema del ciclo cerrado, en el cual no sólo investigan y desarrollan tecnologías, sino que sus productos son manufacturados y comercializados” (WHO, 2015: 18).

El Grupo BioCubaFarma cuenta con un alto nivel técnico y científico, conglomerado por las entidades del Polo Científico y el Grupo Empresarial QUIMEFA, compuesto por 38 empresas cubanas entre las que se encuentran el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB), el Centro de Inmunología Molecular (CIM), el Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNIC), el Instituto Finlay y FarmaCuba.

El Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB) tiene su origen en el año 1986 y se dedica a la “investigación y desarrollo de técnicas con el ácido desoxirribonucleico (ADN) recombinante para uso terapéuticos, la protección de la salud animal y la agricultura (biotecnología cubana) a fin de poder aislar, reproducir y manipular fragmentos genéticos” (Castro, 2006: 213).

Por su parte, el Centro de Inmunología Molecular (CIM) fue creado en el año 1986 con la misión de “utilizar y desarrollar la biología molecular con el fin de estudiar diversos tipos de cáncer y desarrollar vacunas contra esta enfermedad y anticuerpos monoclonales” (Castro, 2006: 213). De igual forma se dedican a la investigación, el desarrollo y la comercialización de productos para el tratamiento de otras enfermedades relacionadas con el sistema inmunitario, como el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA), enfermedades crónicas no transmisibles y vacunas terapéuticas.

El Centro Nacional de Investigaciones Científicas (CNIC) fue el primer centro científico de Cuba fundado en el año 1965. Actualmente su misión es la investigación, desarrollo y producción de productos farmacéuticos y suplementos nutricionales, así como la implementación del ozono en el tratamiento de varias enfermedades.

El Instituto Finlay se fundó en el año 1991 y es considerado uno de los institutos de desarrollo científico de mayor prestigio del país. Sus objetivos son la “investigación y desarrollo de nuevas vacunas contra el meningococo tipos B y C, la vacuna trivalente contra la leptospirosis y nuevas versiones para las vacunas regulares del tifus, el tétanos y vacunas combinadas” (Castro, 2006: 213).

Por último, mencionamos que FarmaCuba se dedica a la distribución, comercialización, importación y exportación de la industria farmacéutica cubana. Los ingresos de exportación de las industrias biofarmacéuticas en Cuba desde el año 1985 hasta 2013 se han incrementado (WHO, 2015: 34). Siendo el cuadro básico de la población cubana 881 medicamentos, actualmente la producción nacional alcanza los 583 medicamentos, de los cuales 298 son importados, creando una balanza comercial positiva para Cuba en los últimos años (WHO, 2015: 33).

## CICLO CERRADO

Como mencionamos anteriormente, la estructura que distingue a las empresas de biotecnología cubanas es la organización a través del ciclo o circuito cerrado, según ilustra el Diagrama 1. En el modelo de circuito cerrado, se comienza con la investigación y el desarrollo, seguido del producto, los ensayos clínicos, el registro, las ventas, y finalizando con el impacto a la salud. En las industrias biofarmacéuticas cubanas, el factor tiempo es de gran importancia ya que la transición toma entre ocho y doce años, desde la fase del descubrimiento y desarrollo, hasta la aprobación en la fase de regulación y lanzamiento al mercado (Triana: 2013, 290). A su vez, se reporta que la fase del desarrollo de productos biofarmacéuticos puede tardar entre 92 y 98 meses, con un promedio de 20 meses en la fase I, 30 meses en la fase II y 33 meses en la fase III; la fase de aprobación puede tardar entre 13 y 16 meses (Triana: 2013, 290-291).

**Diagrama 1**  
Modelo de circuito cerrado



Fuente: BioCubaFarma, 2015. "Estrategias, Tecnología, productos y asistencia para la prevención, el diagnóstico temprano y el tratamiento oportuno, desde las afecciones preconceptionales, hasta las de la tercera edad", Ponencia presentada a un grupo de puertorriqueños de la Asociación de Industriales, octubre, diapositiva 4.

## MODALIDADES DE NEGOCIOS DE BIOCUBAFARMA

BioCubaFarma cuenta con varias modalidades de negocios para incentivar y promover el desarrollo tecnológico de sus empresas. Las modalidades mostradas en el Diagrama 2 son la negociación de proyectos, el desarrollo de proyectos en conjunto, el establecimiento de empresas mixtas fuera de la Isla, la representación y distribución de contratos, el establecimiento de empresas con un 100 por ciento de inversión de capital cubano, los contratos de transferencia tecnológica, el contrato de servicios de manufacturación y la inversión extranjera en Cuba. De las modalidades mencionadas, nuestro análisis establece que existen oportunidades de negocios entre Puerto Rico y

Cuba en el desarrollo de proyectos en conjunto, el establecimiento de empresas mixtas entre ambos países y los contratos de transferencia tecnológica. Es preciso aclarar, sin embargo, que todavía el gobierno de los EE.UU. no permite el establecimiento de las empresas mixtas en biotecnología en Cuba, aunque la Directiva del presidente Barack Obama, dada a conocer el 14 de octubre de 2016, liberalizó la actividad conjunta en la investigación comercial y no comercial; así como en la comercialización. De tal forma, el análisis sobre las posibilidades de empresas mixtas en biotecnología entre Cuba y Puerto Rico se presenta de manera prospectiva.

### **CONTRATOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

Las transferencias tecnológicas son alianzas logradas entre Cuba y diferentes países con el propósito de compartir conocimientos técnicos para generar productos que tengan un impacto social sobre la población. En la actualidad, varios países de América Latina, África, Medio Oriente y Asia tienen acuerdos de transferencia tecnológica con Cuba. Podemos destacar a países como Argelia, Argentina, Brasil, China, India, Malasia, México, Rusia, Sudáfrica y Vietnam, los cuales participan en estos acuerdos. Entre los productos que se encuentran en dichos acuerdos de transferencia mencionamos los siguientes:

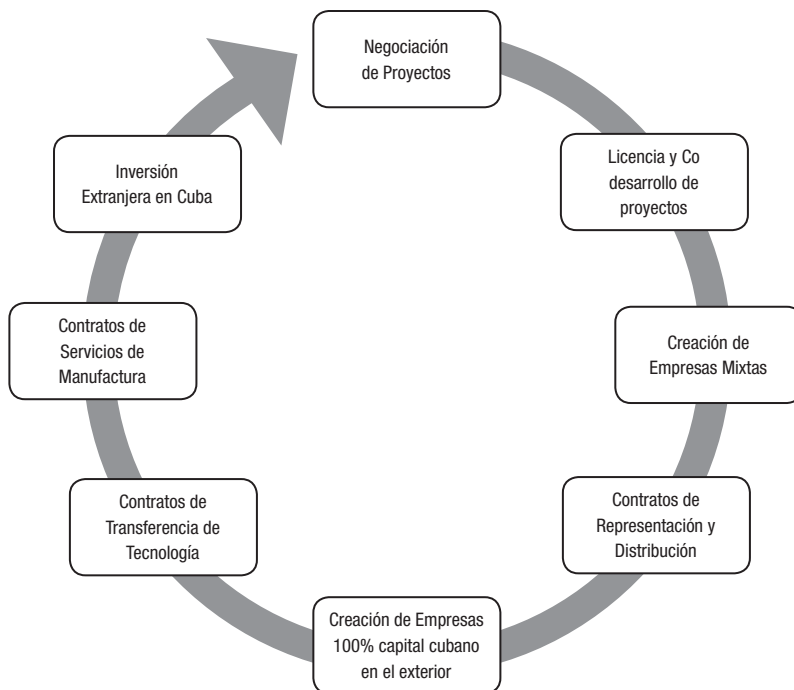
#### **CENTRO DE INGENIERÍA GENÉTICA Y BIOTECNOLOGÍA (CIGB)**

- » *Heberbiovac HB Vaccine* - tratamiento de la úlcera del pie diabético.
- » *Granulocyte colony stimulating factor* - tratamiento de la leucopenia en pacientes que reciben quimioterapia.
- » *Pegylated interferon* - tratamiento de hepatitis C.
- » *Recombinant human interferon alfa 2b* - tratamiento de infecciones virales y uso oncológico.
- » *Haemophilus influenzae type b (Hib) Vaccine* - vacuna contra las bacterias que producen enfermedades infecciosas en el cerebro y los pulmones.

#### **CENTRO DE INMUNOLOGÍA MOLECULAR (CIM)**

- » *Humanized monoclonal antibody techniques* - tratamiento del cáncer de cabeza, cuello, del cerebro y del esófago.
- » *Erythropoietin* - tratamiento de la anemia en pacientes con insuficiencias renales crónicas y pacientes que reciben quimioterapia.
- » *Vaxira (racotumomab)* y *CIMAvax EGF* - vacuna terapéutica para el tratamiento del cáncer de pulmón de células no pequeñas.

**Diagrama 2**  
Modalidades de negocios utilizadas por BioCubaFarma



Fuente: Presentación de PowerPoint de BioCubaFarma en <<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Havana/pt-br/file/GT-Biocubafarma-03072013.pdf>>, diapositiva 19.

### **INSTITUTO FINLAY**

» *ACYW135 meningococcal polysaccharide vaccine* - vacuna para la inmunización activa contra la enfermedad meningocócica causada por los serogrupos B y C.

### **EMPRESAS MIXTAS ENTRE CUBA Y OTROS PAÍSES**

Parte de los acuerdos entre Cuba y otros países es el establecimiento de empresas mixtas biofarmacéuticas. Entre los países que actualmente forman parte de estos acuerdos se encuentran Canadá, China, España, México y Venezuela. De las 38 empresas que componen BioCubaFarma, el Centro de Inmunología Molecular (CIM), a través de su empresa comercializadora CIMAB S. A., tiene acuerdos con:

» *BIOTECH Pharmaceutical Co. Ltd. (BPL)* - Localizada en Beijing, China, se especializa en la producción de anticuerpos mo-

noclonales para el tratamiento del cáncer y otras enfermedades autoinmunitarias.

- » *YM BioSciences Inc.* - Localizada en Canadá, se especializa en el desarrollo de vacunas y anticuerpos monoclonales para combatir el cáncer.
- » *Recombio* - Localizada en España, se especializa en el desarrollo de inmunoterapias para enfermedades crónicas como el SIDA y el cáncer.

Por otro lado, el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB), a través de su empresa comercializadora Herber Biotec S. A., tienen acuerdos con:

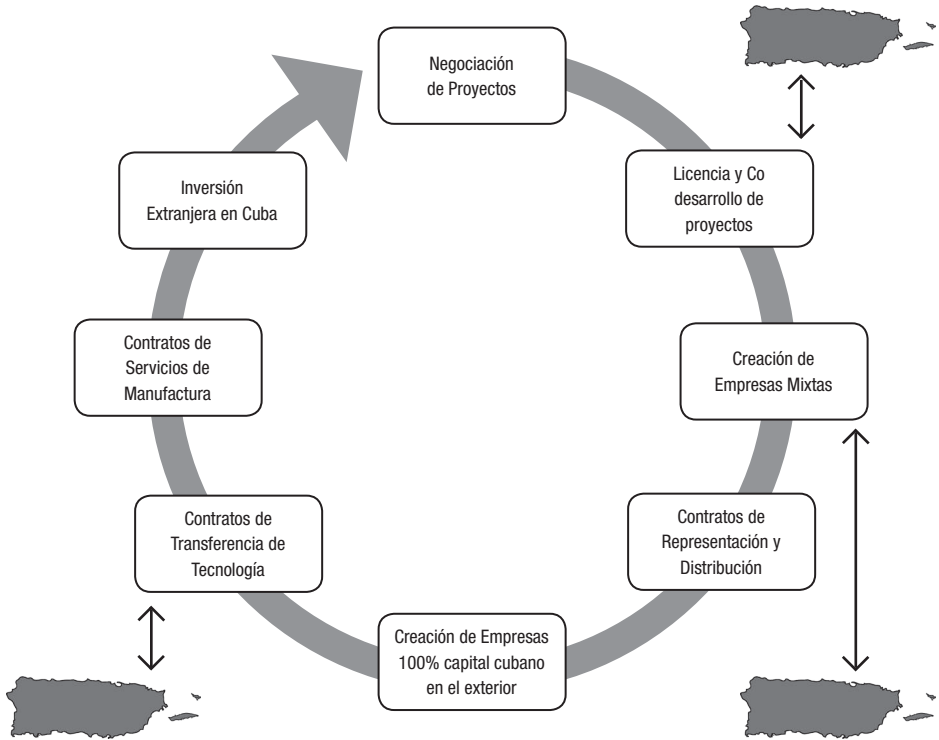
- » *ChangHerber*: Localizada en Changchun, China, se especializa en la producción de las proteínas recombinantes y de la vacuna contra la bacteria *Haemophilus influenzae*.

## **PUERTO RICO EN EL SECTOR BIOTECNOLÓGICO**

Luego de establecer las modalidades de negocios y las colaboraciones existentes entre Cuba y otros países, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Cómo puede colaborar Puerto Rico con Cuba en el sector biofarmacéutico en el campo de investigación y desarrollo (I-D)? ¿Cómo puede colaborar Puerto Rico con Cuba en el sector biofarmacéutico con el establecimiento de empresas mixtas para la innovación en el sector de medicamentos y bioequivalentes? No podemos evitar, en primera instancia, destacar las características culturales que nos unen como países del Caribe y de América Latina: la cultura, el idioma y la historia. En segundo lugar, mencionamos la experiencia en el campo de las farmacéuticas. Cuba comenzó a impulsar estas industrias a partir del triunfo de la Revolución en los años sesenta, mientras que Puerto Rico desarrolló un vasto conocimiento en el sector farmacéutico luego de la implementación de la sección 936 del Código de Rentas Internas en 1976. Las fábricas extranjeras se establecieron en la Isla al convertirse en un paraíso fiscal, a la vez que se desarrollaba toda una industria farmacéutica que incluía la manufactura y producción de medicamentos, siguiendo la rigurosidad de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA).

Para Cuba, la industria biofarmacéutica ha sido una de las prioridades del gobierno, fomentando el campo de investigación, desarrollo e innovación. En el año 2013, los ingresos por concepto de exportación del sector biofarmacéutico alcanzaron la cifra de 686 millones de dólares (WHO, 2015: 36). Sin embargo, en el campo de la producción y la comercialización de medicamentos, el bloqueo impuesto por

**Diagrama 3**  
Posible colaboración de Puerto Rico en el modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia en base a Presentación de PowerPoint de BioCubaFarma en <<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Havana/pt-br/file/GT-Biocubafarma-03072013.pdf>>, diapositiva 19.

los Estados Unidos ha provocado que Cuba no tenga acceso al financiamiento necesario para adquirir la tecnología avanzada que requieren estas industrias, lo cual ha llevado a un menor desarrollo de las mismas. El comienzo de las conversaciones diplomáticas y la reapertura reciente de las embajadas en ambos países han servido como agentes catalizadores para que Puerto Rico comience a entablar posibles acuerdos de entendimiento para la producción de productos ya desarrollados por los científicos cubanos mediante empresas mixtas entre ambos países. Esto podría ser de utilidad para gestar negocios una vez EE.UU. abra la posibilidad de las empresas mixtas, bajo la cual Puerto Rico tendría que ubicarse por ser un territorio estadounidense. Un estudio de 117 patentes concedidas a los intereses de Cuba por la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos entre los



años 1984 y 2014 muestra que 110 patentes involucran tecnologías de la salud (medicamentos, productos de biotecnología, dispositivos de diagnóstico y tratamiento, y equipo) (WHO, 2015: 39).

A partir de esta coyuntura podemos explorar cómo puede colaborar Puerto Rico con el desarrollo económico de este sector en alianza con Cuba, utilizando el conocimiento técnico y científico del sector de la industria farmacéutica.

Cuba tiene una escasez de profesionales con dominio del inglés y Puerto Rico, por su relación político-económica con los Estados Unidos, ha desarrollado profesionales en el campo científico y profesional siguiendo las normas federales para la exportación de medicamentos a nivel internacional. De igual manera, el personal científico cubano puede reclutar a científicos puertorriqueños quienes puedan ser intermediarios y ofrecer adiestramientos para la interacción con firmas multinacionales, en especial por conocer mejor el sistema empresarial norteamericano. Los puertorriqueños poseen las características idóneas para contribuir a la formación y el apoyo de ese personal científico cubano en el campo de la exportación y manufactura de los medicamentos de los institutos cubanos.

En el campo de la investigación, desarrollo e innovación, Puerto Rico y Cuba pueden incrementar la competitividad a través de la academia. Como es sabido a nivel mundial, Cuba posee un excelente sistema educativo, con un capital humano altamente cualificado, en especial en el campo de las ciencias. Desde el año 1959, Cuba ha invertido en recursos para el adiestramiento en el campo de las ciencias, y ha tenido éxito con la colaboración entre las universidades y la industria de la biotecnología (WHO, 2015: 14, 16).

La Universidad de Puerto Rico (UPR), una entidad educativa pública, recientemente firmó un acuerdo de colaboración e intercambio con la Universidad de La Habana. Bajo este convenio, es de suma importancia el intercambio de profesores y estudiantes del campo de las ciencias. La UPR ha desarrollado varias infraestructuras y varios centros investigativos, como el Centro de Investigación en Ciencias Moleculares (CICiM), inaugurado en el año 2012, con el cual los profesores investigadores del Recinto de Ciencias Médicas y del Recinto de Río Piedras de la UPR colaboran en la integración de sus investigaciones. Con este Centro de Investigación de Ciencias Moleculares, la UPR se posiciona en un ambiente competitivo-científico, ya que hay una colaboración entre la academia y la industria farmacéutica con el objetivo de aumentar el descubrimiento, la acumulación y la difusión del conocimiento en el campo de las ciencias y la innovación. Dentro de este centro investigativo, existe una oficina de propiedad intelectual para asegurar el registro de patentes y enlazar al

investigador con empresas que puedan nutrirse de esa invención o descubrimiento. De igual manera, tanto agencias federales como farmacéuticas multinacionales que estén interesadas pueden comenzar a realizar proyectos investigativos de primera fase en conjunto con la UPR en dicho centro. El objetivo de la UPR y del Centro de Investigación de Ciencias Moleculares es crear un ecosistema para la investigación, producción y creación de empresas universitarias en Puerto Rico y poder comercializar las patentes que se registren en el Centro.

Cabe resaltar que en Cuba el aumento en el número de patentes en el campo de la tecnología en la salud es significativo e incluye drogas, productos biotecnológicos y dispositivos para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Algunas entidades con patentes en Cuba son el Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología con 64 patentes y el Centro de Inmunología Molecular con 23 patentes (WHO, 2015: 37-38). Siguiendo el mismo pensamiento de colaboración universitaria-industrial, en Cuba esa integración ha sido clave para el éxito de la creación de patentes. Un ejemplo es la vacuna Quimi-Hib, creada a través de la integración y colaboración a nivel nacional e internacional de dos universidades, la Universidad de La Habana y la Universidad de Ottawa en Canadá (WHO, 2015: 38). Por lo tanto, una colaboración científica cubana-puertorriqueña en el centro investigativo de la UPR y en la Universidad de La Habana puede crear una cadena de intercambio científico-tecnológico que beneficiaría a ambos países.

El Centro de Investigación de Ciencias Moleculares posee equipos de alta tecnología, con la capacidad para uso tanto académico como industrial. Las visitas de varias compañías de los Estados Unidos, Costa Rica y España —entre otros países— y de investigadores a nivel internacional, e incluso de la FDA en diciembre de 2015, interesada en colaborar con el CICI-M, han captado la atención de este centro ya que entre sus capacidades a corto plazo está establecer una casa de animales preclínica y unas incubadoras para fomentar nuevas empresas y emprendedores emergentes. Los científicos cubanos también pueden mirar estas facilidades tanto académicamente como en la continuación de la búsqueda de vacunas para el mejoramiento del ser humano. Esa colaboración ya se puede practicar, gracias al convenio que se firmó entre las universidades.

Uno de los objetivos de este centro es fomentar lo que ya existe en Cuba: el circuito cerrado de investigación y desarrollo, producto, ensayos clínicos, registro y ventas. Esa posible colaboración entre ambos países y la creación de una cadena de suministro de investigación y producción cubano-puertorriqueña en los campos de la biotecnología y la farmacéutica pueden ser muy beneficiosas. Los

científicos puertorriqueños tienen mucho que aprender sobre el ciclo cerrado, ya que muchas veces se quedan solamente en la etapa de investigación y desarrollo del producto. Ya es tiempo de terminar ese ciclo para lograr el mismo bienestar socioeconómico.

Puerto Rico tiene personal capacitado y empresarios para poder crear una industria farmacéutica netamente puertorriqueña, la cual no existe en estos momentos. También posee un ecosistema científico que ayudará a lanzar medicamentos y beneficiará la transferencia de tecnología de los productos innovadores ya existentes en Cuba para que se puedan comercializar, en especial en el mercado estadounidense. Con la llegada de la sección 936 a finales de la década del setenta, la capacitación en la industria farmacéutica ha sido altamente competitiva, al igual que los servicios que actualmente se encuentran en continuo crecimiento y competitividad (*Puerto Rico Economic Analysis Report, 2013-2014: 9, 12*).

Algunas compañías puertorriqueñas que pueden ayudar al crecimiento del entorno científico de Puerto Rico son Pharma-BioServ y PACIV. Pharma-BioServ es una compañía global que proporciona servicios de consultoría sobre cumplimiento regulatorio, validación y cualificación de equipos y procesos, gestión de proyectos y transferencia de tecnología. Dicha compañía posee amplia experiencia y conocimiento del entorno regulado por la FDA y del mercado estadounidense en el cumplimiento regulatorio continuo, el soporte a sistemas de calidad, los servicios de validación basados en el riesgo, gestión efectiva de riesgos de calidad, la identificación temprana de riesgos, la rápida mitigación de riesgos, la capacidad flexible del laboratorio de análisis, entre otros. Por otro lado, la compañía puertorriqueña PACIV provee soluciones de instrumentación, sistemas de control y servicios de cumplimiento normativo a las industrias de biotecnología, farmacéutica, dispositivos médicos, agua y aguas residuales, alimentos y bebidas, y energía, entre otros.

En adición, existe el *Materials Characterization Center (MCC)*, una compañía sin fines de lucro fundada por profesores y afiliada a la Universidad de Puerto Rico que ofrece servicios especializados a clientes en las industrias farmacéutica, biotecnológica y de dispositivos médicos, entre otros, utilizando la más alta tecnología. Esta compañía inspeccionada por la FDA, posee 21 años de experiencia trabajando en el sector farmacéutico y proveyendo servicios de caracterización e identificación de desconocidos e impurezas en materia prima y producto terminado; determinación de la estructura química de sustancias desconocidas y la composición elemental y molecular de superficies; servicios microscópicos, espectroscópicos y cromatográficos; e investigación y desarrollo de métodos analíticos. De igual manera, cumple

con las buenas prácticas de manufactura y documentación requeridas, así como con acuerdos de garantía de calidad y confidencialidad. Este centro de servicios es auditado por sus clientes, manteniendo excelentes servicios al sector industrial y académico.

Estas compañías puertorriqueñas pueden servir de apoyo y crear ese ecosistema científico-investigativo en el cual los científicos cubanos puedan impulsar sus proyectos en conjunto con los científicos y profesionales de Puerto Rico. Según datos del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico, el sector de la manufacturación de medicamentos representa el 26% del PIB, empleando a 16.000 personas y contribuyendo con 27.000 millones de dólares al PIB de la Isla (*Puerto Rico Economic Analysis Report, 2013-2014: 15*). El intercambio puede ser logrado en conjunto y ser beneficioso para ambos países con el propósito de producir y comercializar medicamentos. Por último, la posición geográfica de Puerto Rico y Cuba es una gran ventaja, ya que, al estar ambos ubicados en el Caribe, se pueden reducir los costos de transporte marítimo y aéreo al mínimo en comparación con el intercambio que tiene Cuba con países de Asia y Europa.

## ENTREVISTA

Durante nuestro viaje a Cuba, del 4 al 12 de octubre de 2015, teníamos coordinado un recorrido al Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología (CIGB). Por razones ajenas a nuestro control, el recorrido por las facilidades no se pudo llevar a cabo. Intentamos visitarlo al día siguiente, pero lamentablemente el personal que nos iba a dar el recorrido se encontraba en una reunión y tampoco se nos permitió la entrada. Tuvimos la oportunidad de entrevistar informalmente al señor Aramis Vasallo, un ingeniero químico que lleva 24 años trabajando en el Instituto Finlay. Este instituto, nos relató, es uno de los productores de vacunas de consumo humano más importantes de Cuba y forma parte de BioCubaFarma, produciendo un 33% de los medicamentos contra el cáncer.

A preguntas sobre las regulaciones que actualmente tiene Cuba, contestó que ellos trabajan bajo los reglamentos europeos, al igual que bajo los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Centro para el Control Estatal de Medicamentos, Equipos y Dispositivos Médicos (CECMED), la autoridad reguladora de medicamentos de la República de Cuba. Este centro se encarga de promover y proteger la salud pública a través de un sistema regulador capaz de garantizar el acceso oportuno al mercado de productos con calidad, seguridad, eficacia e información veraz para su uso racional. De igual forma, desarrolla las funciones básicas de control de acceso a laboratorios, registro de medicamentos, “diagnosticadores”,

equipos y dispositivos médicos, ensayos clínicos, vigilancia pos comercialización, inspecciones de buenas prácticas, liberación de lotes y otorgamiento de licencias a establecimientos.

Luego de varias décadas, los cubanos se han estado preparando para la posibilidad del fin del embargo y para poder comenzar a trabajar con los reglamentos de la FDA. Le preguntamos en esa misma línea: ¿el bloqueo de los Estados Unidos es un impedimento para que Puerto Rico sea el puente (asumiendo que Puerto Rico tenga una industria farmacéutica nacional) para la comercialización de medicamentos que actualmente ellos producen y que vaya dirigido al mercado de los Estados Unidos? ¿O habría que esperar al fin del bloqueo?

Su criterio personal es que el bloqueo es un impedimento para que Cuba pueda negociar con Puerto Rico y habría que esperar a que el fin del bloqueo sea real, y que ha sido bien duro para ellos. También cree que el estatus de Puerto Rico como un Estado Libre Asociado no haga fácil ese tipo de negociación sin la aprobación de los Estados Unidos. Sin embargo, el posible fin del embargo podría beneficiar a cerca de 50.000 personas con las dos vacunas que ellos ya han desarrollado y que producen: una para cáncer del pulmón (CimaVax EGT) y para el cáncer de cabeza y cuello.

Además, le preguntamos: ¿cuál ha sido el producto de mayor relevancia que ha producido el Instituto Finlay? Nos respondió que ha sido la vacuna antimeningocócica BC, contra la meningitis bacteriana producida por meningococos de los serogrupos B y C, la cual años atrás fue la única en el mundo.

Ante preguntas sobre una posible colaboración con instituciones en Puerto Rico, como la Universidad de Puerto Rico con sus centros de investigación, nos dijo que en la actualidad ellos tienen modelos colaborativos con la Universidad de La Habana y con centros universitarios de otros países para la continuidad de seguir el modelo cerrado, por lo que Puerto Rico no sería una excepción. También, nos indicó, existe un intercambio de colaboración con otras instituciones y farmacéuticas de otros países, tanto en la parte de capacitación, como en la de investigación y desarrollo de productos.

Por último, le preguntamos: ¿qué ventajas podría tener la unión entre Puerto Rico y Cuba para la colaboración en la bioindustria y la farmacéutica en un futuro no muy lejano? Contestó que la unión o negociación sería ventajosa para ambos países porque lograríamos acceder al mercado nacional puertorriqueño y se podría abrir una puerta al mercado de los Estados Unidos de América para un intercambio de experiencias y tecnologías, entre otros. Estas fueron las preguntas que el Sr. Aramis Vasallo nos respondió y que fueron de gran recurso para el desarrollo de nuestra investigación.

## CONCLUSIÓN

Sin lugar a dudas, las semillas sembradas por la revolución de Fidel Castro en los años sesenta han comenzado a dar grandes frutos en nuestra actualidad. La creación de científicos y pensadores se ha hecho evidente en nuestra investigación del sector biofarmacéutico cubano. Las limitaciones que ha tenido la población científica, debido al bloqueo económico y político impuesto por los Estados Unidos, no han sido obstáculo para el desarrollo de su industria biofarmacéutica que le ahorra al gobierno más de mil millones de dólares en importaciones. Incluso, tienen previsto alcanzar los 5 mil millones en exportaciones para el año 2018, según estimaciones del gobierno.

Los factores que hacen posible que los nuevos medicamentos se puedan comercializar es por el ciclo cerrado: investigación, desarrollo de nuevos productos, producción y comercialización. Las colaboraciones a través de empresas mixtas con compañías extranjeras de China, India y Argentina, entre otros, han facilitado que los ciclos cerrados puedan completarse y que el beneficio sea mutuo para los países colaboradores. Sin embargo, debido a la cercanía geográfica entre Puerto Rico y Cuba, visualizamos el desarrollo de nuevos proyectos de investigación y colaboraciones entre los países una vez el bloqueo llegue a su fin, sin perder la perspectiva socioeconómica.

Actualmente, Cuba trabaja bajo los reglamentos europeos para la exportación de sus medicamentos, por lo que también se están preparando para que las agencias estadounidenses puedan entrar a competir. Por consiguiente, hemos basado toda esta investigación en la viabilidad de colocar a Puerto Rico como enlace para que Cuba pueda exportar sus medicamentos al mercado estadounidense, un mercado cuya experticia es única y que hemos estado conociendo y trabajando durante años.

El ecosistema que Puerto Rico posee —en el que se encuentran un personal altamente capacitado a nivel farmacéutico, una infraestructura y una educación de excelencia cuya participación en el campo de la investigación está en continuo desarrollo— puede ser motivo para que los científicos cubanos se inclinen más hacia la colaboración con los puertorriqueños. A su vez, la Universidad de Puerto Rico puede ampliar el convenio ya establecido y explorar la posibilidad de llegar a futuros acuerdos con la Universidad de La Habana para la colaboración en investigaciones y en la producción y el desarrollo de la biotecnología, y que sea de beneficio para ambos países. Con el Centro de Investigación de Ciencias Moleculares, junto a los recintos que componen el sistema universitario público de nuestro país, y la creación de futuras compañías netamente puertorriqueñas en el campo de la industria biofarmacéutica, se puede fomentar el desarrollo

económico y la retención de talento profesional tanto en Puerto Rico como en Cuba.

Puerto Rico puede formar parte de los frutos del sector biofarmacéutico cubano, uniendo nuestras mentes y esfuerzo para así fomentar la creación de estas industrias para beneficio de ambos países.

No podíamos culminar esta experiencia única en Cuba sin pensar en la frase de nuestra poetisa Lola Rodríguez de Tió: “Cuba y Puerto Rico son de un pájaro las dos alas. Reciben flores o balas sobre un mismo corazón”.

## BIBLIOGRAFÍA

Castillo, Adolfo; Caballero, Idania y Triana, Juan 2013

“Economic-financial management modeling for biotechnology enterprises in Cuba” en *Biotechnol Apl* (Cuba), Vol. 30, N° 4 en <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102728522013000400006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102728522013000400006&lng=es&nrm=iso)>.

Castro Díaz-Balart, Fidel 2006 “Impacto de las nuevas tecnologías en el desarrollo económico nacional. La experiencia cubana” en *Universidad e Investigación Científica* (Buenos Aires: CLACSO).

Commonwealth of Puerto Rico, Department of Labor and Human Resources Bureau of Labor Statistics s/f *Puerto Rico Economic Analysis Report 2013-2014* (San Juan: ELA).

Iñesta, Antonio y Oteo, Luis Ángel 2011 “La industria farmacéutica y la sostenibilidad de los sistemas de salud en países desarrollados y América Latina” en *Ciência & Saúde Coletiva* (Rio de Janeiro), Vol. 16, N° 6, junio.

Lage, Agustín 2005 “La economía del conocimiento y el socialismo: Reflexiones a partir de la experiencia de la Biotecnología Cubana” en <[http://www.profesionalespcm.org/\\_php/MuestraArticulo2.php?id=2352](http://www.profesionalespcm.org/_php/MuestraArticulo2.php?id=2352)>.

Majolí, Marina 1999 “Cuba en la perspectiva del 2000: Biociencias y polos científicos en Cuba” en *Cuadernos África América Latina* (La Habana), N° 36.

Monje, José Antonio 2014 *Salud de Exportación. Economía política del conocimiento, cooperación internacional y modelos alternativos de desarrollo desde la salud pública cubana* (Buenos Aires: CLACSO).

Orozco, Eduardo 1999 “La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica” en *Ciência da Informação* (Brasilia), Vol. 28, N° 1, enero, en <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=en&nrm=iso)>.

Simeon, Rosa 1997 “La ciencia y la tecnología en Cuba” en *Revista Cubana de Medicina Tropical* (La Habana), Vol. 49, N° 3, septiembre-diciembre, en <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0375-07601997000300001&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0375-07601997000300001&lng=es&nrm=iso)>.

World Health Organization 2015 *Cuban experience with local production of medicines, technology transfer and improving access to health* (Geneva: WHO).





José O. Rodríguez Rivera

## **OPORTUNIDADES EN LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS A CUBA**

### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este artículo es identificar servicios financieros específicos que puedan ser ofrecidos a particulares en Cuba, para luego desarrollar un plan estratégico para exportar estos servicios desde Puerto Rico hacia la mayor de las Antillas.

Ya que sólo se considerarán instituciones financieras establecidas en Puerto Rico, en la sección II se analizan los incentivos económicos que ofrecen las Leyes N° 73<sup>1</sup>, 20<sup>2</sup> y 273<sup>3</sup>, y cómo la industria bancaria en Puerto Rico puede beneficiarse de las mismas. Luego, en la sección III se presentan algunas de las más recientes enmiendas al Programa de Sanciones a Cuba impuestas por la Oficina para el Control de Activos Extranjeros (OFAC, por sus siglas en inglés). La sección IV presenta la nueva Ley de la Inversión Extranjera de Cuba y la sección V presenta un plan estratégico de manera concisa, basado en la exportación a Cuba de tres servicios financieros específicos: 1) red y sistema de pagos en puntos de ventas (POS, por sus siglas en

---

1 Ley N° 73, “Ley de Incentivos Económicos para el Desarrollo de Puerto Rico”, 28 de mayo de 2008.

2 Ley N° 20, “Ley para Fomentar la Exportación de Servicios”, 17 de enero de 2012.

3 Ley N° 273, “Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional”, 25 de septiembre de 2012.

inglés); 2) sistema de administración de crédito (*loan servicing*); y 3) servicio integrado de banca especializada entre los Estados Unidos, Puerto Rico y Cuba.

### **LEYES N° 73, 20 Y 273 DE PUERTO RICO**

Esta sección discute las Leyes N° 73, 20 y 273 de Puerto Rico.

#### ***LEY N° 73: LEY DE INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA EL DESARROLLO DE PUERTO RICO***

La Ley de Incentivos Económicos para el Desarrollo de Puerto Rico, Ley N° 73 de 2008, se creó para proveer el ambiente y las oportunidades necesarias para lograr atraer inversión foránea directa y, a su vez, desarrollar industrias nativas en Puerto Rico. Esta ley contempla en varias de sus secciones la exportación de servicios desde Puerto Rico y, contrario a la Ley N° 20, ofrece incentivos contributivos atractivos para negocios de la industria local que deseen incursionar en el extranjero.

Los beneficios contributivos de mayor relevancia otorgados bajo la Ley N° 73 constan de una tasa máxima de 4% sobre los ingresos de la empresa, la cual pudiera reducirse a 0% para industrias específicas, deducciones especiales para la compra de maquinaria y equipo, créditos por empleos creados para industrias específicas y créditos por la compra de productos fabricados en Puerto Rico. Adicionalmente, se ofrecen créditos para fomentar la producción de energía renovable y la actividad de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés).

Entre los servicios elegibles para exportación bajo la Ley N° 73 se encuentran oficinas corporativas centrales o regionales (*headquarters*); compañías dedicadas al comercio internacional (*trading companies*); arte comercial, servicios gráficos, y fotografía; banca de inversiones (*investment banking*) y otros servicios financieros<sup>4</sup>.

#### ***LEY N° 20: LEY PARA FOMENTAR LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS***

La Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Ley N° 20 de 2012, fue creada con el fin específico de atraer e incentivar el esta-

---

4 Según la Ley de Incentivos Económicos para el Desarrollo de Puerto Rico, Artículo 2, parte d), cláusula h), inciso 2), subincisos i) al vii):

“[...] incluyendo, pero sin limitarse a los servicios de: i) manejo de activos; ii) manejo de inversiones alternativas; iii) manejo de actividades relacionadas a inversiones de capital privado; iv) manejo de fondos de cobertura o fondos de alto riesgo; v) manejo de *pools of capital*; vi) administración de fideicomisos que sirvan para convertir en valores distintos grupos de activos; y vii) servicios de administración de cuentas plica.”

blecimiento de subsidiarias o unidades de negocios de empresas foráneas para que exporten sus servicios desde Puerto Rico. La mayoría de los beneficios de la Ley N° 20 se basan en la exención contributiva de ciertas actividades elegibles, como servicios de ingeniería, arquitectura, y gerencia de proyectos; centros de procesamiento electrónico de información; telecomunicación de voz y datos entre personas localizadas fuera de Puerto Rico; y banca de inversiones (*investment banking*) y otros servicios financieros<sup>5</sup>.

Las exenciones contributivas más considerables bajo la ley antes mencionada son el impuesto corporativo fijo de 4% aplicado a todos los ingresos relacionados a actividades de exportación, y que pudiera reducirse al 1%<sup>6</sup> para ciertos servicios estratégicos<sup>7</sup>; la exención de 90% de impuestos sobre la propiedad<sup>8</sup>; y una exención de 100% al

---

5 Según la Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 3, cláusula (k), inciso (xvii), subincisos (a) al (g):

“[...] incluyendo pero sin limitarse a, los servicios de: a) manejo de activos; b) manejo de inversiones alternativas; c) manejo de actividades relacionadas a inversiones de capital privado; d) manejo de fondos de cobertura o fondos de alto riesgo; e) manejo de *pools of capital*; f) administración de fideicomisos que sirvan para convertir en valores distintos grupos de activos; y g) servicios de administración de cuentas plica, *siempre que dichos servicios sean provistos a personas extranjeras*” (énfasis propio).

6 Según la Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 4, inciso a), subincisos i) y ii):

“[...] cuando se cumplan las siguientes condiciones, previa aprobación del Secretario y el Secretario de Hacienda: i) más de un noventa por ciento (90%) de todo el ingreso bruto de la entidad que lleva a cabo el negocio elegible y sus entidades afiliadas es derivado de la prestación de servicios para exportación, y ii) los servicios para exportación prestados son considerados Servicios Estratégicos.”

7 Según la Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 4, inciso b), subincisos a) al h):

“La determinación de si ciertos servicios constituyen Servicios Estratégicos se tomará en base a las características, atributos o cualidades especiales e impactantes del servicio en cuestión para beneficio del desarrollo socioeconómico de Puerto Rico. Para determinar si ciertos servicios constituyen servicios de importancia estratégica se considerarán los siguientes factores: a) naturaleza de los servicios; b) la existencia o ausencia de una industria para la prestación de dichos servicios en Puerto Rico; c) importancia del servicio para el mercado internacional; d) el empleo de residentes de Puerto Rico; e) la naturaleza del empleo a ser creado; f) la inversión en tecnología; g) el desarrollo de altos niveles de destrezas científicas, tecnológicas y gerenciales; y h) cualquier otro factor que amerite reconocer el servicio en cuestión como servicio de importancia estratégica, en vista de que la prestación de los servicios en, o desde, Puerto Rico resultará en los mejores intereses económicos y sociales de Puerto Rico.”

8 Según la Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 5, en su inciso a), subinciso i):

impuesto sobre dividendos para los accionistas extranjeros<sup>9</sup>. Según el Artículo 8, inciso a): “Un negocio elegible que posea un decreto otorgado bajo esta Ley, disfrutará de los beneficios de esta Ley por un período de veinte (20) años” con la posibilidad de solicitar una extensión del decreto por 10 años más<sup>10</sup>, para un total de 30 años.

**LEY N° 273: LEY REGULADORA DEL CENTRO FINANCIERO INTERNACIONAL**

Según se desprende de la introducción de la Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional, Ley N° 273 de 2012, la misma se creó “para reglamentar la organización y operación de entidades financieras internacionales en Puerto Rico autorizadas por la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras, proveer beneficios contributivos, permitir la concesión de decretos, establecer penalidades; y otros fines relacionados”.

El Artículo 12 de esta ley establece las transacciones permitidas y prohibidas por una entidad financiera internacional. Es relevante mencionar que entre las transacciones permitidas se encuentran las siguientes: aceptar depósitos de personas extranjeras<sup>11</sup>; hacer, gestionar, colocar, garantizar o *dar servicio a préstamos* (énfasis propio) a personas extranjeras<sup>12</sup>; expedir, confirmar, dar aviso, negociar o refinanciar cartas de crédito siempre que, tanto el cliente como el beneficiario, no sean personas extranjeras, con la excepción de que estén relacionadas al financiamiento de exportaciones en donde el

---

“[...] la propiedad mueble e inmueble de un negocio elegible al amparo de las disposiciones del Artículo 3 [Definiciones], inciso k) [Servicios Elegibles], subincisos viii) [Servicios gerenciales centralizados], xii) [Centro de llamadas] y (xiii) [Centro de servicios compartidos] de esta Ley, utilizada en la operación de la actividad cubierta bajo decreto, gozará de un noventa por ciento (90%) de exención sobre las contribuciones municipales y estatales durante el período de exención [...]”

9 Según la Ley para fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 6, en su inciso a): “Regla General - Los accionistas, socios o miembros de un negocio elegible que posea un decreto otorgado bajo esta Ley no estarán sujetos a contribución sobre ingresos, sobre distribuciones de dividendos o beneficios de las utilidades y beneficios provenientes del Ingreso de Exportación de Servicios de dicho negocio elegible.”

10 Según la Ley para Fomentar la Exportación de Servicios, Artículo 8, inciso c): “[...] Durante dicha extensión el negocio elegible disfrutará de una tasa de contribución sobre ingresos fija de cuatro por ciento (4%).”

11 Ley N° 273, “Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional”, 25 de septiembre de 2012, Artículo 12, inciso a), cláusula 1).

12 *Ibid.*, cláusula 4).

beneficiario puede ser una persona doméstica<sup>13</sup>; realizar transacciones en cualquier divisa extranjera<sup>14</sup>; dedicarse a actividades de financiamiento del comercio (*trade*)<sup>15</sup>; actuar como banco o casa de compensación (*clearinghouse*) en relación con contratos o instrumentos financieros de personas extranjeras<sup>16</sup>; organizar, manejar y proveer servicios gerenciales a entidades financieras internacionales<sup>17</sup>; y por último, “dedicarse a proveer servicios de: i) manejo de activos; ii) manejo de inversiones alternativas; iii) manejo de actividades relacionadas a inversiones de capital privado; iv) manejo de fondos de cobertura o fondos de alto riesgo; v) manejo de *pools of capital*; vi) administración de fideicomisos que sirvan para convertir en valores distintos grupos de activos; y vii) servicios de administración de cuentas plica, siempre que dichos servicios sean provistos a personas extranjeras”<sup>18</sup>.

En cuanto a los beneficios económicos que ofrece la Ley N° 273 se debe hacer referencia a los Artículos 21 (Exención de contribuciones sobre la propiedad) y 22 (Exención de patentes municipales). Conforme con los artículos antes mencionados, las entidades financieras internacionales registradas debidamente estarán exentas del pago de contribuciones sobre la propiedad y los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles<sup>19</sup>, al igual que del pago de patentes municipales<sup>20</sup>.

### **OFAC: NUEVO MARCO REGULATORIO PARA CUBA**

A cincuenta y tres años de la Proclamación 3447 de John F. Kennedy, el mundo ha presenciado uno de los embargos económicos más per-

13 *Ibid.*, cláusula 5), partes A) y B).

14 *Ibid.*, cláusula 8).

15 Según se expone en la Ley N° 273, inciso a), cláusula 10); las actividades de financiamiento de comercio incluyen:

“[...] importación, exportación, canje e intercambio de materia prima y productos terminados, con personas domésticas, cuando el Comisionado haya determinado mediante reglamento [...]”

16 *Ibid.*, cláusula 15).

17 Según se expone en la Ley N° 273, inciso a), cláusula 16); los servicios gerenciales incluyen:

“[...] compañías de inversión y fondos mutuos, siempre y cuando las acciones o participaciones en el capital de dichas compañías no sean distribuidas directamente por dicha entidad financiera internacional a personas domésticas.”

18 *Ibid.*, cláusula 24), subincisos i) al vii).

19 *Ibid.*, cláusula 21).

20 *Ibid.*, cláusula 22).

judiciales en la historia moderna con el embargo comercial contra Cuba. El 17 de diciembre de 2014, el presidente de los Estados Unidos de América, Barack Obama, anunció que relajaría las restricciones relacionadas a viajes, comercio y banca (Coy, 2014) y ordenó que se implementaran dichas enmiendas a través de la Oficina para el Control de Activos Extranjeros (OFAC, por sus siglas en inglés), para así fortalecer al pueblo cubano<sup>21</sup>. Esta movida resultó en un gran espectro de reacciones: desde abogados y particulares cubano-americanos que están renuentes a estos cambios hasta banqueros que han tomado los recientes acontecimientos como oportunidades (Coy, 2014; Wack, 2014 y 2015).

El Programa de Sanciones de Cuba sufrió cambios el pasado 21 de septiembre de 2015, cuando la OFAC presentó una ronda de enmiendas agresivas a favor de la normalización de las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y Cuba<sup>22</sup>. Estas enmiendas se añaden a las ya publicadas el 16 de enero de 2015, que se enfocaron en facilitar los viajes a Cuba para propósitos autorizados, permitir que agentes de viajes y aerolíneas puedan ofrecer sus servicios para actividades autorizadas, autorizar ciertos servicios de acarreo y aumentar los topes para algunas categorías de remesas hacia Cuba. Adicionalmente se les permitió a las instituciones financieras estadounidenses que pudieran abrir cuentas corresponsales en instituciones financieras cubanas para facilitar el procesamiento de transacciones autorizadas. Por último, se autorizaron ciertos tipos de transacciones con nacionales cubanos que se encuentran fuera de Cuba y se permitieron otras actividades relacionadas mayormente con las industrias de telecomunicaciones, servicios financieros, comercio y transporte<sup>23</sup>.

Este nuevo paquete de enmiendas al Programa de Sanciones de Cuba se enfoca en áreas como viajes y servicios relacionados; telecomunicaciones y servicios de Internet; presencia física en Cuba; transacciones financieras y comerciales<sup>24</sup>. Cada una de éstas áreas de enfoque se explicarán a continuación.

### **VIAJES Y SERVICIOS RELACIONADOS**

Se han autorizado ciertos servicios de acarreo marítimo sin la necesidad de una licencia específica de OFAC. Más aún, es posible que para

---

21 Programa de Regulaciones "Cuban Assets Control Regulations". 31 CFR Pt. 515, 8 de julio de 1963.

22 Programa de Regulaciones "Cuban Assets Control Regulations". 31 CFR Pt. 515, 8 de julio de 1963.

23 *Ibíd.*

24 *Ibíd.*

ciertas actividades se permita que las embarcaciones se mantengan alojadas en puertos cubanos por un tiempo determinado<sup>25</sup>. En cuanto a las visitas familiares, se ha autorizado que los norteamericanos puedan viajar a Cuba con el fin de visitar a sus parientes. En adición, se han autorizado viajes siempre que sean para fines oficiales de un gobierno, periodismo, investigación profesional, actividades educativas, actividades religiosas, proyectos humanitarios, actividades de fundaciones privadas o de investigación o institutos educativos, entre otros<sup>26</sup>. Adicionalmente, se han eliminado las restricciones para que viajeros autorizados puedan abrir, mantener y cerrar cuentas en instituciones financieras cubanas durante su estancia<sup>27</sup>.

### **TELECOMUNICACIONES Y SERVICIOS DE INTERNET**

Las enmiendas relacionadas a la industria de telecomunicaciones y/o servicios de Internet son las que obtuvieron mayor apertura o liberalización por parte de OFAC. Por ejemplo, las subsidiarias, empresas mixtas (*joint ventures*), oficinas, sucursales, franquicias y agencias (es decir, la presencia de un agente en el país) que ofrezcan servicios de telecomunicaciones o servicios de Internet pueden establecerse físicamente en Cuba, como también pueden establecer relaciones comerciales con empresas o individuos cubanos<sup>28</sup>. Esta movida por parte del gobierno estadounidense busca que los cubanos tengan libre acceso a la información. Por ejemplo, la OFAC autoriza que se puedan importar a Cuba aplicaciones móviles y servicios relacionados. De igual manera, las empresas estadounidenses pueden reclutar trabajadores cubanos para desarrollar o brindar mantenimiento a este tipo de aplicaciones<sup>29</sup>. En cuanto a las actividades comerciales relacionadas a servicios de Internet, la OFAC ha autorizado empresas estadounidenses para que puedan ofrecer servicios como diseño de programas, consultoría de negocios, administración de tecnología de información y otros servicios como instalar, reparar y reemplazar equipos y programas<sup>30</sup>.

Es importante señalar que aunque las actividades antes mencionadas ya han sido autorizadas por la OFAC, la gran mayoría aún no pueden llevarse a cabo debido a que existen leyes como la Ley

---

25 *Ibíd.* Sección 515.572.

26 *Ibíd.* Secciones 515.562; 515.563; 515.464(a); 515.565(a)(1-4, 6); 515.566; 515.575; 515.576.

27 *Ibíd.* Sección 515.560.

28 *Ibíd.* Sección 515.542(f).

29 *Ibíd.* Sección 515.578(e).

30 *Ibíd.* Sección 515.578(a)(2).



Helms-Burton de 1996<sup>31</sup>, que en su sección 102, inciso b5), establece expresamente que está prohibida la inversión en Cuba en servicios de telecomunicaciones domésticas<sup>32</sup>.

### **PRESENCIA FÍSICA EN CUBA**

Entre las enmiendas recientes al Programa de Sanciones a Cuba, se incluyeron algunas excepciones bajo las cuales ahora se permite establecer la presencia física en Cuba, al menos bajo las regulaciones impuestas por la OFAC. Algunas de éstas ya fueron mencionadas en la sección dedicada a las regulaciones del sector de telecomunicaciones y servicios de Internet, por lo que no se considerarán en esta sección.

Ya es posible establecer la presencia física en Cuba, siempre que las actividades estén relacionadas a la exportación o reexportación de bienes o servicios desde los Estados Unidos, conforme con las secciones 515.533 o 515.559; servicios de correo (o envíos) o transportación de mercancía; entidades u organizaciones relacionadas al periodismo; entidades que ofrezcan servicios educativos; organizaciones religiosas; y empresas proveedoras de transporte aéreo, entre otras<sup>33</sup>.

### **TRANSACCIONES FINANCIERAS**

Las enmiendas relacionadas a las transacciones financieras se deben tratar con cuidado, debido a que existen conflictos entre éstas y leyes federales que impiden que se realicen dichas transacciones. Un ejemplo es la Ley Helms-Burton de 1996, que impide que se realice cualquier tipo de inversión en (o aportación a) las telecomunicaciones en Cuba.

En cuanto a las transacciones financieras, la OFAC realizó enmiendas importantes relacionadas con el envío de remesas a Cuba. Hoy se pueden enviar remesas sin ningún tipo de tope monetario, siempre que el beneficiario de estas transacciones no sea un particular cubano sancionado o miembro del gobierno cubano<sup>34</sup>. En adición a las

---

31 Ley N° 104-114, "Cuban Liberty and Democratic Solidarity (LIBERTAD) Act", 12 de marzo de 1996.

32 La sección 102, inciso b5), expresa lo siguiente:

"Prohibición de inversiones en servicios de telecomunicaciones domésticas - Nada en esta subsección podrá interpretarse como una autorización para inversión de cualquier persona estadounidense en las redes domésticas de telecomunicaciones en Cuba. Para propósitos de este párrafo, una 'inversión' en redes domésticas de telecomunicaciones en Cuba incluye la contribución (y donaciones) de fondos o cualquier objeto de valor para realizar algún tipo de préstamo para dichas redes."

33 Programa de Regulaciones "Cuban Assets Control Regulations". 31 CFR Pt. 515, §§ 515.565, 515.566, 515.571, 515.572, 515.573, 515.575.

34 *Ibid.* § 515.570.

remesas, existen enmiendas relacionadas a la liberación de una gran cantidad de fondos antes confiscados por la OFAC.<sup>35</sup> Además, se consideran transacciones relacionadas a la transferencia de titularidad por herencia de activos inmuebles en Cuba<sup>36</sup>.

### **TRANSACCIONES COMERCIALES**

Las enmiendas a la sección 515.585 del Programa de Sanciones a Cuba permiten que las empresas estadounidenses o foráneas sujetas a la jurisdicción de los Estados Unidos, puedan ofrecer bienes y servicios a particulares cubanos localizados fuera de Cuba. Además, ahora será posible que las instituciones financieras estadounidenses le puedan abrir, mantener y cerrar cuentas bancarias a esos particulares cubanos establecidos en el exterior de Cuba.<sup>37</sup> En el pasado la OFAC consideraba como “importación a Cuba” la oferta de bienes y servicios a cubanos en el extranjero. Un ejemplo sería que los representantes de una farmacéutica estadounidense le ofrecieran algún producto o servicio a un médico cubano que haya emigrado a España. Esto exponía a las empresas y los particulares estadounidenses a enormes multas y penas de cárcel, a pesar de que no se estaba importando ningún bien o servicio a Cuba. Este tipo de actividad estuvo prohibido por la OFAC hasta que se enmendó el Programa de Sanciones a Cuba el 16 de septiembre de 2015.

### **OTRAS ENMIENDAS**

El resto de las enmiendas no serán discutidas en este artículo. Estas enmiendas se relacionan con servicios legales<sup>38</sup>, mercancía cubana importada a los Estados Unidos por concepto de obsequios<sup>39</sup>, actividades educativas<sup>40</sup>, proyectos humanitarios<sup>41</sup> y misiones oficiales del gobierno de Cuba<sup>42</sup>.

### **NUEVA LEY DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DE CUBA**

Aun cuando Cuba estuvo, por más de cincuenta años, aislada de gran parte del mundo en términos comerciales, siempre han estado expues-

---

35 *Ibíd.* § 515.584.

36 *Ibíd.* §§ 515.523-524.

37 *Ibíd.* § 515.585.

38 *Ibíd.* § 515.512.

39 *Ibíd.* § 515.544.

40 *Ibíd.* § 515.565.

41 *Ibíd.* § 515.575.

42 *Ibíd.* § 515.586.

tos al comercio exterior y a la inversión extranjera. En cuanto a la inversión extranjera, Cuba desarrolló una estructura formal en 1982 con la creación de la primera ley que establecería cómo se relacionaría el Estado con particulares extranjeros. Esta relación entre el Estado y los particulares extranjeros tendría como fin promover las exportaciones y la inversión extranjera en la industria turística<sup>43</sup>. El 5 de septiembre de 1995 se creó la Ley de la Inversión Extranjera para añadir más incentivos enfocados en inversionistas extranjeros de los sectores antes mencionados y, al mismo tiempo, avanzar un desarrollo económico sostenible.<sup>44</sup> Basándose en ésta ley, el 29 de marzo de 2014 Cuba presentó una nueva y más robusta Ley de la Inversión Extranjera<sup>45</sup>, con la que intentan crear nuevas fuentes de empleos a través de proyectos especiales como la Zona Especial de Desarrollo de Mariel.

Con la Ley de la Inversión Extranjera, Ley N° 118, Cuba autoriza las inversiones en todos los sectores económicos del país, con la excepción de los sectores de la salud, la educación y las Fuerzas Armadas<sup>46</sup>. Para poder establecer una empresa en el mercado cubano, en este caso una empresa foránea, la misma necesita organizarse como una de las siguientes modalidades: 1) empresa mixta (*joint venture*); 2) contrato de asociación económica internacional; o 3) empresa de capital totalmente extranjero<sup>47</sup>.

Los contratos de asociación económica internacional establecen la relación entre dos o más particulares y las responsabilidades específicas para cada parte envuelta. El propósito principal de este tipo de estructura es que una entidad doméstica pueda utilizar sus factores productivos y su capital humano para la venta o producción de un bien o servicio que pudiera acarrear ventajas competitivas, como el reconocimiento internacional de la marca o la exposición en el extranjero. Este tipo de valor añadido podría causar que empresarios extranjeros se interesen en invertir en Cuba, ya sea para manufactura de bienes, como también para el ofrecimiento de servicios en los mercados internacionales<sup>48</sup>.

El capítulo 12 de la Ley N° 118 presenta el Régimen Especial de Tributación, donde se describen cada uno de los incentivos

---

43 Decreto-Ley N° 50, "Sobre Asociación Económica entre Entidades Cubanas y Extranjeras", 15 de febrero de 1982.

44 Ley N° 77, "Ley de la Inversión Extranjera de Cuba", 5 de septiembre de 1995.

45 Ley N° 118, "Ley de la Inversión Extranjera de Cuba", 29 de marzo de 2014.

46 *Ibid.* Artículo 11.1.

47 *Ibid.* Artículo 13.1.

48 *Ibid.* Artículo 15.3.

contributivos, tanto a nivel individual como empresarial. Parecido a los incentivos ofrecidos a los inversionistas extranjeros bajo la Ley N° 20 de Puerto Rico, se exige a los accionistas de pagar impuestos por concepto de dividendos<sup>49</sup>. A nivel corporativo, se les exige del pago de contribuciones por un término de 8 años, y luego de cumplirse el término, el impuesto se fija en un 15%<sup>50</sup>. En el caso específico de las modalidades de las empresas mixtas y los contratos de asociación económica internacional, se les eximirá del pago de impuestos de venta y uso (*sales tax*) del 50%, y en el caso de importaciones de equipo y maquinaria, se les eximirá en un 100% del pago de impuestos aduaneros<sup>51</sup>.

Es importante resaltar una diferencia considerable entre los regímenes contributivos de Cuba y Puerto Rico y que pudiera lograr que el último se convierta en un destino más atractivo para las empresas foráneas. Esta estriba en que todo el paquete de incentivos contributivos que ofrece la Ley N° 118 de Cuba no se le ofrece a las empresas de capital totalmente extranjero; en cambio, les aplica el régimen tributario establecido por el gobierno cubano sin excepciones<sup>52</sup>. Por lo tanto, para que puedan tener acceso a los incentivos fiscales que actualmente ofrece el gobierno cubano, las empresas extranjeras que deseen establecerse en Cuba se verán obligadas a hacerlo mediante las modalidades de empresas mixtas o contratos de asociación económica internacional. Puerto Rico podría apelar a un segmento de empresas que dependan en gran medida de alta tecnología, o de ventajas competitivas como los “secretos comerciales”, y que no consideren oportuno asumir el riesgo de perder esas ventajas competitivas a cambio de descuentos tributarios.

### PROPUESTA ESTRATÉGICA

Luego de analizar los datos provistos en las secciones II, III y IV, se desarrolló una propuesta estratégica basada en la exportación a Cuba de los siguientes servicios financieros: 1) red y sistemas de pagos en puntos de venta (*POS*, por sus siglas en inglés); 2) sistema de adminis-

49 *Ibid.* Artículo 35.

50 *Ibid.* Artículo 36. 1-2.

51 *Ibid.* Artículos 37.1, 38.1, 41.1.

52 El Artículo 44 de la Ley N° 118, “Ley de la Inversión Extranjera”, establece lo siguiente:

“Las Empresas de Capital Totalmente Extranjero están obligadas durante su plazo de vigencia, al pago de los tributos con arreglo a la legislación vigente, sin perjuicio de los beneficios de carácter fiscal que se establezcan por el Ministerio de Finanzas y Precios, siempre que sea de interés para el país.”

tración de créditos (*loan servicing*); y 3) servicio integrado de banca especializada entre los Estados Unidos, Puerto Rico y Cuba.

### **RED Y SISTEMAS DE PAGOS EN PUNTOS DE VENTA (POS)**

Partiendo del ecosistema turístico que se está desarrollando en Cuba (por ejemplo, el turismo en la Habana Vieja), y luego de analizar la Ley N° 118 de Cuba, se puede identificar el enorme potencial de crecimiento que tendrá este sector en los próximos años. Para el beneficio de las empresas cubanas que conformarán este sector y de los turistas que visitarán la hermana isla de Cuba, es de suma relevancia que se desarrolle una infraestructura robusta para el uso y procesamiento de transacciones en puntos de venta. Este tipo de actividad actualmente está permitida bajo las regulaciones de la OFAC y del Departamento del Comercio Federal, y podría dar paso a enormes ventajas competitivas para las primeras empresas que incursionen en Cuba.

Al día de hoy, casi todas las transacciones comerciales ligadas al turismo se realizan en moneda física, lo que obliga —tanto a los turistas como a los empresarios— a depender de las Casas de Cambio (CADECA) para vender moneda extranjera y comprar pesos convertibles (CUC) o viceversa. Esto es sin contar las transacciones comerciales domésticas y los impuestos que las empresas deben pagar mensualmente, lo que representa grandes retos de fiscalización para el gobierno de Cuba. Frente a este escenario, no existe otra solución que el establecimiento de una red dedicada al procesamiento electrónico de transacciones en el país. Considerando las limitaciones de la infraestructura física (la falta de cables para la transmisión de datos desde terminales, por ejemplo), estas compañías deben enfocarse en introducir terminales inalámbricos, que puedan transmitir los datos a través de Internet, y puntos de venta móviles. Actualmente, ambas tecnologías existen; solo habría que identificar cuáles son los modelos compatibles con la infraestructura inalámbrica y celular existente en Cuba. Hay empresas puertorriqueñas —como Evertec, Inc. y Accepta, LLC.— con grandes oportunidades de establecer en Cuba sus redes, productos y servicios relacionados al procesamiento de pagos en puntos de venta. Esto representaría ventajas competitivas y un gran posicionamiento en la región. Los productos como los puntos de venta móviles, ofrecidos por estas empresas procesadoras de pagos, tienen un gran potencial de ser utilizados por los empresarios cubanos a través de dispositivos móviles, como los celulares, para procesar las transacciones que ahora mismo solo pueden realizarse en efectivo.

Junto con esto, se debe implementar un proyecto educativo enfocado en los beneficios que todos los implicados obtendrían con el uso de terminales para procesar transacciones. Los cubanos tienen

acceso a tarjetas plásticas para hacer retiros en cajeros automáticos (solo existen estos cajeros en las sucursales de los bancos locales) y para recibir fondos relacionados con la ayuda social que distribuye el gobierno. Por lo tanto, se puede partir de la premisa que existe una población que conoce el concepto de las tarjetas plásticas a la que se puede comenzar a educar sobre cómo utilizar los terminales de puntos de ventas (POS) para cobrar las ventas o servicios ofrecidos.

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS (*LOAN SERVICING*)**

La propuesta de crear un sistema de administración de créditos (*loan servicing*) se basa en la escasez de capital para financiar todo el reacondicionamiento de las estructuras existentes y las que se esperan desarrollar en Cuba a todos los niveles. En la actualidad, el sistema financiero cubano ofrece ciertos tipos de créditos para actividades específicas como la compra de equipo o las mejoras a pequeña escala a propiedades inmuebles. No existe un sistema de créditos a nivel particular para que un cuentapropista establezca una empresa o a nivel comercial para el desarrollo de un proyecto más elaborado como un complejo turístico. Esto se debe a los reglamentos actuales de Cuba, que podrían flexibilizarse en cualquier momento. Aún si estos reglamentos se flexibilizaran, el sistema bancario cubano no cuenta con el capital necesario para financiar las actividades descritas arriba.

Según la información recopilada en entrevistas formales e informales a particulares en Cuba, se entiende que la sociedad cubana no apoyará del todo que bancos extranjeros se establezcan en su país para ofrecer créditos. Partiendo de esta información, se cree que existe una gran oportunidad de que bancos extranjeros bien capitalizados desarrollen un sistema de administración de créditos similar al que se usa para administrar créditos hipotecarios (*mortgage servicing*) entre bancos hipotecarios, para lograr que la banca cubana pueda ofrecer más créditos a individuos y empresas. De esta manera, todos los implicados podrían obtener algún beneficio: la banca cubana podría mercadear créditos para individuos y empresas a cualquier escala, la economía cubana recibiría una inyección de capital considerable, y los bancos extranjeros obtendrían comisiones por sus servicios. Considerando la industria bancaria en Puerto Rico, este concepto podría desarrollarse como una plataforma con capacidad de ser replicada en otros países, lo que ayudaría a diversificar los negocios.

### **SERVICIO INTEGRADO DE BANCA ESPECIALIZADA ENTRE ESTADOS UNIDOS, PUERTO RICO Y CUBA**

Luego de analizar las Leyes N° 73, 20 y 273 de Puerto Rico y la Ley N° 118 de Cuba, es difícil no identificar al menos una idea que entrelace a los Estados Unidos, Puerto Rico y Cuba. Hasta cierto punto, se podría pensar que las leyes fueron creadas con esta finalidad, pero es claro que no fue así. De todas formas, esta última propuesta se basa en correlacionar las oportunidades que traen consigo estas leyes con las oportunidades actuales o venideras que traerían consigo la flexibilización en las regulaciones del Programa de Sanciones de Cuba impuesto por la OFAC.

Para propósitos de esta propuesta, se utilizará como base la Ley N° 273 (Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional), considerando que brinda las herramientas necesarias para incentivar la industria financiera en Puerto Rico a que realice negocios con el exterior.

La idea de establecer un servicio integrado de banca especializada nace con la Ley N° 20 (Ley para Fomentar la Exportación de Servicios), que se crea con la idea de atraer empresas de todas partes del mundo para que se establezcan en Puerto Rico a cambio de incentivos fiscales agresivos. La realidad es que estos incentivos solo son atractivos para empresas establecidas en los Estados Unidos o empresas extranjeras que desean incursionar en el mercado estadounidense, ya que una empresa establecida en el exterior y que no comercialice con los Estados Unidos posiblemente se expone a un régimen fiscal menos oneroso que el estadounidense. En cambio, las empresas en la jurisdicción estadounidense pueden, entre otros beneficios, disminuir por hasta 30 años la tasa contributiva promedio de 35% a un 4% que en ciertos escenarios podría reducirse a un 3%. Debido a la similitudes<sup>53</sup> entre la Ley N° 20 y la Ley N° 73 (Ley de Incentivos Económicos para el Desarrollo de Puerto Rico), la última no se considerará en este análisis.

Luego de la noticia de que los Estados Unidos y Cuba comenzarían a normalizar sus relaciones comerciales y diplomáticas, el número de empresas estadounidenses interesadas en comerciar con Cuba aumentó con el paso de los días. De ahí nació la idea de utilizar el régimen contributivo especial ofrecido en Puerto Rico, del que las empresas estadounidenses se podrían beneficiar, para ofrecerles servicios financieros desde Puerto Rico. Estos servicios tendrían que ser de carácter especializado,

---

53 La Ley N° 73 ofrece prácticamente los mismos incentivos que la Ley N° 20, pero en el caso de la primera se ofrece para empresas domésticas que comercialicen en el mercado local en Puerto Rico y que deseen ahora comercializar con el extranjero. La Ley N° 20 condiciona su uso a empresas que únicamente comercialicen con el exterior de Puerto Rico.

como servicios de asesoría y gestión financiera para empresas cuyas operaciones principales se encuentren fuera de Puerto Rico.

Tomemos el ejemplo de los servicios de banca: una empresa mediana de energía renovable con domicilio en el estado de Nueva York se interesa en importar equipo y ofrecer servicios a empresas cubanas. La institución bancaria utilizada por la empresa mantiene presencia tanto en el estado de Nueva York como en Puerto Rico. La institución bancaria podría asesorar a esta empresa, la cual podría establecer una subsidiaria en Puerto Rico que ofrezca servicios de contraloría a la empresa matriz y a la subsidiaria establecida en Cuba. Todos los servicios ofrecidos a la empresa matriz en Nueva York y a la subsidiaria en Cuba se beneficiarían de la tasa preferencial de 4% sobre los ingresos (entre otros) y a las porciones generadas en territorio cubano, se les aplicaría (entre otros) la tasa establecida de 0% por 8 años y luego de 15% (en la Zona Especial de Desarrollo Mariel, los términos y tasa preferencial son diferentes).

En adición a los beneficios contributivos ofrecidos por Puerto Rico bajo la Ley N° 20, las empresas pueden beneficiarse de la Ley N° 118 (Ley de la Inversión Extranjera de Cuba). En el ejemplo anterior, la empresa de energía renovable de Nueva York podría beneficiarse, dependiendo del modelo que utilice para organizarse en Cuba, del tratamiento contributivo especial que ofrece la Constitución de Puerto Rico y los beneficios contributivos de la Ley N° 20, para luego aplicarse el régimen tributario especial ofrecido por Cuba, todo bajo la misma institución financiera.

## **CONCLUSIÓN**

Las oportunidades que presentan la apertura de Cuba al comercio internacional y la normalización de las relaciones con los Estados Unidos deben ser atendidas y evaluadas por todos los sectores en Puerto Rico. Ciertamente siguen existiendo barreras que impiden el libre comercio entre Puerto Rico y Cuba, pero esto no puede convertirse en un desinterés por explorar la existencia de oportunidades comerciales concretas en estos momentos o en un futuro no tan lejano. Este artículo es un gran ejemplo de que se pueden identificar oportunidades para incursionar en Cuba.

La industria financiera en Puerto Rico debe tener claro que existen oportunidades para exportar sus servicios, no solo a Cuba, sino a cualquier parte del mundo. Hoy en día, existen en Puerto Rico herramientas que no se utilizan a plena capacidad como la Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional, la cual incentiva la exportación de servicios financieros al exterior. La actual crisis económica debe ser el catalizador para que la industria financiera en Puerto Rico cree



una cultura que fomente la exportación. Dicha exportación de servicios financieros a Cuba debe ser el primer paso hacia la inserción de Puerto Rico en el mercado global de servicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Centro para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (CEPEC) 2015 “Perfil de Cuba 2014” en <<http://www.cepec.cu>>.
- Coy, Peter 2014 “Cuba Isn’t Libre Yet” en *Bloomberg Businessweek* (Nueva York), N° 4409, pp. 8-9.
- Decreto-Ley N° 50 1982 “Sobre Asociación Económica entre Entidades Cubanas y Extranjeras”, 15 de febrero de 1982.
- Kennedy, John Fitzgerald 1962 “Proclamation 3447: Embargo on All Trade With Cuba” en *The American Presidency Project* en <<http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=58824>>.
- Ley N° 20 2012 “Ley para Fomentar la Exportación de Servicios”. 13 L.P.R.A. §§ 10831-10844, San Juan, Puerto Rico, 17 de enero.
- Ley N° 73 2008 “Ley de Incentivos Económicos para el Desarrollo de Puerto Rico”. 13 L.P.R.A. §§ 10641-10673, San Juan, Puerto Rico, 28 de mayo.
- Ley N° 77 1995 “Ley de la Inversión Extranjera de Cuba”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 5 de septiembre.
- Ley N° 104-114 1996 “Cuban Liberty and Democratic Solidarity (LIBERTAD) Act”. 22 U.S. Code §§ 6021-6091, Washington, D.C., Estados Unidos de América, 12 de marzo.
- Ley N° 118 2014 “Ley de la Inversión Extranjera de Cuba”. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana, 29 de marzo.
- Ley N° 273 2012 “Ley Reguladora del Centro Financiero Internacional”. 7 L.P.R.A. §§ 3081-3106, San Juan, Puerto Rico, 25 de septiembre.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (ONE) 2015 “Anuario Demográfico de Cuba 2014” en <<http://www.one.cu>>.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (ONE) 2015 “Anuario Estadístico de Cuba 2014” en <<http://www.one.cu>>.
- Programa de Regulaciones “Cuban Assets Control Regulations” 1963 31 CFR Pt. 515, Washington, D.C., Estados Unidos de América, 8 de julio.
- Wack, Kevin 2014 “How Obama’s Opening with Cuba Will Affect Banks” en *American Banker* (Nueva York), Vol. 179, N° 196.
- Wack, Kevin 2015 “Why U.S. Banks Won’t Be Rushing into Cuba” en *American Banker* (Nueva York), Vol. 180.

Andrea M. Rivero Suárez

## **CUBA: MÁS ALLÁ DE UN DESTINO DE TURISMO TRADICIONAL**

“¿Dónde está el secreto? En el hecho real de que el capital humano puede más que el capital financiero. Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también —y muy esencialmente— conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”

*Fidel Castro (2005)*

### **INTRODUCCIÓN**

Cuba, siendo la isla más grande de las Antillas Mayores, ha sido considerada la fruta prohibida del Caribe, isla vecina de mi Puerto Rico. “De un pájaro, las dos alas”, como una vez escribió la poetisa Lola Rodríguez de Tió, y como muchos cubanos saludan a los puertorriqueños, haciendo sentir ese calor isleño y hermandad histórica. Después de más de cinco décadas, Cuba continúa cambiando y ahora comienza a abrir poco a poco sus puertas a los Estados Unidos. Como parte de esos gestos de apertura, me surgió una oportunidad. A punto de terminar mi maestría en Administración de Empresas, estaba indecisa por cuál electiva tomar pues era la última. Cuando vi que había una clase nueva titulada “Cuba: Empresa y Economía” con la oportunidad de viajar a Cuba, no lo pensé dos veces. Llamé a mi amiga Mara y ella me dijo: “Vamos porque vamos”. Esa respuesta tan convincente me aseguró que era la decisión correcta. Acto seguido, me matriculé.

Durante la primera sesión del curso, la profesora Maribel Aponte García nos explicó cómo funcionaría la clase durante el transcurso del semestre. Uno de los puntos más importantes fue que estaríamos seleccionando un tema para investigar. Muchos estaban pensativos sobre qué tema escoger, pero yo pensé en el turismo médico desde el primer momento.

Pero, ¿por qué este tema? Desde hace más de dos años trabajo en una agencia de publicidad manejando la cuenta de la Corporación de

Turismo Médico de Puerto Rico (CTMPR), entidad que se incorporó en septiembre de 2014. El gobierno creó la CTMPR con el propósito de diversificar la economía de Puerto Rico y desarrollar la industria del turismo médico con el fin de posicionar a la isla como el destino preferido de los turistas médicos de América del Norte y el Caribe.

Es importante tener en cuenta que los proveedores de salud en Puerto Rico han estado ofreciendo servicios de turismo médico, también conocido como turismo de salud, por más de dos décadas, pero de forma independiente y sin contar con el respaldo del Estado. Ahora, con la incorporación de la Corporación de Turismo Médico, se están haciendo esfuerzos integrados para promover a Puerto Rico como un destino en vez de que cada entidad médica hiciera sus esfuerzos de forma autónoma. Habiendo participado de varios viajes a ferias comerciales internacionales y habiendo leído sobre esta industria en crecimiento, me percaté de que Cuba estaba haciendo esfuerzos parecidos a los de Puerto Rico. Por ejemplo, Cuba participó de CanSanté: Destination Health, un evento de turismo médico en Canadá al que asistieron facilitadores médicos, hospitales y compañías aseguradoras, entre otros, buscando alternativas más económicas o más rápidas para enviar pacientes a otros países. Cuba estaba presentándose como un destino caribeño de alto nivel para avances médicos y facultad médica de primera.

Desde que el gobierno estadounidense impuso el tan mencionado bloqueo (un tema largo que no tocaré en este escrito), Cuba estuvo limitada en muchos aspectos, en particular en lo económico, pero no así en el desarrollo educativo de su gente. Tampoco se limitaron sus ventajas como país tropical, las cuales aprovecharon al utilizar las bellezas naturales de su país para atraer turistas, mayormente de Europa y la antigua Unión Soviética. Cuba se desarrolló y posicionó como un destino de turismo tradicional con cientos de hoteles y decenas de miles de habitaciones, desarrolladas en consorcio con las mejores cadenas europeas.

El turismo internacional para los cubanos “ha pasado de ser una actividad coyuntural, a concebirse como un factor estructural, lo cual ha implicado la emergencia de nuevas actividades económicas acordes a los cambios experimentados” (Gutiérrez y Gancedo, 2002). Los turistas visitaban la isla cubana por el sol, las playas impolutas con miles de millas de arena blanca y las aguas cristalinas, siendo la actividad turística la principal inyección económica del país. Por otro lado, Cuba ha sido vanguardista, ofreciendo otros tipos de turismo que el consumidor actual está buscando, como el turismo ecológico y el turismo médico.

El gobierno cubano creó el Ministerio de Turismo, la organización que “tiene la misión de diseñar y ejecutar la política turística, de tal forma de dirigir su proceso de desarrollo, logrando para este sector la competitividad global, garantizando su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo y su constante vínculo con la elevación del nivel y calidad de vida de los ciudadanos del país” (Gutiérrez y Gancedo, 2002). El Ministerio de Turismo le ha puesto los ojos al turismo médico. Según Hernández y Deegan, “los ingresos que genera el turismo de salud son considerables ya que este mercado se estima en unos 40 [mil millones] de dólares con un incremento esperado de más de 15% al año” (Hernández y Deegan, 2011: 36). Hoy en día, Cuba se está desarrollando en el ámbito del turismo de salud para continuar posicionándose como un destino idóneo. Actualmente, Cuba cuenta con un centro internacional de atención al paciente, La Pradera, el cual tiene un ofrecimiento diferente y vanguardista.

El desarrollo de la industria del turismo médico no es nuevo. La Asociación de Turismo Médico (MTA, por sus siglas en inglés), organismo sin fines de lucro que tiene como misión proveer información esencial a los pacientes y proveedores dentro de la industria del turismo médico, expone en la página web [MedicalTourism.com](http://MedicalTourism.com) que el turismo médico no es algo nuevo y que, de hecho, este fenómeno data de la época de Mesopotamia cuando las personas viajaban a los templos de los dioses buscando curarse (Asociación de Turismo Médico, s/f). Actualmente el turismo médico es un movimiento a nivel internacional en el que las personas y compañías buscan servicios de salud de calidad a menor costo. Por eso, “Latinoamérica se ha convertido en un centro médico de bajo coste para los estadounidenses que, cada vez más, se apuntan al turismo de salud animados por la diferencia de precios y la oferta creciente de empresas especializadas y hospitales” (Ramírez, 2010).

El turismo de salud o turismo médico se define como el “viaje de ocio lejos de casa donde una o la principal razón del turista es mejorar su estado de salud o someterse a una intervención o tratamiento médico y por tanto hace uso de instalaciones y servicios que se preparan con este propósito en el destino seleccionado” (Hernández, Nogueira y Medina, 2011: 32). Hay varias razones para que un paciente decida viajar a buscar tratamientos, entre ellas los tratamientos que no se ofrecen en el lugar de residencia, los costos competitivos o más económicos y el deseo de combinar el tratamiento médico con las vacaciones.

Por ejemplo, es turismo médico cuando un puertorriqueño se muda a Orlando y decide que todas las Navidades visitará a su



Figura 1. Promoción de cirugía cosmética en aeropuerto de La Habana, Cuba.

familia en la isla y aprovechará para hacerse la limpieza dental. Esa visita al dentista se considera turismo médico ya que el lugar de residencia no es en el país o estado donde está recibiendo el tratamiento. Además, esta visita médica redonda en una inyección económica para el doctor que lo está atendiendo y para otras industrias de servicios ancillares, como la farmacia y el laboratorio, entre otros.

Según Lk Singh Rai,

Cuba ha sido un destino turístico popular por más de cuarenta años. Miles de pacientes han viajado a Cuba, particularmente desde América Latina y Europa, atraídos por la reputación de los médicos cubanos y por los precios tan económicos, al igual que por las playas, que proporcionan el lugar ideal para recuperarse. Los costos son de 60% a 80% más económicos que en los Estados Unidos. Por ejemplo, un reemplazo de cadera en Cuba cuesta unos \$ 6.000, mientras que en los Estados Unidos sobrepasa los \$ 60.000 (Singh, 2008: 217).

Hoy día, el turismo de salud es “reconocido como una alternativa de turismo de rápido crecimiento en el mundo y esta evolución se debe a sustanciales cambios globales en las características del mercado, demográficas y de estilos de vida unidos al interés de los destinos turísticos por desarrollar nuevos nichos de mercado” (Hernández, Nogueira y Medina, 2011: 32). Muchos países, al igual que Cuba y Puerto Rico, están intentando posicionarse como destinos de turismo de salud, cada uno con una estrategia particular. Gutiérrez y Gancedo añaden que Cuba y su “oferta turística se ha concebido, buscando como un elemento clave lograr una demanda estable y equilibrada, es decir, trabajar para garantizar un continuo flujo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas”. También añaden que “uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es garantizar la diversificación del producto” (Hernández, Nogueira y Medina, 2011: 8). Es aquí donde el turismo médico entra en juego.

## EL TAN ESPERADO VIAJE A CUBA

Tan pronto nuestro grupo aterrizó en Cuba, estaba lista para seguir con mi investigación, pero ahora con la ventaja de conocer el destino de primera mano. Me fijaba en todos los detalles que habían señalado los materiales que leí en la oficina: la señalización del aeropuerto, la accesibilidad de sillas de ruedas, la disponibilidad de transportación para personas discapacitadas, la promoción del destino; en fin, todos los detalles con los que he estado trabajado para las presentaciones de la CTMPR. Hernández y Deegan señalan la siguiente lista como una guía de indicadores de utilidad para evaluar cuán competitivo es un destino en términos de turismo médico (Hernández y Deegan, 2011: 38):

- » Calidad del servicio.
- » Precio.
- » Capital humano (disponibilidad, habilidades, técnicas, idiomas).
- » Marco regulatorio (compensaciones por malas prácticas médicas, procedimiento revisado, seguro de salud).
- » Prioridad del Estado.
- » Atractivo turístico.
- » Acreditación internacional.
- » Condiciones socioculturales.
- » Habilidades en gestión, marketing y creación de imagen.

Al llegar al área de recogida de las maletas, había un anuncio que decía “Cuba, un destino de salud para todos. Cirugía plástica, estética y reconstructiva”. El pasajero que llega a Cuba para unas vacaciones tradicionales, un viaje de negocios o algún otro tipo de viaje conoce a través de este anuncio que Cuba tiene servicios de salud que le pueden interesar.

Hernández, Nogueira y Medina mencionan que hay dos categorías fundamentales dentro del turismo de salud. La primera es el turismo de atención médica, ambulatoria o dental, en el que “los turistas pacientes están enfermos y necesitan ser intervenidos quirúrgicamente o precisan un tratamiento específico lo cual es seguido por un especialista” (Hernández, Nogueira y Medina, 2011: 32). La segunda categoría es el turismo del bienestar, también conocido como *wellness*, en el que “los turistas buscan actividades de relajación, recreo contra el *stress* y la vida rutinaria y sedentaria” (Hernández, Nogueira y Medina, 2011: 32).

“En el caso del turismo médico, es un viaje personalizado y se realiza para recibir un tratamiento médico específico” mientras que el “turismo de bienestar tiene como principal propósito motivar y



Figura 2. Área de reposo para pacientes en el centro La Pradera.

ayudar a los clientes a lograr un estado más sano y una vida más gozosa. Este está enfocado en las cuatro piedras angulares de una experiencia: ambiente tranquilo, bienestar mental y buen estado físico, alimentación sana y amplia gama de tratamientos de salud”, mencionó el Dr. José Luis Perelló, catedrático de la Universidad de La Habana, en una entrevista durante nuestra estadía en el país.

El turismo de salud “es considerado por muchos autores como un sub-segmento dentro del turismo”. En Puerto Rico, la Corporación de

Turismo Médico es una subsidiaria de la Compañía de Turismo y se rige bajo los mismos estándares ya que ambas buscan promover al destino como el ideal, pero con fines diferentes. La Compañía de Turismo se encarga de promocionarlo como un sitio para vacacionar, mientras que la Corporación de Turismo Médico busca promover la isla como el destino ideal para atención médica, ambulatoria, dental o de bienestar. Aunque acuden al destino para la atención de la salud, el paciente y su acompañante siempre buscan incluir la oferta turística como parte del viaje (Hernández y Deegan, 2011). Esto es un factor importante ya que las estadísticas demuestran que, en la mayoría de los casos, el turista médico viene acompañado y la estadía es tres veces más larga que la de un turista tradicional. A este acompañante típicamente se le preparan excursiones y actividades para que conozca el destino mientras el paciente recibe el tratamiento.

### **(RE)CONOCIENDO A LA PRADERA**

Tenía mucha intriga por ver de primera mano una facilidad médica cubana, pues había leído mucho sobre el reconocimiento que recibe este país por su medicina internacionalista. También era consciente de que el único marco de referencia que tengo en cuanto a los es-



tándares de salud son los de los Estados Unidos, ya que tanto en los Estados Unidos como en Puerto Rico aplican los mismos estándares estatales y federales de cuidado de la salud.

El día que se designó para visitar La Pradera fue el 8 de octubre, día en que se recuerda a Ernesto “Che” Guevara. Al llegar al centro había un letrero grande con el nombre “La Pradera, Centro Internacional de Salud” y mucha naturaleza a su alrededor. Observé que habían preparado el área del vestíbulo para un evento. Tenían sillas, un proyector y comida para los pacientes y sus acompañantes para tener un acto conmemorativo del “Che”. Esta estampa fue mi primera impresión de la atención del grupo de empleados para con los huéspedes del centro (pacientes y acompañantes) y para los visitantes (en este caso, nuestro grupo). Me pareció algo muy organizado, bien puesto y de mucho cariño para que aquellos que están haciendo su estancia puedan rendirle tributo a un héroe nacional. Justo al bajarnos del autobús, el Dr. Henry Carreño, director médico de La Pradera, nos recibió con los brazos abiertos y nos escoltó al salón de conferencias donde nos presentó el producto de La Pradera.

De camino al salón, veía a los pacientes disfrutando de los alrededores, la arquitectura y la distribución de los espacios. La Pradera parece un centro turístico, jamás un hospital, jamás un instituto de rehabilitación. Es un espacio enorme con muchos edificios pequeños. Tiene mucha vegetación, áreas de recreación y una gran piscina con acceso para personas con deficiencias motoras. Definitivamente, La Pradera tiene magia. Este centro “se encuentra en una verde extensión al oeste de La Habana. En un ambiente natural, logra combinar perfectamente el confort de los servicios hoteleros con una atención personalizada” (página web de La Pradera).

El Dr. Carreño nos explicó que, desde que se firmó el acuerdo con Venezuela, La Pradera ha atendido a más de 40.000 pacientes en los pasados 10 años. Sin embargo, la verdadera cifra debe reflejar casi el doble, pues le ofrecen atención médica, como parte de su modelo de negocio, tanto al paciente que viene por el tratamiento como a su acompañante. Una de las características de este centro es que en su política tienen establecido que ningún paciente debe llegar solo. Por otro lado, el centro ha atendido a más de 5.000 pacientes internacionales (no venezolanos). Esta cifra el Dr. Carreño la encuentra baja y están llevando a cabo esfuerzos para incrementarla. Él nos habló de los diferentes servicios para el turista médico, entre ellos se hallan los siguientes:

- » El Centro de Oncología Médica, que es reconocido gracias a su “experimentado servicio en oncología clínica, dotado de las más



modernas tecnologías para el diagnóstico precoz de las enfermedades malignas” y ofrece tratamiento contra el cáncer cervicouterino, cáncer de próstata, cáncer de mama, cáncer de pulmón y tumores de la cavidad oral, entre otros.

- » El Centro de Medicina Física y Rehabilitación, donde se combinan algunos de los siguientes servicios: hidroterapia y sauna, medicina natural y tradicional, equinoterapia, logoterapia, y laboratorio de marcha y movimiento.
- » El Programa para las personas con trastornos del lenguaje y la voz, que cuenta con diferentes servicios tales como: logopedia, foniatría y audiología; programa de rehabilitación a pacientes con implantes cocleares (típicamente de 30 días); programa de evaluación audiológica y rehabilitación protésica (típicamente de 15 días).
- » Programa de *Wellness* o Turismo del Bienestar, que incluye masaje armonizador oriental, ejercicios de medicina holística y presoterapia, entre otros.

Cuando entramos al área del gimnasio de rehabilitación, el Dr. Carreño, junto a varias enfermeras y otros doctores, nos explicó qué tipos de procedimientos se llevaban a cabo allí. Se hallaba un paciente que había sufrido un accidente grave y fue trasladado a La Pradera. El paciente había llegado sin poder moverse. Solamente podía parpadear. Después de tres meses de rehabilitación con el grupo médico, el paci-



Figura 3. Piscina en el centro La Pradera.

ente podía mover sus brazos y dedos. Ahora estaban fortaleciéndole los músculos de las piernas para comenzar con el proceso de caminar nuevamente. Los doctores dijeron que estimaban que el paciente pudiera regresar a su vida cotidiana dentro de dos meses. Mis compañeros y yo estábamos impresionados.

Tanto el turismo como el turismo médico se trata principalmente del servicio; en este caso, el servicio al paciente en todo momento, el cual se espera que sea satisfactorio y vaya más allá de las expectativas del paciente. Es por esta razón que decidí resaltar la cita de Fidel Castro, expresidente cubano, como introducción de este trabajo. Al comenzar la búsqueda sobre el tema, me topé con esta cita y la subrayé porque me pareció muy cierta, ya que el tema del turismo médico trata de la exportación de los servicios que brindan todas las entidades que atenderán al paciente antes de llegar al país, durante su estadía en el país y al regresar a su casa. Mientras más leía sobre el turismo médico y el renombre de la facultad médica cubana, más resonaba esa cita. Gutiérrez y Gancedo mencionan que “el contar con recursos humanos calificados y un prestigio internacional en las ciencias médicas, nos ha permitido acceder a esta vía” (Gutiérrez y Gancedo, 2002). Cuba ha tomado otra ruta en cuanto al currículo de su facultad médica para que, con los escasos recursos económicos disponibles, puedan hacer grandes cosas. Por ejemplo, los médicos cubanos tienen que, por obligación, ir a un país donde el gobierno cubano haya decidido enviar su escuadra médica por haber ocurrido un desastre natural o existir necesidad. Estos viajes no son de auxilio inmediato durante las primeras dos semanas del desastre, sino que estos doctores tienen que instalarse en la comunicad de ese país y vivir allí durante meses y, en algunos casos, hasta años.

### **CALIDAD Y COORDINACIÓN DEL TURISMO DE SALUD**

Aunque parecería que coordinar un viaje de turismo médico sería igual de sencillo que un viaje de vacaciones, no lo es. La coordinación es clave y toma meses. El proceso para que un paciente pueda ser atendido en otro país conlleva mucha búsqueda, la comunicación con varios proveedores (aerolíneas, hoteles, hospitales, clínicas ambulatorias, transportación, entre otros) y luego, la toma de decisiones por parte del paciente para escoger con quién se atenderá, dónde, cuándo y cuál será su método de pago. El paciente tiene la opción de comunicarse con su doctor y obtener un referido, pero también puede estar en la situación de no tener acceso a un doctor especialista en el área que necesita y tener que hacer la búsqueda desde el principio. El paciente tiene que comprar su pasaje y el de su acompañante (preferiblemente con la opción del seguro de viaje para no perder la inver-



Figura 4. Máquina trotadora en el gimnasio de La Pradera.

sión del pasaje si tienen que adelantar o atrasar el vuelo), buscar un hotel cercano al lugar donde se estará atendiendo, pero que cuente con las amenidades y se halle cerca. Pero los planes no terminan con el pasaje, el doctor y el hotel. El paciente necesita coordinar los laboratorios, la farmacia, la estadía del acompañante (qué va a hacer durante las horas que el paciente esté siendo atendido en el hospital), las terapias, las visitas al médico de seguimiento y el transporte entre cada localización, entre otros aspectos.

En La Pradera, los pacientes tienen varias ventajas, incluyendo la coordinación. El Dr. Carreño nos explicó que los pacientes interesados en ser tratados en La Pradera pueden comunicarse por teléfono o correo electrónico con el centro para detallar su condición y pedir la cotización y el programa sugerido por el equipo médico. En menos de 72 horas, el Centro le responderá al paciente. Una vez el paciente se sienta cómodo con las sugerencias, el centro hace los arreglos de la estadía y el plan médico o pago de deducibles. El paciente solamente tendrá que comprar el pasaje. Además, durante su estadía en La Pradera el paciente no solo recibirá cuidado médico, sino que también tendrá un ambiente de disfrute. Mientras estuvimos allí, el Dr. Carreño nos explicó que hay clases de baile, de aeróbicos y aeróbicos acuáticos y actividades especiales (como la conmemoración del “Che”), entre otros. Esto está especialmente dirigido para los acompañantes de los pacientes. Son esfuerzos que La Pradera lleva a cabo para hacer sentir a los huéspedes y pacientes que están en un complejo turístico.

Sin embargo, aunque parece ideal este estilo de *resort* y de comodidad de la coordinación en una isla tropical, no me puedo olvidar de la importancia de la calidad del servicio. Los pacientes buscan calidad comparable o superior a la que tienen en su lugar de origen. La

calidad se refleja a través de las diferentes certificaciones que tengan los médicos y las facilidades hospitalarias y la experiencia de la facultad médica, entre otros factores. Por ejemplo, la *Joint Commission* es la entidad que certifica a los hospitales y clínicas ambulatorias que reflejan la máxima calidad en los Estados Unidos.

Según Mora Guillart, “*The Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization* ha establecido programas de evaluación de calidad, que la define como el grado en que los servicios de atención al cliente aumentan la probabilidad de obtener los resultados deseados por él y reduce la probabilidad de los efectos indeseados y de conformidad con el estado real del conocimiento” (Mora Guillart, 2015). Por su reconocimiento y buena reputación, la *Joint Commission* creó una certificación para hospitales fuera de la jurisdicción americana que se le conoce como la *Joint Commission International* (JCI). Alrededor del mundo existen más de 450 facilidades hospitalarias acreditadas por la JCI (MedicalTourism.com). “Muy pocas instituciones hospitalarias en países que ofrecen turismo médico han logrado la acreditación, la cual sería un mayor garante de la calidad de los servicios para pacientes de los principales países emisores” (Hernández y Deegan, 2011: 36). Para dar un ejemplo, Puerto Rico, siendo la isla más pequeña de las Antillas Mayores, tiene un poco más de sesenta hospitales, de los cuales más de cincuenta de ellos están acreditados por la *Joint Commission*. Esto es un factor que se resalta en toda la promoción que lleva a cabo la Corporación de Turismo Médico de Puerto Rico. Cuba no cuenta con ningún hospital acreditado por la JCI, pero sí cuentan con una clase médica que ha sido renombrada a través de los años por su medicina internacionista.

Haciendo la investigación antes de llegar a Cuba, me topé con los escritos del autor John Kirk, estudioso de la medicina internacionista cubana. Una de las citas favoritas para este trabajo es la siguiente: “*It is one of the world’s best kept secrets: an island nation, whose citizens earn on average \$50 a month, has outstripped the high and might in extending international medical support to those in need. That nation is Cuba. And its conception on healthcare is nothing short of revolutionary*” (Kirk y Walker, 2012). “Medicina internacionista” es un término utilizado para describir la misión de los médicos cubanos. Desde hace varias décadas el gobierno cubano envía a sus médicos a ayudar a países que así lo necesitan. Kirk menciona:

*“The record of medical collaboration has continued, particularly in developing and underdeveloped countries, and to date almost 135,000 health workers have participated in overseas missions. To put this in context, Cuba currently has more medical personnel working abroad on medical coopera-*

*tion missions than all of the G-8 nations combined, an astonishing record”* (Kirk, 2012).

En otras palabras, el gobierno cubano invierte su recurso más preciado —su talento, sus médicos— enviándolos a otros países para que los residentes de esa nación sean atendidos por sus propios médicos cubanos. Una vez llegan estos médicos cubanos al destino, trabajan alrededor de dos años para luego ser reemplazados por otra brigada de médicos cubanos (Kirk y Walker, 2012).

También leí esta cita que me pareció ser cónsona con la cita introductoria:

*“Their vision is to introduce a sustainable medical system which trains up the local population to play an active part. This approach differs from that employed by well-meaning, but often naive, medical professionals from industrialized nations who drift in and out of poor countries. Because the Cubans live within the communities where they work, they are visible, not only on their daily visits to their patients. [...]”* (Kirk y Walker, 2012)

En otras palabras, la visión del gobierno cubano es entrenar a los médicos para formar parte de —e integrarse en— la sociedad.

Por otro lado, tengo que tomar en cuenta las críticas al Centro La Pradera. Principalmente, este centro excluye a los cubanos. Esto quiere decir que solo personas que no sean residentes del país pueden atenderse allí. En un reportaje de la cadena de noticias BBC Mundo, “La Pradera no está abierta para el cubano de a pie, sólo para los extranjeros”, citan a Julio Cesar Alfonso, quien forma parte de la organización Solidaridad Sin Fronteras, quien dice: “Cuba tiene sus servicios médicos divididos en dos: uno está pensado para los cubanos y otro para los extranjeros” (Grant, 2015). Esto tiene que ver con el control del gobierno al ser un país socialista.

Pardo explica que el gobierno controla “*the access to all local hospitals for overseas patients, and recently re-launched Servimed* (Empresa Comercializadora de Servicios Médicos de Cuba S.A.), *a state owned and run Company that offers foreigners access to the 16 Cuban hospitals and clinics that provide more than 100 types of health services on the island”* (Pardo, 2015: 322). Por otro lado, este autor comenta que la empresa Servimed ha cambiado varias veces de nombre, pero recientemente ha vuelto a relanzar su marca ya que están esperando a que el presidente estadounidense Barack Obama cumpla con su palabra de remover las leyes que no permiten que los americanos viajen a Cuba con visas de turista ni médicas. Servimed se enfoca

en establecer relaciones bilaterales entre países para ofrecer los servicios médicos cubanos. Ya que esa es la estrategia principal del negocio, me da a entender que por eso quieren limitar el acceso de los cubanos al Centro Internacional de Salud La Pradera.

En Cuba hay más centros donde atienden a pacientes internacionales. “[E]xiste un Programa Nacional de atención a la Retinosis Pigmentaria, dirigida por el Prof. Peláez que abarca todas las provincias del país, donde han sido tratados más de 6.000 pacientes [...] Todos estos años de experiencia y estudios están a la disposición en el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos, donde han sido tratados alrededor de 4.365 pacientes procedentes de 78 países” (Cubandhealth.com).

### **DE REGRESO A CASA: LA ENCUESTA**

Una vez regresamos de Cuba, quise tomar en consideración la impresión de los compañeros de clase. Preparé una encuesta sencilla para recopilar los datos, la cual estuvo compuesta de seis preguntas. Cuatro de ellas eran contestadas con una escala Likert, donde “5” era óptimo y “1” era pobre. De este tipo de contestación pregunté sobre los siguientes temas: condición de la planta física, tecnología y maquinaria para tratamientos, calidad del servicio médico y oferta hotelera. La quinta pregunta era contestada con “sí” o “no” y preguntaba si considerarían a Cuba para algún tratamiento médico. Por último, dejé un espacio libre para que contestaran con el dato que más les haya impresionado sobre la visita al centro La Pradera. Un 70% del grupo del viaje respondió la encuesta.

Estos fueron los resultados:

- » Condición de la planta física del Centro La Pradera: 74% contestó con “5” y 26% contestaron con “4”, por lo que el promedio entiende que las facilidades estaban 4.74 de 5.00 en óptimas condiciones.
- » Tecnología y maquinaria para dar los tratamientos: 68% contestó con “5” que eran óptimas, 22% contestó con “4”, 10% contestó con “3”.
- » Calidad del servicio médico: tuvo la misma calificación que la anterior. Un 68% contestó con “5” que eran óptimas, 22% contestó con “4”, 10% contestó con “3”.
- » Calidad de la oferta hotelera: 52% contestó con “5”, 26% contestó con “3”, 21% contestó con “4”.
- » Disposición de tratarse en Cuba: un 94% contestó afirmativamente, mientras que sólo un 6% dijo que no.

No era requisito contestar la última pregunta, por lo que disminuyó la cantidad de respuestas recibidas. Sin embargo, 63% plasmaron su opinión. Teniendo en mente que la pregunta fue “¿algún dato que te haya impresionado?”, obtuve comentarios como: “la manera en que integran al acompañante y/o a los familiares” y “los empleados se sintieron con calidad humana y muy profesionales”. Otros comentaron que las facilidades estaban espectaculares y que el que fuera tipo *resort* lo hacía más impresionante. Noté que la mayoría de mis compañeros tenían la misma impresión que yo sobre el Centro La Pradera. Para mí, fue la sorpresa más grande del viaje.

### ÚLTIMOS PENSAMIENTOS

Esperaba encontrar una Cuba que se caía a pedazos en todos los aspectos. Pensé que, como turista, me tropezaría con un pueblo viejo, decaído y pidiendo limosna por la gran escasez que vive su país. A pocos minutos de estar allí, estaba boquiabierto. No recorrí todo Cuba, pero en las áreas que visité (La Habana, La Habana Vieja, Pinar del Río, entre otros lugares) me topé con personas muy conocedoras de su trabajo y de la historia, ya sea la historia de su patria o la historia de la isla vecina de Puerto Rico. En un abrir y cerrar de ojos, me encontré en un país que tiene un mar de oportunidades para seguir desarrollándose por el buen camino.

Cuba es un destino turístico con mucho encanto. Hay mucha historia que aprender y disfrutar y muchos lugares adónde ir. Sin embargo, hay varios puntos que tienen que mejorar para poder seguir desarrollándose, tanto como destino turístico o bien como destino médico. Por ejemplo, para mí, el hotel donde nos quedamos tenía tremenda localización, pero la limpieza, las sábanas y toallas y la comida fueron de muy mala calidad. Además, el acceso en silla de ruedas o en muletas es más complicado. El transporte en la ciudad es con los *coco-taxis* o con un taxi regular. Pero estos taxis “regulares” son de los años cincuenta. A una persona impedida se le hará muy difícil moverse libremente por Cuba mientras esté en recuperación, pues tendrá que contratar a alguna compañía o servicio particular.

Cuba tiene un gran potencial. Hay dos autores que hacen un buen trabajo describiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en cuanto al turismo de salud cubano. Según Gutiérrez y Gancedo, “se han podido determinar un conjunto de elementos que posibiliten el ulterior diseño de alternativas estratégicas para el desarrollo futuro” del sector del turismo médico (Gutiérrez y Gancedo, 2002). Sin embargo, entienden que es un desafío poder elevar su capacidad competitiva y las limitaciones atadas a la relación con los Estados Unidos.



De modo similar, Hernández y Deegan exponen las principales fortalezas como “el progreso que ha adquirido en salud y que se refleja en indicadores comparados con estándares de países desarrollados, una relativamente buena calidad de los servicios de salud, gran número de profesionales altamente calificados, una industria de la biotecnología en creciente perfeccionamiento, gran cantidad de centros e instalaciones hospitalarias por todo el país” y también la actividad inversionista (Hernández y Deegan, 2011: 36). Por otro lado, ellos mencionan, a diferencia de lo afirmado previamente, que Cuba tiene “una alta demanda por un creciente número de personas mayores de 65 años con tiempo y dinero disponibles para hacer turismo y cuidar de su salud y personas con bajos ingresos para quienes una cirugía en su país supone grandes ahorros” (Hernández y Deegan, 2011: 36). Del mismo modo, Hernández y Deegan ven una oportunidad en los millones de personas de países desarrollados que necesitan tratamientos dentales, pero no tienen cobertura médica. Por otro lado, detallan tres debilidades muy importantes, y solo una de ellas concuerda con las antes mencionadas: “existen debilidades que entorpecen el avance del turismo de salud, y son la escasez de recursos financieros; una cultura de hospitalidad todavía por mejorar; ningún centro especializado ha recibido alguna certificación internacional” (Hernández y Deegan, 2011: 36).

Mientras que “el contar con recursos humanos calificados y un prestigio internacional en las ciencias médicas [l]es ha permitido acceder a esta vía” (Gutiérrez y Gancedo), hay mucho por hacer para que Cuba pueda seguir posicionándose como destino de turismo médico.

En el ensayo *Desarrollo del turismo de salud en Cuba. Estudios de las buenas prácticas* (Hernández y Deegan, 2011: 38), los autores hacen un tremendo trabajo recopilando las sugerencias sobre cuáles aspectos Cuba debe mejorar para seguir desarrollando el turismo de salud:

- » Industria que se dedique a la regulación del turismo y su subcategoría [del turismo médico] debe mejorar en eficiencia y calidad.
- » Calidad de la comida y el agua.
- » Servicios del sector de hospitalidad.
- » Eficiencia en los servicios de hospitalidad.
- » Poca incorporación de técnicas gerenciales.
- » Creciente competencia en Latinoamérica.
- » Falta de inversiones.
- » Falta de acreditación internacional.
- » Precios competitivos (Hernández y Deegan, 2011).



Después de haber experimentado más de una semana en Cuba y de aprender a través de esta investigación, estoy de acuerdo con lo estipulado por los autores Hernández y Deegan. En fin, Cuba tiene un potencial grandísimo para ser el centro del turismo médico de Latinoamérica. Pero para eso faltan muchos años y mucho dinero. Países como Costa Rica y México han invertido millones de dólares en publicidad y mercadeo para lograr posicionarse como los primeros mercados. Sería interesante contemplar cómo Cuba puede unir esfuerzos con Puerto Rico para la exportación de servicios de salud. Puerto Rico sí cuenta con regulaciones, certificaciones y acreditaciones internacionales y Cuba cuenta con un renombre por su dedicación al impulsar constantemente el internacionalismo médico.

### BIBLIOGRAFÍA

- Alhama Belamaric, Rafael y García Brigos, Jesús 2015 “Separación de funciones: Estado, empresas y los colectivos laborales” en *Nodo50* en <<https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia.htm>> acceso 14 de octubre de 2016.
- Asociación de Turismo Médico s/f <<http://medicaltourism.com/>> acceso 14 de octubre de 2016.
- Authentic Cuba s/f <<http://authenticcuba.com/emergency-medical-insurance-for-cuba/>> acceso 30 de agosto de 2015.
- Bookman, Milica y Bookman, Karla 2007 *Medical Tourism in Developing Countries* (New York: Palgrave MacMillan).
- Brotherton, P. Sean 2011 “Health and Healthcare: Revolutionary Period” en Alan West-Durán (ed.) *Cuba: People, Culture, and History* (New York: Charles Scribner’s Sons) en <[http://www.academia.edu/1129995/Health\\_and\\_Health\\_Care\\_Revolutionary\\_Period\\_Cuba\\_](http://www.academia.edu/1129995/Health_and_Health_Care_Revolutionary_Period_Cuba_)> acceso 18 de septiembre de 2015.
- Castro Ruz, Fidel 2005 “Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, Fidel Castro Ruz, en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina”, Teatro Carlos Marx, 20 de agosto de 2005 en <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/2005/esp/f200805e.html>> acceso 14 de octubre de 2016.
- Cubandhealth.com s/f “Proveedores de Servicios Médicos” en <<http://www.cubandhealth.com/proveedores.php>> acceso 14 de octubre de 2016.
- Pardo, Phillip 2015 “The Americas” en Cooper, Malcolm; Vadafadi, Kazem y Hieda, Mayumi (eds.) *Current Issues and Emerging Trends in Medical Tourism* (Hershey: IGI Global).

- Grant, Will 2015 “La Pradera, dentro del hospital cubano que trató a Chávez y a Maradona” en <[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151007\\_salud\\_hospital\\_pradera\\_cuba\\_lb](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151007_salud_hospital_pradera_cuba_lb)> acceso 17 de octubre de 2015.
- Gutiérrez Castillo, Orlando y Gancedo Gaspar, Nélide 2002 “Cuba, turismo y desarrollo económico” en <[https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3\\_310802.htm](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm)> acceso 14 de octubre de 2016.
- Hernández Nariño, Arlylys y Deegan, Jim 2011 “Desarrollo del turismo de salud en Cuba. Estudio de buenas prácticas internacionales” en *Retos Turísticos* (Matanzas), Vol. 10, N° 3 en <<http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/77>> acceso de 18 de septiembre de 2015.
- Hernández Nariño, Arlylys; Nogueira Rivera, Dianelys y Medina León, Alberto 2011 “Importancia de la gestión hospitalaria para la competitividad del turismo médico en Cuba” en *Retos Turísticos* (Matanzas), Vol. 10, N° 1-2 en <<http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/84>> acceso de 18 de septiembre de 2015.
- Huish, Robert y Kirk, John 2007 “Cuban Medical Internationalism and the Development of the Latin American School of Medicine” en *Latin American Perspectives* (Riverside: University of California), Vol. 34, N° 6.
- Kirk, John 2012 “Medical Internationalism in Cuba” en *Counterpunch* en <<http://www.counterpunch.org/2012/12/14/medical-internationalism-in-cuba/>> acceso 30 de agosto de 2015.
- Kirk, John y Walker, Chris 2012 “Moral Medicine: The Cuban Way” en *New Internationalist Magazine* en <<https://newint.org/features/2012/11/01/moral-medicine-cuba/>> acceso 30 de agosto de 2015.
- La Pradera s/f en <<https://web.archive.org/web/20160104130059/http://www.cuba.cu/PRADERA/>> acceso de 14 de octubre de 2016.
- Mora Guillart, Liss 2015 “Los principios éticos y bioéticos aplicados a la calidad de la atención en enfermería” en *Revista Cubana de Oftalmología* (La Habana), Vol. 28, N° 2.
- Northam, Katelynn 2011 “The Influence of Cuban Medical Internationalism” en *Dal News* en <<http://www.dal.ca/news/2011/07/15/the-influence-of-cuban-medical-internationalism.html>> acceso 30 de agosto de 2015.

- Perelló, José L. 2015 “Turismo Médico en Cuba”. Entrevista con Andrea Rivero, La Habana, 31 de octubre.
- Ramírez Vázquez, Heidy 2010 “Latinoamérica, el doctor de bajo coste de Estados Unidos” en *Al Día* en <<http://boletinaldia.sld.cu/aldia/2010/05/26/latinoamerica-el-doctor-de-bajo-coste-de-estados-unidos/>> acceso 14 de octubre de 2016.
- Ríos Caso, Reinaldo 2015 “Cirugía de catarata en Cuba en el período 2010-2014” en *Revista Cubana de Oftalmología* (La Habana), Vol. 28, N° 2.
- Servimed s/f en <<http://www.servimedcuba.com/>> acceso 30 de agosto de 2015.
- Singh Rai, Lk 2008 *Management of Travel Agency* (Delhi: Isha Books).
- Silva Márquez, Orlando y Nuñez Martineaux, Susana 2003 “Marxismo, globalización y problemas éticos en la esfera de la salud”, Ponencia presentada en la 1ª Conferencia Internacional “La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo xxi”, La Habana, 5 al 8 de mayo de 2003 en <<https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso/ponencias.htm>> acceso 30 de agosto de 2015.

Javier Alcalá

## **LOS PUERTORRIQUEÑOS EN CUBA UNA PERSPECTIVA ESTUDIANTIL**

Como parte de mi proyecto de investigación entrevisté al estudiante de Medicina puertorriqueño Alberto Luis Rodríguez Rivera con el propósito de analizar la experiencia de un estudiante puertorriqueño en Cuba. Alberto cursa sus estudios en la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM).

La ELAM está localizada al noreste de la capital, en el km 3,5 de la Carretera Panamericana, Santa Fe, Ciudad Habana. Sus instalaciones pertenecían a la Academia Naval Granma y fueron cedidas por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. En la actualidad, hay unos 1.015 estudiantes en la ELAM pero tiene capacidad para 4.000.

En Cuba, las políticas becarias comenzaron con estudiantes africanos. En la ELAM (2015) comenzaron con estudiantes centroamericanos y caribeños tras el paso de los huracanes Mitch y Georges en 1998. La escuela cuenta con buenas facilidades y les garantiza a los estudiantes hospedaje durante sus años de estudio. Su misión es proveer médicos con un alto nivel educativo a Latinoamérica y otras regiones del mundo. Se enfocan en atender la salud primaria de los pacientes. De esta forma, buscan prevenir enfermedades, siendo proactivos en vez de reactivos, y fomentan la interacción con la sociedad desde lo científico a lo humanístico para formar estudiantes con una visión holística de la sociedad.

Una vez graduados de la ELAM, los estudiantes que quieran practicar la medicina en los EE.UU. y Puerto Rico deben tomar tres exámenes, el *United States Medical Licensing Examination*, auspiciado por la *Federation of State Medical Boards* y el *National Board of Medical Examiners*. También deben tomar exámenes mientras cursan los estudios. La ELAM tiene un programa de becas para sus estudiantes internacionales. En los Estados Unidos, estas becas se ofrecen a través de la Fundación Interreligiosa para la Organización Comunitaria (IFCO) y sus Pastores por la Paz, quienes se encargan de identificar candidatos de escasos recursos económicos provenientes de comunidades necesitadas.

“El proyecto al cual yo pertenezco es la ELAM. Es un proyecto que surge en 1998 de una idea de Fidel Castro, quien era presidente del Consejo de Ministros y Estados de Cuba cuando pasaron los huracanes Georges y Mitch por Centroamérica [causando estragos] en Nicaragua, Guatemala y El Salvador. Cuba ya tenía una tradición de misiones médicas, la primera fue en 1960, a un año del triunfo de la Revolución” me indicó Rodríguez en alusión a un grupo de cubanos que enviaron a Argelia. “Ante la situación de los dos huracanes que pasaron por Centroamérica, a Fidel se le ocurre la idea de, en vez de seguir enviando al pescador, enseñarle a la gente a pescar, trayendo gente de esos países a educarse en Cuba para que regresaran a sus países de origen [a servir en comunidades necesitadas]”, continuó.

Así surge la ELAM, que se fundó en 1999 y que, hasta el año pasado, ha graduado a más de 25.000 médicos de 84 países del mundo incluyendo a 138 estadounidenses que han estudiado gratuitamente. “Es un gesto solidario de Cuba con la humanidad. Yo creo que es algo de lo que se habla poco y se merece mucho”, dijo Rodríguez. En 2014 el Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, visitó la sede de la escuela durante su viaje a la Cumbre de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños en La Habana, quien recalcó la importancia de la ELAM y la reconoció como “la escuela médica más avanzada del mundo”, no solo por la preparación académica y profesional, sino porque forman profesionales de las ciencias en un ámbito social para ofrecer el mejor cuidado médico posible a cada ciudadano.

Una vez Rodríguez comenzó a hablar, se reflejaba en su rostro una gran pasión y orgullo por pertenecer a esta institución, como si hubiese encontrado en la ELAM el lugar idóneo donde desarrollarse como individuo. Alberto continuó la entrevista citando a Fidel Castro en el discurso de inauguración de la ELAM: “Esperamos formar médicos de ciencia y conciencia”.

“En ese sentido ha cumplido el objetivo y es adelantada, no solo por los recursos tecnológicos y científicos que tiene, sino por el hecho

de toda la dimensión moral, espiritual y práctica de una vocación. En general, como estudiantes, los cubanos son exigentes académicamente y son competitivos, pero no en el sentido malo de la palabra, sino en el sentido deportivo de mejorarse a sí mismos. Ir perfeccionándose, como entrenarse bien para una carrera profesional. Mi experiencia en la ELAM además de permitirme el contacto con el pueblo cubano, me ha permitido tener la experiencia de compartir con personas del mundo entero. Mis primeros dos años los viví con un mexicano, dos panameños, dos uruguayos, un brasilero, un chileno y un tunecino. En el apartamento que tenía, lo primero que aprendí fue a tener paciencia y lidiar con diferentes visiones del mundo. Un puertorriqueño y un tunecino al principio podíamos tener muy poco en común pero después fuimos aprendiendo a respetar esa diversidad cultural y a reconocernos. Eso es una cosa bien importante, afirmándose en lo que uno es, yo soy puertorriqueño y como puertorriqueño que soy me hago reconocer en un tunecino y un palestino. Dentro de lo diferente que puede ser, somos estudiantes que estamos buscando salir adelante y ayudar a nuestro país.”

En cuanto al trato de los cubanos hacia los estudiantes extranjeros, Rodríguez nos dijo que no los llaman extranjeros, sino “estudiantes nacidos fuera de Cuba”: “Es otra experiencia, otra visión del mundo. Interesante, no es perfecta, tiene dificultades y obstáculos, tiene sus cosas buenas y sus cosas malas pero lo más genuino es que es un sistema de educación que se ha construido como una inversión para el futuro”.

En 1961, Fidel Castro dijo que el futuro económico de Cuba dependería de la ciencia y la tecnología y en aquel momento nadie tomó sus palabras como ciertas. Pero él tuvo la capacidad de ver la formación de científicos, médicos e ingenieros como una inversión social para el futuro. “Es un hecho que la tercera fuerza económica en Cuba en la actualidad es la biotecnología y la medicina. Cuba exporta médicos y fabrica más del 90% de las medicinas que consume internamente. Tienen un sistema de salud que no es perfecto y tiene muchísimas dificultades pero ha logrado cumplir con su propósito de brindar un buen cuidado a los ciudadanos. Es el único país del Tercer Mundo con estándares de vida del Primer Mundo”, nos indica Rodríguez. Por ejemplo, la expectativa de vida es de 78 años según la Organización Mundial de la Salud (2013), similar a la de los Estados Unidos, que es de 79 años. En Cuba han logrado darle algo tan fundamental como cuidado de salud gratuito a una población de 12 millones de habitantes con una fracción del presupuesto de países como Puerto Rico. “Todo se basa en la visión y filosofía de vida de prevenir antes que remediar y poner la salud como un servicio, no solamente como una

mercancía. En ese sentido, la educación y el acceso al conocimiento han sido fundamentales. El conocimiento no es para un grupo aislado de la academia. El conocimiento se comparte y se genera más conocimiento y se debate. He aprendido mucho de la dinámica de la educación, he aprendido mucho en las aulas, pero también he aprendido en la calle, en el hospital y en lugares públicos. Se da mucho esa dinámica de aprender y enseñar. Eso es muy importante”.

Al preguntarle a Alberto cual fue la razón para escoger Cuba para prepararse académicamente, me contestó: “Estudí en la escuela superior hasta undécimo grado porque me expulsaron por ir a la escuela con una camisa que decía ‘Se busca FBI por asesinato’. Me mandaron a ponérmela al revés y no accedí. Terminé por exámenes libres. Luego estudié en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, por cuatro años y medio. Puedo decir que recibí una educación de excelencia. Si hay algo bueno que tiene Puerto Rico es su sistema universitario y debemos defenderlo ante las intenciones malvadas de los que quieren destruirlo. Si hay algo que podemos sacar de lo que podemos ser como nación es la Universidad de Puerto Rico. La UPR es un proyecto que se puede mejorar, pero en sí, es el único proyecto que ha demostrado que los puertorriqueños podemos echar hacia delante el país. La educación que recibí en Mayagüez es de primer nivel. Hasta en la huelga que me cancelaron la matrícula, lo cual me dio mucha tristeza como Colegial [como se le conoce a los estudiantes de la UPR de Mayagüez]. Yo siempre quise el diploma del Colegio, y todavía lo quiero, pero también está la alegría de saber que esta situación me llevó a Cuba. Cuando se cierra una puerta se abren dos ventanas. Llegar acá ha sido una gran experiencia”.

Entonces le pregunté si venir a Cuba estaba en sus planes. Respondió: “Yo una vez pensé en Cuba pero lo veía como un proyecto casi utópico de joven de escuela superior que decía que me gustaría ir a Cuba a estudiar Medicina. Fui a Mayagüez y uno comienza a caer en la cotidianidad de la vida y parece que el destino me puso a Cuba en el camino otra vez. Llevo casi cinco años que he aprovechado muy bien. La ELAM tiene dos becas anuales para puertorriqueños que quieran estudiar Medicina en Cuba. Ahora mismo somos seis puertorriqueños estudiando Medicina en Cuba. Estas becas se otorgan a través del Comité de Solidaridad por Cuba y del Movimiento Independiente Nacional Hostosiano, dos organizaciones que ofrecen becas. Los estudiantes la solicitaban y mostraban sus calificaciones. A veces había una sola persona que solicitaba la beca y se dejaban llevar por las calificaciones y el promedio académico para otorgar la misma. Yo iba a terminar en la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. En ese momento solicité la beca de la ELAM a través del Comité de

Solidaridad con Cuba y gracias a ellos estoy acá. Cuando me dieron la beca a los cuatro días tuve que partir a Cuba”.

Al hablar con Alberto, pude ver la enorme satisfacción que siente por haber dado ese paso en su vida y trasladarse a Cuba como estudiante. Mientras conversábamos, Alberto continuaba contando anécdotas y vivencias enriquecedoras que ha tenido en estos años. Al preguntarle sobre el formato académico en Cuba y alianzas de estudios entre Puerto Rico y Cuba, Alberto me dijo: “Es básicamente lo mismo. Está la escuela elemental, la escuela secundaria, el preuniversitario [escuela superior], te gradúas como bachiller del preuniversitario [diploma de escuela superior en Puerto Rico], licenciatura [bachillerato en Puerto Rico], maestría y doctorado. Ahora mismo no conozco ninguna alianza. Recientemente se han tomado pasos en esa dirección ante la nueva iniciativa del presidente de la Universidad de Puerto Rico de fomentar el intercambio académico con la Universidad de La Habana y otras universidades cubanas. Los estudiantes puertorriqueños debemos empujar esa cooperación entre la Universidad de Puerto Rico y las universidades cubanas (la Universidad de La Habana, la Universidad de Santiago, la Universidad Marta Abreu en Santa Clara, el Colegio Universitario José Antonio Echeverría, etc.). Hay un sinnúmero de instituciones educativas que pueden ser parte de un proyecto de convenio y colaboración entre los recintos de la Universidad de Puerto Rico y el sistema universitario cubano. Los estudiantes debemos empujar para que estos proyectos se den”.

Luego le pregunté: “¿Qué me puedes decir sobre las facultades más solicitadas por estudiantes de Puerto Rico, los Estados Unidos y otros países, y cuál es el proceso para estudiar Medicina?”

Rodríguez respondió: “Hay estudiantes de todo el mundo estudiando Ingeniería, Medicina, Sociología, Historia y Lenguas. No solo vienen a buscar Medicina sino que se ve mucha diversidad de estudiantes internacionales. Hay gente de Corea, Vietnam, incluso hice amistad con un vietnamita. La experiencia, más allá de lo educativo, ha sido enriquecedora por el intercambio de ideas. Cuba fomenta esos encuentros de estudiantes internacionales ya que de ahí sale conocimiento colectivo. Los puertorriqueños y estadounidenses se concentran bastante en las carreras de Medicina. También hay puertorriqueños que han venido a estudiar cine. He conocido estudiantes puertorriqueños que estudian Historia. El año pasado una compañera de Historia estaba haciendo unas investigaciones aquí en Cuba. Esa dinámica se debe institucionalizar más, es una tarea que Puerto Rico tiene pendiente para facilitar el intercambio intelectual entre Cuba y Puerto Rico. En cuanto a los que venimos a estudiar Medicina, tenemos que tomar dos años de ciencias básicas. Es parecido al



sistema de los Estados Unidos. Te dan biología, anatomía, fisiología y farmacología. A partir del tercer año se pasa a las rotaciones por los hospitales. En los Estados Unidos son dos años rotando, acá son cuatro. La realidad es que uno se hace médico en la práctica. Relacionarme con las personas es fundamental. Como me decía mi abuelo, que era cirujano, 'la Medicina es la más humanista de las ciencias', porque uno está trabajando con el ser humano y te tienes que relacionar con el ser humano. Puedes ser tremendo científico y saberte todos los libros pero si no sabes relacionarte con el ser humano no puedes lograr mucho. La formación profesional en Cuba fomenta mucho el hecho de poder relacionarte bien con las personas. Los últimos años son de rotaciones y el último de internado. Ese último año ya uno presta servicios como médico, no como estudiante. Los internados los podemos realizar aquí en Cuba pero también en el exterior. Cuando ocurrió el terremoto en Haití, hubo estudiantes que siguieron su carrera allá, rotando en las diferentes especialidades que le tocaban y haciendo su internado. También está el que ya se graduó y decide ir a realizar una misión en algún proyecto internacional". Una vez termine sus estudios en la ELAM, Alberto desea realizar misiones médicas en Centroamérica y especializarse en neurocirugía.

Luego le pregunté sobre los pasos a seguir para que un ciudadano estadounidense pueda estudiar en Cuba: "Depende de la carrera que uno pretenda hacer. Son procesos que se tienen que hablar a medida que se presenten solicitudes de estudiar en Cuba de parte de puertorriqueños. Si no los hay, es más difícil que nos den becas porque no se ve el interés. En otras carreras el primer paso que recomiendo es contactar a La Misión de Puerto Rico en Cuba, ya que ellos tienen contactos en las diferentes universidades y los diferentes programas, además están en la disposición de ayudarte en el proceso de búsqueda de información. La Universidad de La Habana tiene su página web. Hay estudiantes becados y autofinanciados. Estos estudiantes que se autofinancian son ejemplo del prestigio que tiene la educación cubana. Por ser ciudadanos estadounidenses, se nos hace más difícil el proceso por el bloqueo. El traer dinero es un problema. Si voy en verano a Puerto Rico, trabajo y traigo mi dinero para Cuba, me preguntan la razón por la que necesito ese dinero y para qué lo voy a utilizar. Si no hubiese bloqueo las limitaciones serían menos. Han flexibilizado un poco al respecto. Al principio yo llegaba al aeropuerto con un tabaco y en Puerto Rico me lo quitaban. Los ciudadanos estadounidenses deben pedir un permiso al Departamento del Tesoro y al Departamento de Estado para no verse en problemas. No pedir el permiso puede conllevar multas de hasta \$ 10.000 y pena de cárcel de hasta seis meses".

Retomando el tema de su experiencia en la UPRM, le pregunté si esa experiencia fue diferente a la que vivía en la ELAM. ¿Hay un enfoque distinto por las diferencias políticas de ambos países?

“La realidad es que desde cualquier perspectiva hay unas diferencias abismales. En Cuba la legislación es que los estudios son una inversión para el futuro, es parte de su proyecto como nación. El proyecto de Cuba como sociedad ha tomado en cuenta la educación en todos los niveles. En Puerto Rico ni siquiera tenemos un proyecto de nación. Esa visión de la educación puesta en función de un proyecto social no la hay en Puerto Rico. Ya de entrada vemos una diferencia gigantesca entre un sistema y el otro. El acceso a la Universidad en Puerto Rico es un problema serio porque, por ejemplo, en Mayagüez la mayoría de los estudiantes estudiaron en escuela privada, no en las escuelas públicas del Estado. Eso te plantea un problema de la accesibilidad de la educación universitaria. El asunto de lo oneroso que resulta la educación para los que no puedan entrar al sistema público en la UPR representa una falta de acceso. En Cuba es todo lo contrario, a veces hay demasiado acceso a la universidad. Todo parte del hecho de cómo está diseñado el país y en función de qué se ha puesto a funcionar el país. Por eso, la educación en Cuba, más allá de un derecho de todo cubano, es parte de un proyecto de toda la nación. El pueblo cubano ha puesto en la educación muchas de sus expectativas y muchos de los frutos que ahora mismo están obteniendo los cubanos se deben a que pensaron estratégicamente en la educación como un factor que aseguraría el futuro de la nación, eso son cosas que nosotros en Puerto Rico debemos aprender. Todo el sistema universitario cubano está puesto en función del pueblo cubano. La UPRM está puesta en función de la NASA, de Boeing y todas las compañías multinacionales de los Estados Unidos. Ahí vemos una contradicción porque los intereses de un pueblo jamás van a ser los mismos de una megaempresa. Como nación hay que ver si estamos preparando a nuestros estudiantes en función de la nación, para crear misiles y aviones en Boeing o para la carrera espacial de la NASA”, contestó Alberto.

Una gran fortaleza del sistema educativo en Cuba es que no existe esa distinción entre las escuelas y universidades públicas y las privadas. El nivel socioeconómico no es una limitación para que un estudiante talentoso logre estudiar en las mejores escuelas y universidades del país, ya que su educación es gratis en todos los niveles académicos. Incluso se les ofrecen estipendios a los estudiantes universitarios. Cuba ve la educación como un proyecto de país, una inversión necesaria para el crecimiento y bienestar de sus ciudadanos. Esto está muy presente en la mente de los cubanos. Por eso consideran cursar estudios universitarios y tienen una mentalidad de

esforzarse por aprender. Esto lo pude ver de primera mano cada vez que hablaba con ellos, en la forma de expresarse de los estudiantes de la Universidad de La Habana, los profesores e incluso el joven que nos ofreció una charla en el Vivero Organopónico Alamar.

La experiencia de un estudiante puertorriqueño en Cuba es enriquecedora. Le permite expandir sus conocimientos y adquirir un enfoque distinto de la educación. La diversidad cultural y socioeconómica es abundante ya que los estudiantes logran entrar a las universidades de acuerdo a sus intereses y capacidades, dejando a un lado el factor económico que muchas veces incide en las admisiones de universidades prestigiosas en el mundo entero. Poder obtener educación de excelencia de forma gratuita tiene mucho valor para los cubanos y sus estudiantes internacionales.

Las principales universidades de Puerto Rico —el Recinto de Río Piedras, el Recinto de Mayagüez y el Recinto de Ciencia Médicas de la Universidad de Puerto Rico— ofrecen una educación de excelencia a sus ciudadanos, preparando profesionales que se convierten en los pilares del país. Sin embargo, falta mucho que mejorar a nivel escolar, ya que hay serias deficiencias en el Departamento de Educación. Esto ha llevado a los padres a buscar mejores oportunidades para sus hijos en los colegios privados, lo cual conlleva un gasto adicional para los ciudadanos. Estando en Puerto Rico, Alberto Rodríguez cursó estudios en la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez. Su experiencia en la misma fue muy buena, y resalta la excelente educación recibida. Entiende que una de las fortalezas de Puerto Rico es su sistema universitario por la calidad de la educación recibida. Aún así, ve el enfoque de Puerto Rico como país muy distinto al enfoque en Cuba, donde han desarrollado un proyecto de país centrado en la educación y la salud, gratuitas y accesibles para los ciudadanos.

Con esta entrevista podemos ver las relaciones estudiantiles entre los puertorriqueños y Cuba. Entre los puntos importantes se encuentran los siguientes:

- » Cuba tiene sus puertas abiertas a la educación de estudiantes internacionales.
- » A los ciudadanos estadounidenses les ofrecen las mismas oportunidades académicas que a cualquier otro estudiante internacional.
- » Los requisitos adicionales para que los ciudadanos estadounidenses estudien en Cuba son impuestos por el gobierno de los Estados Unidos, no por el gobierno cubano.
- » Los puertorriqueños, estadounidenses y ciudadanos del mundo entero van a Cuba principalmente a estudiar Medicina, Ingeniería y Lenguas. También buscan carreras como Sociología e Historia.

- » Actualmente hay estudiantes puertorriqueños en Medicina, Cine e Historia, y estudiantes que realizan investigaciones en Cuba.
- » Cuba ofrece educación gratuita en todos los niveles académicos e incluso le dan un estipendio a los estudiantes.

La experiencia de Alberto en la ELAM le ha permitido vivir un sistema de salud enfocado en la atención comunitaria y en el servicio a los más necesitados. Todos los ciudadanos tienen el derecho de recibir servicios médicos de excelencia sin importar su procedencia. Poner la salud por encima de cualquier interés económico ha sido una filosofía que la mayoría de los estudiantes de la ELAM han continuado viviendo después de graduarse. Esto nos indica que el mensaje llevado por la institución se convierte en el sentir de los estudiantes. Este es un gran proyecto de país, un proyecto digno de emular por todas las naciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcalá, Javier 2015 “Entrevista a Alberto Luis Rodríguez Rivera desde La Misión de Puerto Rico en Cuba el 10 de octubre de 2015”.
- Escuela Latinoamericana de Medicina 2015 “Historia de la ELAM” en <<http://instituciones.sld.cu/elam/historia-de-la-elam/>>.
- Organización Mundial de la Salud 2013 “Expectativa de vida al nacer” en <[http://gamapserver.who.int/gho/interactive\\_charts/mbd/life\\_expectancy/atlas.html](http://gamapserver.who.int/gho/interactive_charts/mbd/life_expectancy/atlas.html)>.
- Saenz, Tirso y García, Emilio 1993 “El desarrollo de la ciencia y la tecnología en Cuba: Algunas cuestiones actuales” en *Interciencia* 18(6), pp. 289-294 en <[http://www.interciencia.org/v18\\_06/art01/](http://www.interciencia.org/v18_06/art01/)>.



## LOS AUTORES

### **JESSICA R. ACOSTA RODRÍGUEZ**

Posee un grado bachiller en Mercadeo y Estadísticas por la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En la misma, culminó una Maestría en Administración de Empresas. Culminó ambos grados académicos con honores siendo atleta universitaria. Su último año de Maestría colaboró como asistente de cátedra, y actualmente trabaja como ejecutiva de cuentas en la compañía de investigación de mercado Nielsen.

### **JAVIER ALCALÁ**

Obtuvo una maestría en administración de empresas en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. También tiene un bachillerato en administración de empresas con concentración en contabilidad y finanzas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Actualmente se desempeña como Analista de Finanzas en una corporación pública en Puerto Rico.

### **ISABEL ALLENDE KARAM**

Rectora del Instituto Superior de Relaciones Internacionales Raúl Roa García de La Habana. Estudió en la Universidad Charles en Praga, Checoslovaquia. Trabajó como intérprete de Fidel Castro

durante uno de los viajes del comandante a Praga. También trabajó en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba. Además, se destacó como embajadora cubana en Polonia, España y Rusia

### **MARIBEL APONTE GARCÍA**

Catedrática-Investigadora Titular de Tiempo Completo. Universidad de Puerto Rico-Recinto de Río Piedras, Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE), Facultad de Administración de Empresas y Centro de Investigaciones Sociales, Facultad de Ciencias Sociales (nombramiento conjunto). Obtuvo su Ph.D. en Economía por la Universidad de Massachusetts, Amherst. Ha sido Co-coordinadora del Grupo de Trabajo de CLACSO de Crisis, Respuestas y Alternativas en el Gran Caribe (CRAGC). Ha sido Coordinadora del Programa Doctoral, área de negocios internacionales; Becaria CLACSO-Asdi; Miembro Grupos de Trabajo CLACSO Integración Latinoamericana y Jurado Internacional CLACSO; Profesora en la Red de Posgrados de CLACSO. Presidenta de la Junta Consultiva del Consejo de Educación Superior de Puerto Rico. Ha obtenido Premios ATLANTEA, de la Universidad de Puerto Rico y de CLACSO. Ha sido invitada por la CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), que forma parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como consultora en temas sobre integración. Ha publicado cuatro libros, así como numerosos artículos y capítulos de libros arbitrados sobre empresas, desarrollo e integración y una colección de videos sobre Cuba. Ha sido conferencista en América Latina, Estados Unidos y Europa.

### **MARY ANN BÁEZ RODRÍGUEZ**

Estudiante de maestría de la Escuela Graduada de Administración de Empresas. Actualmente se desempeña como Directora Auxiliar de las Residencias Universitarias de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Es misionera en Haití desde 2013 hasta el presente, enfocada en las comunidades y en la niñez en necesidad. Es administradora del Proyecto Pasitos trabajado por el Centro de Investigaciones Educativas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en coordinación con la oficina de la Administración para el Cuidado y Desarrollo Integral de la Niñez (ACUDEN) de Puerto Rico. Su enfoque en la investigación y escritos es en la economía del Caribe y en las misiones sociales y solidarias que se realizan en zonas de alta necesidad. Recientemente presentó una ponencia sobre el tema en la Conferencia de Estudios del Caribe, celebrada en Haití, donde fue entrevistada por la radio haitiana y la televisión cubana.

**KIARA M. CARTAGENA COLÓN**

Estudiante de la Escuela Graduada de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico. Se desempeña como facilitadora empresarial en el Centro para Puerto Rico. El empresarismo social comparado y la medición de impacto social son sus temas de mayor interés investigativo.

**JOSÉ ERNESTO COLÓN VILLAFÁÑE**

Estudiante de Maestría en Administración de Empresas en la Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Obtuvo su Juris Doctor en 2013 de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Graduado en 2009 de Economía Agrícola por la Purdue University en West Lafayette, Indiana.

**NOEDITH CRUZ RODRÍGUEZ**

Natural de San Juan, Puerto Rico. Obtuvo un bachillerato en Ingeniería Química por la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez. En 2011 comenzó a trabajar en diversas industrias farmacéuticas multinacionales desarrollando sistemas de gestión de mantenimiento y módulos de formación técnica y operacional, identificando eficiencias energéticas y liderando diseños conceptuales, entre otros. En 2015 inició sus estudios graduados en Administración de Empresas con concentración en finanzas en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Estos estudios le brindaron la oportunidad de participar de un viaje académico a Cuba en el cual pudo explorar los recursos hidráulicos de este país y ofrecer una reflexión sobre el impacto de estos en Cuba como en cualquier otro lugar del mundo. La ingeniera Cruz Rodríguez posee licencias para el manejo de Planta de Tratamiento de Agua Potable y de Planta de Tratamiento de Aguas Usadas en Puerto Rico.

**ANGIE GONZÁLEZ MONTALVO**

En 2016, Angie González Montalvo obtuvo su título de Juris Doctor de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como su maestría en Administración de Empresas. Es egresada de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, donde obtuvo su Bachillerato en Administración de Empresas con concentraciones en Finanzas y Mercadeo.

**NEIZA M. HERNÁNDEZ**

Natural de Mayagüez, Puerto Rico. Obtuvo un Bachillerato en Química con especialización en educación secundaria (2001) y una Maes-



tría en Ciencias en Química (2006), ambos por la Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario Mayagüez (UPR-RUM). Durante 2006 trabajó en el *Materials Characterization Center, Inc.* (MCC) como especialista en instrumentación, en el área de Microscopía de Superficies y Espectroscopia (SMS). En 2008 trabajó en *TTC Analytical Services Corp.*, distribuidor de ventas que cubre Puerto Rico y las Islas del Caribe, con la prestación de apoyo y servicio con diferentes empresas manufactureras como Bruker, CEM Corporation, y Micromeritics, entre otros. Desde 2011 ha estado trabajando en MCC como Oficial de Aseguramiento de la Calidad y servicio al cliente, así como en ventas y gestión de proyectos. En la actualidad, es estudiante graduada en la Facultad de Administración de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

### **JOSÉ LUIS MARTÍN ROMERO**

Licenciado en Sociología por la Universidad de La Habana. Dr. en Ciencias Sociológicas (Academia de Ciencias de Cuba, 1994). Ha trabajado en la Administración Provincial de La Habana, en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo y actualmente en el Centro de Estudios Demográficos de la Universidad de La Habana; tiene una larga trayectoria de investigación en temas laborales (Participación, Relaciones de Trabajo, Cultura del Trabajo) y ha participado en numerosos eventos en Cuba y en otros países de América, Europa y África, tiene más de 60 publicaciones en diferentes países y ha sido Profesor Invitado en universidades de Cuba y el extranjero, así como ha ocupado responsabilidades en la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo. Ha obtenido también varios premios nacionales e internacionales.

### **JOSÉ LUIS PERELLÓ CABRERA**

Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana y Presidente de su Consejo Científico. Profesor adjunto en el Instituto Internacional de Periodismo José Martí. Master en Gestión Turística por la Universidad de La Habana y MBA en Alta Dirección de Empresas Turísticas por la ESADE de Barcelona. Ha participado como profesor en Universidades de Centro y Sudamérica. Ha impartido numerosos cursos de postgrado en Cuba y en el extranjero. Ha publicado varios libros y artículos en revistas especializadas nacionales y extranjeras. También ha participado como ponente o conferencista en varios congresos y convenciones internacionales y nacionales. Asesor de Desarrollo Turístico en

el Ministerio de Turismo de Cuba. En la actualidad se especializa en temas de migraciones internacionales y desarrollo turístico.

### **ANTONIO JUAN PÉREZ DÍAZ**

Contador Público Autorizado, graduado de la Universidad de Puerto Rico en Ponce con bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Contabilidad. Participó en el Internado Congresional Córdova-Férnos en Washington D.C. Se desempeña en el área de la auditoría, trabajando en Contabilidad Pública por los pasados 5 años. Auditor Senior en la firma multinacional Pricewaterhouse Coopers desde 2011 a 2016 y en la actualidad Gerente de Auditoría de la firma multinacional Deloitte & Touch. Luego de comenzar su carrera profesional se graduó de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. Miembro del Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico, donde ha laborado en varios comités y presidido el Comité de Capítulos Universitarios. Es miembro de la Asociación Internacional de Clubes de Leones, durante estos años se ha desempeñado como Presidente de Club, Jefe de Zona y Tesorero Distrital.

### **ANDREA M. RIVERO SUÁREZ**

Obtuvo su bachillerato en Artes de la Universidad de Villanova, con una doble concentración en Comunicaciones y Estudios Latinoamericanos y especialización en español y Relaciones Públicas. Andrea concluyó sus estudios de Maestría en Administración de Empresas (MBA) en la Universidad de Puerto Rico. Trabaja en una agencia de comunicaciones como Ejecutiva de Cuentas manejando principalmente la cuenta de la Corporación de Turismo Médico de Puerto Rico.

### **JOSÉ O. RODRÍGUEZ RIVERA**

Posee una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras; universidad donde también completó un Bachillerato en Administración de Empresas con concentraciones en Mercadeo y Gerencia de Operaciones. Cuenta con cerca de cinco años de experiencia en la industria bancaria, los últimos tres años dedicándose a temas de cumplimiento del *Bank Secrecy Act* y del *Office of Foreign Assets Control*.

### **ANTONIO F. ROMERO**

Profesor titular del Centro de Investigación de Economía Internacional (CIEI) de la Universidad de La Habana. Actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Comercio Internacional e Integración Económica del CIEI, y Presidente de la Cátedra de Estudios del

Caribe “Norman Girvan” de la Universidad de La Habana. Romero Gómez posee un doctorado por la Universidad de La Habana y una maestría en relaciones internacionales y desarrollo por el Instituto de Estudios Sociales de La Haya, Holanda. Ha sido Director para la Integración y Cooperación Económica de la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano (SELA); y además fue el coordinador por la parte cubana de un proyecto conjunto entre la Brookings Institution (EUA) y la Universidad de La Habana para el análisis comparativo de experiencias de reforma económica a nivel internacional de interés para Cuba. La Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia) le confirió el título de Doctor Honoris Causa en Ciencias Sociales y Humanas por su contribución intelectual en el campo de las relaciones económicas internacionales y los estudios del Caribe. Ha publicado más de 60 artículos en revistas nacionales e internacionales especializadas en temas de relaciones económicas internacionales, desarrollo económico e integración y cooperación en América Latina y el Caribe

#### **JUAN C. SERRANO BATISTA**

Natural de Arecibo, Puerto Rico. Obtuvo su Bachillerato de la Facultad de Estudios Generales (con honores) y obteniendo un Certificado de Desarrollo Empresarial en Administración de Empresas, ambos por la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (2014). Actualmente se encuentra cursando su maestría en la Escuela Graduada de Administración de Empresas con especialidad en Finanzas en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Dentro de sus haberes se destaca su colaboración en una investigación de la incidencia de cáncer de seno en mujeres puertorriqueñas de la U.P.R. Recinto de Ciencias Médicas, Hospital Oncológico y Centro Comprensivo de Cáncer de Puerto Rico. En adición, también ha sido parte del Internado Ramos Comas de la Cámara de Representantes en Puerto Rico.

#### **LUIS SUÁREZ SALAZAR**

Licenciado en Ciencias Políticas, Doctor en Ciencias Sociológicas y Doctor en Ciencias, escritor y Profesor Titular del Instituto Superior de Relaciones Internacionales “Raúl Roa García” y de diversas Cátedras de la Universidad de La Habana. Ha sido autor, coautor, compilador y editor de cerca de veinticinco libros. Sus artículos y ensayos han sido publicados en más de 30 compilaciones realizadas por otros autores. Algunas de sus obras han recibido diversos reconocimientos: Mención de Honor del Jurado del Segundo Premio Internacional de Ensayo “Pensar a Contracorriente”, Premio de la Crítica Científico-Técnica de

la Academia de Ciencias y del Instituto Cubano del Libro, Mención Honorífica de la primera edición del “Premio Libertador al Pensamiento Crítico” otorgado por el Ministerio de la Cultura de la República Bolivariana de Venezuela y Premio Anual a la tesis presentada para obtener su grado de Doctor en Ciencias: máxima categoría académica que confiere la Comisión Nacional de Grados Científicos de la República de Cuba (2009). En 2015 la Unión de Historiadores de Cuba le otorgó el Diploma Emilio Roig de Leuchsenring en reconocimiento a su “notable contribución a la investigación histórica, la formación de valores y la conciencia antiimperialista del pueblo cubano”.





En el 2015 un grupo de académicos y estudiantes puertorriqueños tuvieron la iniciativa de visitar Cuba, oportunidad en la que recibieron una serie de conferencias sobre una amplia gama de temas atinentes a la realidad cubana.

En La Habana contaron con el apoyo de la Cátedra de Estudios del Caribe de la Universidad de La Habana. A esta se sumaron otras instituciones como el Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García". Fue una experiencia muy positiva para puertorriqueños y cubanos.

Afortunadamente no quedó solo en interesantes conferencias e intercambios y visitas diversas. Más allá del enriquecimiento mutuo que significó el contacto directo entre boricuas y cubanos –que permitió conocernos mejor y constatar, una vez más, cuanto de común hay entre nosotros– nos lega esta interesante compilación de artículos.

Los temas tratados abarcan varios aspectos de la realidad cubana. De los dieciséis artículos compilados, cuatro son escritos por académicos cubanos. Presentan enfoques críticos, fundamentados en las investigaciones y trabajos realizados anteriormente. Los académicos, profesores y estudiantes puertorriqueños también dirigen sus análisis a temas muy disímiles. Sus conclusiones no parten exclusivamente de las informaciones recibidas durante su visita a Cuba, sino se basan en estudios realizados antes o después de ella. Incurrieron en asuntos que en Cuba son de la mayor actualidad y objeto de atención y debate que trascienden los medios académicos.

Del Prólogo Isabel Allende Karam.

Patrocinado por  
 **Asdi**  
Agencia Sueca  
de Desarrollo Internacional

Consejo Latinoamericano  
de Ciencias Sociales



**CLACSO**

Conselho Latino-americano  
de Ciências Sociais

