

juan valdés paz

los procesos
de organización agraria
en Cuba
1959-2006



juan valdés paz

los procesos
de organización agraria
en **Cuba**
1959-2006



FUNDACION ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ
DE LA NATURALEZA Y EL HOMBRE

OSCA
UBC
OSC
COSQUE



La Habana, 2009

Edición: Rosario Parodi y Hugo Vergara

Diseño y realización gráfica: Hugo Vergara

© Juan Valdés Paz, 2010

© Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2010

ISBN: 959-230-069-3

Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre
Quinta B Núm. 6611 e/ 66 y 70, Playa, C. de La Habana

Fotomecánica e Impresión
U. B. Producciones Gráficas
E. P. Félix Varela
OT: 4009/10
Ejemplares: 1000
Marzo, 2010

Índice

PRESENTACIÓN / XI

INTRODUCCIÓN / XIII

Capítulo 1: ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN AGRARIA EN LA DÉCADA DE 1950 / 1

1. INTRODUCCIÓN / 1

1.1 Características de esta etapa / 1

1.2 Organización agraria / 1

2. ESFERA ECONÓMICO PRODUCTIVA / 1

2.1 Organización de la producción / 1

2.2 Aseguramientos a la producción y comercialización / 4

2.3 El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC) / 4

3. ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TÉCNICAS / 6

3.1 Servicios técnicos / 7

3.2 Investigaciones / 7

4. DIRECCIÓN ESTATAL / 8

4.1 Ministerio de Agricultura / 8

4.2 Organismos paraestatales / 9

4.3 Instituciones de financiamiento / 10

4.4 Instituciones emergentes en el primer semestre de 1959 / 10

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO / 11

Notas / 11

Documentos / 12

Bibliografía / 12

Capítulo 2: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE LA PRIMERA LEY DE REFORMA AGRARIA EN 1959, HASTA COMIENZOS DE 1963 / 13

1. INTRODUCCIÓN / 13

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 13

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 14

1.3 Modelo organizativo / 14

2. ESFERA ECONÓMICA / 15

2.1 Organización de la producción agropecuaria / 15

2.2 Sector privado / 15

2.3 Sector socializado / 16

2.4 Relaciones agroindustriales / 20

2.5 Empresas nacionales / 21

2.6 Aseguramientos a la producción / 22

2.6.1 Servicios de mecanización / 22

2.6.2 Insumos agropecuarios / 22

2.6.3 Tiendas del pueblo / 22

2.7 Acopio de productos agropecuarios / 23

2.8 El crédito agropecuario / 24

3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 24

3.1 Servicios técnicos / 24

3.2 Investigación y extensión / 24

Índice

Edición: Rosario Parodi y Hugo Vergara

Diseño y realización gráfica: Hugo Vergara

Fotomecánica e Impresión
U. B. Producciones Gráficas
E. P. Félix Varela
OT: 4009/10
Ejemplares: 1000
Marzo, 2010

© Juan Valdés Paz, 2010

© Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, 2010

ISBN: 959-230-069-3

Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre
Quinta B Núm. 6611 e/ 66 y 70, Playa, C. de La Habana

PRESENTACIÓN / XI

INTRODUCCIÓN / XIII

Capítulo 1: ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN AGRARIA EN LA DÉCADA DE 1950 / 1

1. INTRODUCCIÓN / 1

1.1 Características de esta etapa / 1

1.2 Organización agraria / 1

2. ESFERA ECONÓMICO PRODUCTIVA / 1

2.1 Organización de la producción / 1

2.2 Aseguramientos a la producción y comercialización / 4

2.3 El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC) / 4

3. ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TÉCNICAS / 6

3.1 Servicios técnicos / 7

3.2 Investigaciones / 7

4. DIRECCIÓN ESTATAL / 8

4.1 Ministerio de Agricultura / 8

4.2 Organismos paraestatales / 9

4.3 Instituciones de financiamiento / 10

4.4 Instituciones emergentes en el primer semestre de 1959 / 10

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO / 11

Notas / 11

Documentos / 12

Bibliografía / 12

Capítulo 2: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE LA PRIMERA LEY DE REFORMA AGRARIA EN 1959, HASTA COMIENZOS DE 1963 / 13

1. INTRODUCCIÓN / 13

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 13

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 14

1.3 Modelo organizativo / 14

2. ESFERA ECONÓMICA / 15

2.1 Organización de la producción agropecuaria / 15

2.2 Sector privado / 15

2.3 Sector socializado / 16

2.4 Relaciones agroindustriales / 20

2.5 Empresas nacionales / 21

2.6 Aseguramientos a la producción / 22

2.6.1 Servicios de mecanización / 22

2.6.2 Insumos agropecuarios / 22

2.6.3 Tiendas del pueblo / 22

2.7 Acopio de productos agropecuarios / 23

2.8 El crédito agropecuario / 24

3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 24

3.1 Servicios técnicos / 24

3.2 Investigación y extensión / 24

- 4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL / 24
 - 4.1 El INRA y el nuevo Estado revolucionario / 25
 - 4.2 El Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) / 25
 - 4.3 Organismo central / 26
 - 4.4 Estructura funcional del INRA en las regiones / 27
 - 4.4.1 Zonas de desarrollo agrario (ZDA) / 27
 - 4.4.2 Delegaciones provinciales del INRA / 27
- 5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO 1959-1963 / 28
 - Notas / 28
 - Documentos / 30
 - Bibliografía / 31

Capítulo 3: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE MEDIADOS DE 1963 HASTA FINALES DE 1970 / 33

- 1. INTRODUCCIÓN / 33
 - 1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 33
 - 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 34
 - 1.3 El modelo organizativo / 35
- 2. ESFERA ECONÓMICA / 35
 - 2.1 Organización de la producción / 35
 - 2.1.1 Sector privado / 35
 - 2.1.2 Sector socializado / 38
 - 2.2 Relaciones agroindustriales / 40
 - 2.3 Otras producciones / 41
 - 2.4 Organización de los aseguramientos a la producción / 42
 - 2.4.1 Mecanización / 42
 - 2.4.2 Suministros de insumos agropecuarios / 42
 - 2.5 Comercialización agropecuaria / 42
- 3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA / 43
 - 3.1 Servicios técnicos / 43
 - 3.2 Investigación y extensión agropecuarias / 43
- 4. DIRECCIÓN ESTATAL / 44
 - 4.1 Dirección estatal del INRA / 45
 - 4.1.1 El organismo central del INRA / 45
 - 4.1.2 Delegaciones provinciales del INRA / 46
- 5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO 1963-1970 / 47
 - Notas / 47
 - Documentos / 48
 - Bibliografía / 49

Capítulo 4: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE MEDIADOS DE 1970 HASTA FINALES DE 1975 / 51

- 1. INTRODUCCIÓN / 51
 - 1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 51
 - 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 51
 - 1.3 El modelo organizativo / 52
- 2. ESFERA ECONÓMICA / 52
 - 2.1 Organización de la producción / 52
 - 2.2 Sector privado campesino / 52
 - 2.3 Sector socializado / 53
 - 2.4 Relaciones agroindustriales / 54
 - 2.5 Otras producciones / 54
 - 2.6 Organización de los aseguramientos a la producción / 54
 - 2.6.1 Mecanización / 54
 - 2.6.2 Suministros agropecuarios / 55
 - 2.6.3 Comercialización agropecuaria / 55
- 3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 55
 - 3.1 Servicios técnicos / 55
 - 3.2 Investigación y extensión / 56
- 4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL / 56
 - 4.1 Actividades del Sistema de la Agricultura / 56
 - 4.2 Organismo central / 56
 - 4.3 Delegaciones provinciales del INRA / 56

- 5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO 1970-1975 / 57
 - Notas / 57
 - Documentos / 58
 - Bibliografía / 58

Capítulo 5: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE MEDIADOS DE 1976 HASTA COMIENZOS DE 1980 / 59

- 1. INTRODUCCIÓN / 59
 - 1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 59
 - 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 59
 - 1.3 El modelo organizativo / 60
- 2. ESFERA ECONÓMICA / 61
 - 2.1 Organización de la producción / 61
 - 2.1.1 Sector privado campesino / 61
 - 2.1.2 Sector estatal / 63
 - 2.2 Relaciones agroindustriales / 67
 - 2.3 Otras producciones / 67
 - 2.4 Organización de los aseguramientos / 67
 - 2.4.1 Mecanización / 68
 - 2.4.2 Construcción / 68
 - 2.4.3 Suministros agropecuarios / 68
 - 2.5 Comercialización agropecuaria / 69
- 3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA / 69
 - 3.1 Servicios técnicos / 70
 - 3.2 Investigación y extensión / 70
- 4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL / 70
 - 4.1 Organismo central / 71
 - 4.2 Delegaciones territoriales / 72
- 5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO / 72
 - Notas / 73
 - Documentos / 74
 - Bibliografía / 74

Capítulo 6: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE COMIENZOS DE 1980 HASTA FINALES DE 1993 / 75

- 1. INTRODUCCIÓN / 75
 - 1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 75
 - 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 76
 - 1.3 El modelo organizativo / 76
- 2. ESFERA ECONÓMICA / 76
 - 2.1 Organización de la producción / 76
 - 2.1.1 Sector privado campesino / 77
 - 2.1.2 Sector estatal / 79
 - 2.2 Relaciones agroindustriales / 81
 - 2.3 Otras producciones / 82
 - 2.4 Organización de los aseguramientos / 82
 - 2.4.1 Mecanización / 82
 - 2.4.2 Construcción / 82
 - 2.4.3 Suministros agropecuarios / 82
 - 2.5 Comercialización agropecuaria / 82
- 3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 84
 - 3.1 Servicios técnicos / 84
 - 3.2 Investigación y extensión / 84
- 4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL / 85
 - 4.1 Organismo central / 86
 - 4.2 Delegaciones territoriales / 86
 - 4.3 Delegaciones municipales / 86
- 5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO / 87
 - Notas / 87
 - Documentos / 88
 - Bibliografía / 89

Capítulo 7: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE FINALES DE 1993 HASTA COMIENZOS DE 2002 / 91

1. INTRODUCCIÓN / 91

- 1.1 Condicionamientos de la sociedad nacional / 91
 - 1.1.1 Escenario socioeconómico / 91
 - 1.1.2 Escenario sociopolítico / 91
 - 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 92
 - 1.3 El modelo organizativo / 93
- 2. ESFERA ECONÓMICA / 93**
- 2.1 Organización de la producción agropecuaria / 93
 - 2.2 Parceleros / 94
 - 2.3 Productores privados campesinos / 94
 - 2.4 Cooperativas de producción agropecuaria (CPA) / 96
 - 2.5 Atención al sector campesino / 96
 - 2.6 Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) / 96
 - 2.7 Producción estatal agropecuaria / 98
 - 2.8 Otras producciones / 100
 - 2.9 Balance de productores y relaciones agroindustriales / 100
 - 2.10 Organizaciones económicas estatales (OEE) / 102
 - 2.11 Asociaciones económicas / 103
 - 2.12 Organización de los aseguramientos / 103
 - 2.12.1 Mecanización / 104
 - 2.12.2 Construcción / 104
 - 2.12.3 Suministros agropecuarios / 104
 - 2.12.4 Otras actividades de servicios / 105
 - 2.13 Comercialización agropecuaria / 105

3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 107

- 3.1 Servicios técnicos / 107
- 3.2 Investigación y extensión / 107

4. DIRECCIÓN ESTATAL / 107

- 4.1 Organismo central / 108
- 4.2 Sistemas de control, registros e inspección / 109
- 4.3 Delegaciones territoriales / 110
 - 4.3.1 Las delegaciones provinciales del MINAG / 110
 - 4.3.2 Delegaciones municipales / 111

5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO / 112

Notas / 112

Documentos / 114

Bibliografía / 114

Capítulo 8: ORGANIZACIÓN AGRARIA DESDE FINALES DE 2001 HASTA COMIENZOS DE 2007 / 117

1. INTRODUCCIÓN / 117

- 1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional / 117
 - 1.1.1 Escenario socioeconómico / 117
 - 1.1.2 Escenario sociopolítico / 118
- 1.2 Condicionamientos en la sociedad rural / 118
 - 1.2.1 Descapitalización agraria / 118
 - 1.2.2 Evolución de la reforma agraria de los noventa / 119
 - 1.2.3 El "nuevo modelo agrario" / 119
 - 1.2.4 Aspectos de la evolución agraria / 122
 - 1.2.5 Reconversión azucarera / 122
 - 1.2.6 Agricultura sostenible / 123
 - 1.2.7 La fuerza de trabajo / 125
- 1.3 El modelo organizativo / 125

2. ESFERA ECONÓMICA / 126

- 2.1 Organización de la producción / 126
 - 2.1.1 El modelo organizativo de la producción agropecuaria / 126
 - 2.1.2 Organización de la producción estatal agropecuaria / 129
- 2.2 Reconversión azucarera / 130
- 2.3 Otras formas de organización de la producción / 131

2.3.1 Otras actividades productivas / 132

2.3.2 Organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) / 132

2.3.3 Agricultura urbana / 134

2.4 Organización de los aseguramientos / 135

2.5 Comercialización de la producción / 135

3. ESFERA CIENTÍFICO TÉCNICA / 137

3.1 Servicios técnicos / 137

3.2 Investigación y extensión / 138

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL / 138

4.1 Dirección estatal del sistema del Ministerio de la Agricultura / 138

4.1.1 Actividades del sistema del MINAG / 139

4.1.2 Organismo central / 139

4.1.3 Sistemas de registros e inspección / 140

4.1.4 Delegaciones territoriales / 140

4.2 Dirección estatal del sistema del Ministerio del Azúcar (MINAZ) / 141

4.2.1 Actividades del sistema del MINAZ / 141

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO / 142

Notas / 143

Documentos / 143

Bibliografía / 143

Capítulo 9: EL DEBATE DE LA ORGANIZACIÓN / 145

1. Estrategias nacionales / 145

2. Estrategias agrarias / 145

3. El modelo organizativo agropecuario / 146

4. El sistema de la agricultura / 147

4.1 Esfera de la producción / 147

4.2 Esfera de los aseguramientos / 148

4.3 Esfera científico-técnica / 148

4.4 Esfera de la dirección estatal / 149

5. Modelo de incentivos y organización agraria / 150

6. Recursos humanos y organización agraria / 150

7. Organización agraria y subordinación local / 150

8. Organización agraria y resultados económicos / 150

9. Conclusiones provisionales / 151

Notas / 151

Anexo A: BIBLIOGRAFÍA / 153

Anexo B: CRONOLOGÍA / 155

Anexo C2: RELACIÓN DE ÓRGANOS FUNCIONALES MAYORES DEL ORGANISMO CENTRAL DEL MINAG, 2006 / 165

Anexo C3: RELACIÓN DE ÓRGANOS DE COORDINACIÓN DEL MINAG, 1996-2006 / 167

Anexo D: FLUXOGRAMAS Y ORGANIGRAMAS / 169

Índice de tablas

- Introducción:** Tabla A Modelo de análisis macro / XIV
Tabla B Modelo de análisis micro / XV
- Capítulo 1:** Tabla 1.1 Área agrícola por tamaño de fincas, 1946 / 2
Tabla 1.2 Dependencia de los pequeños productores / 2
Tabla 1.3 Asociaciones de Crédito Rural del BANFAIC, 1955-1960 / 5
Tabla 1.4 Instituciones de servicios técnicos a la producción, 1904-1959 / 7
Tabla 1.5 Instituciones de investigación y extensión agropecuaria, 1900-1959 / 7
Tabla 1.6 Estructura funcional del Ministerio de la Agricultura, 1947 / 9
Tabla 1.7 Algunos actores corporativos de los sistemas de regulación agroindustrial / 10
- Capítulo 2:** Tabla 2.1 Composición de tenedores de tierra privados, 1963 / 15
Tabla 2.2 Estructura de la ANAP, marzo de 1962 / 15
Tabla 2.3 Cooperativas de producción agropecuaria del INRA, 1960 / 16
Tabla 2.4 Granjas estatales, 1962 / 17
Tabla 2.5 Administraciones generales del INRA, 1960 / 17
Tabla 2.6 Empresas y unidades agropecuarias del INRA, 1963 / 18
Tabla 2.7 Granjas del pueblo, 1962 / 19
Tabla 2.8 Situaciones en las cooperativas cañeras, 1962 / 20
Tabla 2.9 Empresas de aseguramientos del INRA, 1959-1963 / 22
Tabla 2.10 Empresas de suministros del INRA, 1959-1963 / 22
Tabla 2.11 Tiendas del pueblo del INRA, 1959-1963 / 23
Tabla 2.12 Destino de la producción agropecuaria / 23
Tabla 2.13 Instituciones de investigación y extensión del INRA, 1959-1963 / 24
Tabla 2.14 Actividades técnico-económicas comprendidas en el INRA / 26
- Capítulo 3:** Tabla 3.1 Sector privado agropecuario, 1963 / 36
Tabla 3.2 Organizaciones campesinas de producción, 1967 / 36
Tabla 3.3 Formas campesinas de cooperación, 1963/1967 / 36
Tabla 3.4 Agrupaciones agropecuarias regionales, 1965 / 39
Tabla 3.5 Algunos planes especiales, 1966-1970 / 40
Tabla 3.6 Empresas dedicadas a otras producciones, INRA, 1969 / 41
Tabla 3.7 Actividades de mecanización, INRA, 1969 / 42
Tabla 3.8 Actividades de suministros de insumos, INRA, 1963 / 42
Tabla 3.9 Organizaciones de servicios técnicos, 1963-1970 / 43
Tabla 3.10 Entidades de investigación o extensión agropecuarias, 1966-1970 / 44
Tabla 3.11 Actividades técnico-económicas del INRA, 1963 y 1970 / 45
- Capítulo 4:** Tabla 4.1 Brigadas campesinas, 1970 y 1977 / 52
Tabla 4.2 Fincas campesinas, diciembre, 1974 / 52
Tabla 4.3 Formas de integración de la producción campesina, 1972 / 53
Tabla 4.4 Modelo de granja estatal y unidades subordinadas / 54
Tabla 4.5 Granjas estatales especializadas, 1975 / 54
Tabla 4.6 Empresas para otras producciones del INRA, 1975 / 55
Tabla 4.7 Actividades de mecanización del INRA, 1975 / 55
Tabla 4.8 Actividades de suministros de insumos, INRA, 1975 / 55
Tabla 4.9 Organización de los servicios técnicos del INRA, 1975 / 56
Tabla 4.10 Actividades técnico-económicas del INRA a finales de 1975 / 56
Tabla 4.11 Estructura del organismo central del INRA, 1970-1971 / 57
- Capítulo 5:** Tabla 5.1 Tenedores individuales de tierra y superficie, 1979 / 62
Tabla 5.2 Cooperación simple campesina, 1977 / 62
- Tabla 5.3 Cooperativas de producción agropecuaria (CPA), 1977-1979 / 62
Tabla 5.4 Cooperativas de producción agropecuaria (CPA), 1980-1983 / 63
Tabla 5.5 Dirección estatal de la atención al sector campesino / 63
Tabla 5.6 Modelo general de organización de las empresas estatales agropecuarias, 1978 / 64
Tabla 5.7 Empresas de producción agropecuarias, 1977-1979 / 65
Tabla 5.8 Número de empresas por categorías, 1978 / 66
Tabla 5.9 Programación e implementación del cálculo económico en las empresas del MINAG, 1979 / 66
Tabla 5.10 Entrega a la industria, 1979 / 66
Tabla 5.11 Empresas para otras producciones del MINAG, 1979 / 67
Tabla 5.12 Empresas de aseguramientos del MINAG, 1977 y 1979 / 68
Tabla 5.13 Actividades de mecanización del MINAG, 1979 / 68
Tabla 5.14 Empresas de construcción y otros servicios del MINAG, 1979 / 68
Tabla 5.15 Empresas de suministros del MINAG, 1978 / 68
Tabla 5.16 Acopio y distribución de la producción agrícola, 1979 / 69
Tabla 5.17 Instituciones científico-técnicas del MINAG, 1979 / 70
Tabla 5.18 Servicios técnicos del MINAG, 1979 / 70
Tabla 5.19 Investigación y extensión agropecuarias, 1979 / 70
Tabla 5.20 Actividades técnico-económicas en el MINAG, 1979 / 71
Tabla 5.21 Órganos mayores del organismo central, 1977-1979 / 72
Tabla 5.22 Direcciones principales del MINAG, 1979 / 72
- Capítulo 6:** Tabla 6.1 Peso relativo de los sectores, 1988 / 76
Tabla 6.2 Asociaciones campesinas y cooperativas de crédito y servicios, comparadas, 1961-1982 / 77
Tabla 6.3 Evolución de las cooperativas de producción agropecuaria / 78
Tabla 6.4 Proporción de CPA por rama de producción, 1980-1984 / 78
Tabla 6.5 Combinados agroindustriales azucareros (CAI) constituidos / 80
Tabla 6.6 Empresas estatales agropecuarias, 1980-1993 / 80
Tabla 6.7 Uniones de empresas estatales agropecuarias, 1989 / 80
Tabla 6.8 Brigadas de producción agropecuaria (BPP) del MINAG, 1987 / 81
Tabla 6.9 Actividades de mecanización del MINAG, 1992 / 82
Tabla 6.10 Empresas de construcción y otros servicios del MINAG, 1989 / 82
Tabla 6.11 Empresas de suministros del MINAG, 1989 / 82
Tabla 6.12 Acopio y distribución de la producción agrícola, 1989 / 83
Tabla 6.13 Instituciones científico-técnicas del MINAG, 1990 / 84
Tabla 6.14 Redes de servicios técnicos del MINAG, 1987 / 84
Tabla 6.15 Actividades técnico-económicas del MINAG, 1989 / 85
Tabla 6.16 Estructura funcional comparada del organismo central del MINAG / 86
- Capítulo 7:** Tabla 7.1 Estructuras comparadas de tenencia de la tierra por tipo de productor, 1989/1997 / 92
Tabla 7.2 Peso relativo de los subsectores, 1996 / 94
Tabla 7.3 Número de parceleros y área, 1979/1998 / 94
Tabla 7.4 Productores campesinos, 1998 / 95
Tabla 7.5 Cooperativas de Crédito y Servicios, 1994/1999 / 95
Tabla 7.6 Balances de las CPA, 1993 a 1998 / 96
Tabla 7.7 Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), 1998 / 97
Tabla 7.8 Empresas agropecuarias estatales, 1996 / 98
Tabla 7.9 Empresas para otras producciones del MINAG, 2000 / 100
Tabla 7.10 Unidades de producción del sector agropecuario, 1998 / 101
Tabla 7.11 Unidades de producción agropecuaria especializada, 1997 / 101
Tabla 7.12 Empresas del sector agropecuario, variación 1998/1988 / 101
Tabla 7.13 Organizaciones económicas estatales (OEE) de producción, MINAG, 2002 / 103
Tabla 7.14 Asociaciones económicas en el sistema del MINAG, 2000 / 104
Tabla 7.15 Actividades de mecanización del MINAG, 1998 / 104
Tabla 7.16 Empresas de suministros del MINAG, 1998 / 105
Tabla 7.17 Otras empresas de comercialización y servicios del MINAG, 2000 / 105
Tabla 7.18 Acopio y distribución de la producción agropecuaria, 1998 / 106
Tabla 7.19 Comercialización estatal de productos agrícolas, 1998 / 106
Tabla 7.20 Entidades científico-técnicas del MINAG, 2000 / 107
Tabla 7.21 Unidades presupuestadas de servicios técnicos del MINAG, 1997 / 107
Tabla 7.22 Instituciones de investigación del MINAG, 1998 / 108
Tabla 7.23 Normativas atinentes al MINAG, 2001 / 109
Tabla 7.24 Actividades técnico-económicas del MINAG, 1998 / 110
Tabla 7.25 Estructura funcional comparada del organismo central del MINAG / 110
Tabla 7.26 Controles e inspecciones nacionales del MINAG, 2001 / 111
Tabla 7.27 Estructura funcional de las Delegaciones Provinciales del MINAG, 2001 / 111

| | | |
|--------------------|-------------------|---|
| Capítulo 8: | Tabla 8.1 | Estructura de tenencia de la tierra por tipo de productor, 2005 / 119 |
| | Tabla 8.2 | Estructura del uso del suelo, 2005 / 119 |
| | Tabla 8.3 | Modelo de incentivos por tipo de organización agropecuaria / 121 |
| | Tabla 8.4 | Participación por ramas y subramas / 122 |
| | Tabla 8.5 | Proyección de áreas cañeras reconvertidas por tipo de producción / 123 |
| | Tabla 8.6 | Producción azucarera por año, 1997-2006 / 123 |
| | Tabla 8.7 | Población ocupada por forma de producción, 2000-2006 / 124 |
| | Tabla 8.8 | Variaciones en el fondo de empresas de producción, 2002-2006 / 126 |
| | Tabla 8.9 | Peso relativo de los subsectores, 2002 (%) / 127 |
| | Tabla 8.10 | Productores campesinos, 2004 / 127 |
| | Tabla 8.11 | Cooperativas de Crédito y Servicios por tipo de producción, 2006 / 127 |
| | Tabla 8.12 | Balance de indicadores de las CPA, 1993 – 2005 / 128 |
| | Tabla 8.13 | Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) por tipo de producción, 2006 / 128 |
| | Tabla 8.14 | UBPC existentes en 1998 y 2006 / 129 |
| | Tabla 8.15 | Entidades estatales de producción agropecuaria, 2006 / 130 |
| | Tabla 8.16 | Balance de las empresas del sector azucarero, 2005 / 131 |
| | Tabla 8.17 | Evolución y trayectoria de las UBPC y otras formas organizativas de producción, 2001-2006 / 131 |
| | Tabla 8.18 | Distribución del área en una UBPC cañera promedio, 2002-2006 / 131 |
| | Tabla 8.19 | Empresas de otras producciones del MINAG, 2006 / 132 |
| | Tabla 8.20 | Unidades de Producción Agropecuaria Especializada, 2001- 2006 / 132 |
| | Tabla 8.21 | Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), MINAG, 2006 / 133 |
| | Tabla 8.22 | Estructura del Movimiento Nacional de Agricultura Urbana y Peri Urbana / 134 |
| | Tabla 8.23 | Unidades Productoras de la Agricultura Urbana y Peri Urbana, 2005 / 134 |
| | Tabla 8.24 | Algunas producciones de la agricultura urbana y peri urbana / 135 |
| | Tabla 8.25 | OSDE nacionales de aseguramientos, 2006 / 135 |
| | Tabla 8.26 | Destinos de la producción agropecuaria / 136 |
| | Tabla 8.27 | Comercialización estatal de productos agrícolas, 2006 / 137 |
| | Tabla 8.28 | Red minorista de venta de productos agropecuarios, 2006 / 137 |
| | Tabla 8.29 | Entidades científico técnicas del MINAG, 2006 / 137 |
| | Tabla 8.30 | UP de servicios técnicos del MINAG, 2006 / 138 |
| | Tabla 8.31 | Relación de UP de investigación del MINAG, 2006 / 138 |
| | Tabla 8.32 | Normativas atinentes al MINAG, 2001 / 139 |
| | Tabla 8.33 | Actividades técnico económicas del MINAG, 2006 / 140 |
| | Tabla 8.34 | Estructura orgánica comparada del MINAG, 1998-2006 / 140 |
| | Tabla 8.35 | Controles e inspecciones nacionales del MINAG, 2001 / 141 |
| | Tabla 8.36 | Estructura funcional de las delegaciones provinciales del MINAG / 141 |
| | Tabla 8.37 | Actividades técnico económicas del MINAZ, 2006 / 142 |

Presentación

El presente estudio tiene como propósito fundamental profundizar en el conocimiento de los procesos agrarios cubanos ocurridos durante el periodo revolucionario iniciado en 1959.

Los objetivos principales del estudio son, por un lado, analizar el proceso de organización agraria que acompañó a las transformaciones de la sociedad rural cubana y, por otro, identificar algunos de los referentes reales de ese proceso, tanto en el nivel macro como en el micro social. También, exponer al debate algunas reflexiones sobre este proceso.

Las fuentes de que nos hemos valido para este estudio fueron, básicamente, documentales –en cuanto han estado disponibles- y los testimonios recogidos entre diversos protagonistas, cuando así se señala. Pero, en mayor medida, el estudio estuvo orientado por el testimonio del autor, también protagonista por muchos años de las actividades organizativas en la agricultura cubana.

Para la exposición de los resultados seguiremos el orden siguiente:

- Aspectos conceptuales del estudio, principalmente referidos al modelo de análisis empleado y a la periodización del proceso de organización.
- Descripción del proceso de organización agraria en cada período y en las distintas esferas de actividad.
- Reflexiones sobre el proceso de organización agraria entre 1959 y 2006.
- Anexos, entre los que se incluye una propuesta de bibliografía y una cronología sobre el tema de estudio.

Los resultados de este estudio, tal como se exponen, no pueden ser más que una primera aproximación a un tema que deberán seguir otros investigadores. De hecho, se trata de uno de los aspectos menos estudiados de las transformaciones agrarias de la sociedad cubana. A la vez, el estudio pretende, con sus reflexiones, contribuir al debate sobre la experiencia de la transición socialista en Cuba.

El autor agradece a sus benevolentes lectores las sugerencias recibidas y las futuras críticas que le han permitido y le permitan, según el caso, una mayor aproximación a sus objetivos.

Introducción

1. Marco interpretativo

Al comenzar este estudio, nos parece conveniente explicar algunos de los criterios que han servido de marco interpretativo a nuestro examen de las experiencias de organización agraria en la Cuba revolucionaria, a saber:

1.1 El proceso organizativo

Como es sabido, todo proceso de transformación social e institucional conlleva uno de organización mediante el cual las funciones y recursos disponibles —humanos, materiales y financieros— son ordenados bajo nuevas formas organizativas, orientadas a ciertos fines. Este proceso parte de una situación dada, la subvierte, acumula cambios y se orienta a un cierto desarrollo organizacional, en correspondencia con los intereses, concepciones y modelos dominantes.

Así, tras el triunfo de la Revolución, en 1959, las profundas y aceleradas transformaciones de la sociedad cubana provocaron un proceso de reorganización social, correspondiente a dos tiempos: *primero*, a las reformas estructurales iniciadas por el Gobierno Revolucionario; *segundo*, a los cambios derivados de la opción socialista. La promoción de un nuevo orden social implicó, en parte, la renovación de las formas organizativas precedentes mediante su adecuación a las nuevas condiciones y objetivos y, en mayor medida, su sustitución por nuevas formas organizativas. El estudio global de este proceso se haya aún pendiente.

Las transformaciones agrarias iniciadas en 1959 con la promulgación de la primera Ley de Reforma Agraria generaron un intenso proceso de organización que abarcó el conjunto de las actividades agropecuarias y que se ha prolongado hasta nuestros días. Este proceso organizativo, tempranamente enmarcado en un proyecto socialista, ha supuesto una conducción consciente, una perspectiva globalizadora y una orientación a la eficiencia, tanto económica como política.

Por otra parte, el efecto acumulativo de las formas organizativas implementadas en este proceso ha demandado, con el tiempo, nuevos cambios, o su sustitución por nuevas formas.

1.2 El modelo de análisis

El primer problema que nos plantea el estudio de este proceso, aún en sus líneas generales, es la utilización de un modelo de análisis lo suficientemente comprensivo y

explicativo como para que los hechos organizativos adquieran significación en el proceso general de los cambios agrarios y se nos revelen en su adecuación a los fines propuestos.

El modelo de análisis que se adopte tendrá, necesariamente, una perspectiva sistémica, atendiendo, tanto al lugar que el concepto de sistema ocupa en la ciencia, en general, y en las ciencias sociales, en particular, como al enfoque sistémico, más o menos elaborado, mantenido por los actores políticos en la reorganización de las sociedades revolucionadas.

Este enfoque concibe la sociedad como un sistema y, como subsistemas, sus distintos campos o esferas. En este sentido, la instauración de una sociedad socialista es concebida como la creación de un sistema socialista, es decir, como un orden social global con nuevas cualidades, y orientada a nuevos fines.

Tanto en la sociedad nacional como en la rural, podemos distinguir diversos campos o esferas de actividad que constituyen subsistemas, como el económico, el político, el social, el ideocultural, etc. A su vez, el subsistema económico puede ser diferenciado en sectores, subsectores o ramas, actividades, etc. La continuidad del enfoque sistémico para todos los niveles del análisis permite indagar por las propiedades constitutivas del sistema real que examinemos. Este es el caso del sistema agrario y de las diferentes formas organizativas que lo constituyen.

Se debe señalar que el modelo de análisis que hemos empleado en el presente estudio tiene un carácter sesgado, en la medida en que no emplea todas las categorías del enfoque sistémico, ni tiene en cuenta todas las estructuras de la organización agraria, ya sean formales o informales. Los principales aspectos que han sido objeto de estudio son:

- Los condicionamientos externos e internos
- La evolución institucional
- Las formas organizativas instauradas en cada esfera de actividades
- Nivel de adscripción de las entidades.

En el presente estudio, no examinamos la organización social, la organización de la dirección —salvo la dirección estatal sobre el sistema agrario—, o la organización del trabajo, aunque han sido consideradas.

El modelo de análisis que empleamos asume que la organización agraria promovida durante el proceso se

fundamenta, además de en un enfoque sistémico, en los llamados "principios universales de dirección socialista" (AAVV, 1986) y, entre ellos, el llamado centralismo democrático.¹

Al caracterizar el modelo de análisis, nos valemos del llamado "esquema básico de sistemas", constituido por el medio externo o ambiente, las entradas y salidas del sistema, el dispositivo dirigente, los componentes dirigidos, los mecanismos de autorregulación y la orientación funcional del sistema (Beer, 1965). Este esquema nos permite diseñar un modelo de análisis del sistema agrario y sus subsistemas o esferas de actividad que, a su vez, pueda ser diferenciado por niveles, trátase del sector agrario en su conjunto o nivel macro, o de las unidades organizativas, o nivel micro. En el primer caso, el modelo de análisis puede resumirse como aparece en la **Tabla A**.

Este esquema nos permite identificar en el ambiente del sistema los factores o condiciones que estimamos relevantes en el proceso de organización agraria. Algunos son condicionamientos ubicados al nivel de la sociedad nacional; otros, son condicionamientos de la sociedad rural; todos, conforman la madeja de determinaciones mediante las cuales ha transcurrido el proceso de organización.

El primer condicionamiento fuerte proviene de los sucesivos escenarios de la lucha política y de clases, particularmente en su dimensión internacional, los que han marcado el ritmo de las transformaciones, en general, y de las agrarias, en particular. Igualmente fuerte ha sido el modelo de "transición socialista" instaurado en cada etapa

¹ Los llamados principios del centralismo democrático establecen que, tras el debate de opiniones, la minoría se subordina a la mayoría y cada colectivo, a su instancia de dirección.

y sus específicas estrategias institucionales, económicas, políticas e ideológicas. Del orden económico, ha sido determinante el llamado *sistema de dirección y planificación de la economía*, mediante el cual se han definido en cada etapa los sujetos económicos, sus atribuciones y el carácter de las relaciones económicas entre sí. Por su parte, el *plan técnico económico* ha sido el instrumento mediante el cual se han establecido las demandas y asignado los recursos.

En el orden jurídico-político, ha sido determinante la *división político administrativa* vigente en el país en cada etapa, mediante la cual se han definido los territorios y los niveles de dirección institucional. Los actores corporativos han incidido en mayor o menor medida en los hechos organizativos.

La organización agraria instaurada en estas condiciones —el objeto de nuestro estudio— ha tenido, a su vez, determinaciones adicionales en el propio proceso organizativo, entre las que se destacan las actividades comprendidas en el sector y el nivel de centralización/descentralización establecido. Finalmente, vemos que las salidas del sistema agrario, también denominado "sistema de la agricultura", han permitido estimar su comportamiento de acuerdo con los fines propuestos y plantear, según sus resultados y el nivel de desarrollo alcanzado, la necesidad de cambios más o menos extensos en el sistema real.

En el conjunto de las actividades agrarias, ha correspondido a las actividades productivas el papel fundamental en la realización de los objetivos económicos del sistema, por lo que el modelo de análisis de referencia deberá hacerse más específico para el examen de las formas organizativas de este nivel micro. Un posible esquema de este modelo aparece en la **Tabla B**.

En este modelo de análisis micro de las actividades productivas, las entradas desde el ambiente son semejantes al modelo macro antes expuesto, pero adquieren en él un mayor peso los cambios en la estructura de la tenencia de tierra y de uso del suelo, el nivel de actividades asignadas y el modelo tecnológico que se promueve. A su vez, la organización establecida se haya fuertemente determinada por la dotación de recursos, el nivel tecnológico instaurado y la definición de las unidades comprendidas. Las salidas de la organización adquieren distinto peso relativo en el tiempo, y corresponde a los resultados técnico productivos un peso determinante en el corto plazo.

A partir de estos modelos de análisis, examinaremos las formas básicas organizativas implementadas durante el proceso de organización agraria en Cuba. Estas "formas" son abstracciones de las entidades reales constituidas en cada territorio y esfera de actividad, y se corresponden con las normas organizativas dictadas en cada momento para cada una. Las entidades reales tienden a diferir en algún grado de estas formas, pero reproducen sus rasgos fundamentales, según ha probado la experiencia. Al exponer sus características principales, atenderemos a:

- La decisión de origen; el acto legal de su creación
- La descripción de su estructura funcional básica
- La cuantificación de las entidades
- El nivel de adscripción
- El carácter de su financiamiento
- La dirección estatal sobre las entidades de cada esfera de actividades.

Un análisis particular le ha correspondido a las organizaciones productivas que acompañan a los distintos

tenentes de tierra en cada período. Como se señala, se ha hecho necesario distinguir las diferentes "unidades" definidas en la organización formal adoptada —unidad técnica, unidad de gestión y unidad económica— observando su comportamiento real y la relación estructural entre ellas, así como su incidencia sobre la eficiencia organizacional esperada:

1.3 El organizador

El proceso de organización agraria supone agentes que participen en el diseño y la toma de decisiones, y la implementación y control de las normas organizativas. Particularmente, la toma de decisiones supone agentes con las facultades decisorias correspondientes. En la práctica, numerosos agentes participan, en cada momento, del proceso de organización, lo que hace del "organizador" un actor colectivo. En este sentido, utilizaremos en nuestro estudio la figura de *El organizador* para designar al actor colectivo constituido en cada etapa, fundamentalmente, para el diseño y toma de decisiones organizativas.

Como sabemos, la toma de decisiones ocurre en condiciones dadas: objetivas, como las del ambiente, el nivel de desarrollo alcanzado, la organización previa; y subjetivas, como el conocimiento y experiencia de *El organizador*, las concepciones organizativas prevalecientes, la percepción sobre la situación organizativa existente, etc.

Como veremos, la decisión —más o menos acertada— de *El organizador*, ha solido estar fuertemente influida por las condiciones del ambiente y las entradas al sistema y, en menor medida, por las salidas del sistema, es decir, por los resultados y el nivel de eficiencia de las estructuras organizativas anteriormente implementadas, lo cual ha

Tabla A

Modelo de análisis macro

Ambiente / entradas
Escenario socio-político
Nivel de la lucha política y de clases
Modelo de transición socialista
Sistemas políticos
 • División político-administrativa
 • Instituciones políticas
Políticas públicas
Sistema económico
 • SDPE
 • Institucional
 • Políticas económicas
Plan técnico económico del sector agropecuario
 • Políticas de desarrollo
 • Nivel de actividad
 • Recursos humanos, materiales y financieros
Modelo organizativo
 • Características y composición de *El organizador*.
 • Concepciones organizativas
Actores corporativos
 • Administración del Estado
 • PCC
 • ANAP
 • Sindicato agropecuario

Organización

- Actividades comprendidas en el sector
- Organización precedente
- Presupuestos de *El organizador*
- Nivel de centralización/descentralización
- Modelo tecnológico
- Modelo de dirección
- Estructura funcional del sector
- Organismos dirigentes
- Organismos dirigidos o dependencias
- Mecanismos de regulación

Ambiente / salidas

- Resultados técnico-económicos
- Nivel de desarrollo agrario
- Nivel de eficiencia
- Nivel de desarrollo organizativo

Tabla B

Modelo de análisis micro

Ambiente / entradas

Cambios en la estructura de la tenencia de tierra y uso del suelo
Sistema de Dirección y Planificación de la Economía
 • Planificación
 • Control económico (contabilidad e información)
 • Régimen financiero
 • Modelo empresarial
Plan Técnico Económico
 • Nivel de acumulación
 • Nivel de producción y/o servicios
 • Recursos humanos, materiales y financieros
Modelo tecnológico
 • Escala
 • Especialización territorial y de los medios
 • Mecanización
 • Energía
 • Agroquímica/agrobiología
 • Riego
 • Genética
Actores organizados

Organización

Actividades comprendidas en las entidades
 Organización precedente
 Presupuestos de *El organizador*
 • Territoriales
 • Escalares
 • Centralizadores/descentralizadores
 • Subordinación
 Nivel tecnológico instaurado
 Definición de las unidades
 • Técnicas
 • De producción o gestión
 • Económicas I y II
 Estructura funcional
 Dotación de recursos humanos
 • Fuerza de trabajo
 • Organización del trabajo
 • Cuadros técnicos y de dirección
 Dotación de recursos materiales
 • Medios básicos
 • Medios circulantes
 Dotación de recursos financieros

Ambiente / salidas

- Resultados técnico-económicos
- Nivel de desarrollo agrario
- Nivel de eficiencia
- Nivel de desarrollo organizativo

limitado, entre los actores, la formación de una cultura organizativa.

1.4 Periodización del proceso de organización agraria

La organización agraria, en una perspectiva sistemática, está expuesta a contradicciones básicas entre las entradas o demandas del sistema, y las salidas o resultados esperados. Estas contradicciones imponen, por sí mismas, una evolución hacia estructuras organizativas más adecuadas. Otras causas, como bruscos cambios en el ambiente o en las concepciones de *El organizador*, pueden igualmente propiciar la evolución hacia formas organizativas emergentes.

Por otra parte, el proceso organizacional real puede haber sido diferente, en diversos grados, del diseñado y normado, ya fuese porque su implementación haya sido defectuosa, o porque la organización formal quedó minada por manifestaciones de organización informal, o por el desvío consciente de la norma.

Todas estas incidencias del proceso de organización agraria suponen una historia de los hechos organizativos que permita interpretar el acontecer de más de cuatro décadas de transformaciones agrarias. Esta historia deberá mostrar los puntos de inflexión, saltos o retrocesos y, así, permitirnos conocer el carácter y el papel de las variables organizativas en el proceso agrario en su conjunto.

Una historia del proceso de organización agraria supone una periodización basada en un criterio interno, aunque esa periodización coincida, en mayor o menor medida, con la de procesos más generales de la sociedad rural. El criterio que elijamos ha de permitir dar cuenta de las tendencias prevalecientes en cada etapa. Este es el caso de la periodización basada en la evolución de la organización de las actividades productivas, por su carácter condicionante de las restantes esferas.

En el presente estudio, abarcaremos un proceso organizacional de más de cincuenta años, dividido en ocho periodos, a saber:

- I. **Los años 50:** Concluido con la promulgación de la primera Ley de Reforma Agraria en mayo de 1959.
- II. **1959-1963:** De la primera Ley de Reforma Agraria a la primera reorganización del INRA.
- III. **1963-1970:** De la reorganización del sector estatal de la agricultura a la reorganización posterior a la zafra azucarera de los 10 millones (1970).

- IV. **1970-1976:** De la reorganización agraria de finales de los años setenta a la implantación del nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).
- V. **1976-1980:** De la implantación del nuevo SDPE al surgimiento de la organización agroindustrial azucarera.
- VI. **1980-1993:** De la constitución del sector agroindustrial azucarero a la conversión de parte de la agricultura estatal en cooperativa.
- VII. **1993-2002:** Transformaciones agrarias iniciadas a finales de 1993 e implementadas hasta finales de 2001.
- VIII. **2002 en adelante:** Inicio de la reconversión azucarera y cañera.

Enmarcadas en estos periodos, describiremos las formas organizativas resultantes del proceso, agrupándolas en las distintas esferas: *económica, científico-técnica y de dirección estatal*.

Bibliografía

- Beer, Stafford 1965. *Cibernética y administración*, CECSA, México D.F.
- Faxas, Y.; A. Gutiérrez y O. L. Reyes 2004. "En busca de la sustentabilidad en las organizaciones para el desarrollo social." *Desarrollo Organizacional*, Núm. 5, Consejo de Iglesias de Cuba, La Habana.
- Machado, Ricardo J. 1972. "Reflexiones sobre organización desde el subdesarrollo." *Referencias*, Núm. 3, Universidad de La Habana.
- Martínez Fajardo, Carlos 1997. "El proceso de investigación y la teoría de la gestión." *Innovar*, Núm. 10, Bogotá.
- Santos de Morais, Clodomiro 1980. "Apuntes sobre teoría de la organización rural." *Cuadernos de Capacitación INCA*, México D. F.
- Rybarosa, Eva 1987. "El mecanismo económico en las sociedades socialistas." *Economía y Desarrollo*, Núm. 96, La Habana.
- Subotki, Y. V. 1983. "Aspectos socioeconómicos del desarrollo de la estructura de Dirección." *Revista Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 16, JUCEPLAN, La Habana.
- VV. AA. 1978. *Análisis de la actividad económica de las empresas agrícolas*. Ciencias Sociales, La Habana.
- VV. AA. 1986. *Teoría general de la dirección socialista*. MINSAP, La Habana.

CAPÍTULO Aspectos de la organización 1 agraria en la década de 1950

1. INTRODUCCIÓN

De estos años previos, examinaremos algunos aspectos de la organización agraria que se habían consolidado en el transcurso de la República neocolonial hasta su brusca modificación por los cambios promovidos tras el triunfo revolucionario de 1959.

1.1 Características de esta etapa

La organización agraria de esta etapa era un fiel reflejo de la estructura económica y social consolidada en décadas de evolución capitalista dependiente y, en particular, de una estructura agraria conformada para la agroexportación, la monoproducción y la explotación extensiva de la tierra y la fuerza de trabajo.

El dominio latifundiaro de la estructura agraria, con su secuela de minifundios, tierras baldías, bajo desarrollo tecnológico, empleo estacional y miseria rural, era consecuencia del dominio privado sobre los medios de producción agrícola, del predominio de las relaciones de explotación capitalista en condiciones de dominación imperialista y de la deformación estructural impuesta al país en condiciones neocoloniales (Valdés Paz, 1997).

La expresión política de esta situación era la sucesión de gobiernos burgueses incapaces de promover reformas estructurales u otras opciones distintas al inmovilismo de la sociedad rural y al creciente atraso del sector agropecuario. Su coartada ideológica se mostraba en verdades establecidas, como aquellas de que "sin azúcar no hay país", o que una agricultura viable en nuestras condiciones exigía grandes extensiones de tierra y fuerza de trabajo barata.

Si bien la doctrina del sistema económico vigente remitía al mercado como responsable de racionalizar y modernizar las estructuras agrarias, en realidad, este mercado capitalista dependiente no podía menos que preservar las condiciones de la ganancia sobre la base del derroche de sus recursos humanos y materiales. Así, el efecto racionalizador esperado del libre mercado, de una organización agraria basada en la equiparación de los productores, resultaba, en realidad, en una diferenciación creciente entre éstos y una desorganización latente de la sociedad rural.

Al subdesarrollo económico y social que caracterizaba la sociedad cubana de los cincuenta, le correspondía una organización agraria desigual, desarticulada e insuficiente para las exigencias de una agricultura moderna.

El estancamiento de la economía agropecuaria, con tendencias regresivas desde mediados de la década de los cincuenta, no hizo sino agravar la incompatibilidad de esta organización agraria con cualquier propósito de desarrollo.

Esta situación se reveló en el diagnóstico y propuesta de cambios que, en su programa del Moncada, anticipó el movimiento popular insurreccional, así como en las medidas de reforma agraria aplicadas por el Ejército Rebelde en las zonas liberadas a finales de 1958.¹ Más tarde, tras el triunfo revolucionario, esta situación comenzó a ser radicalmente modificada por las primeras medidas confiscatorias y de recuperación de bienes malversados, implementadas por el gobierno revolucionario, cuyo efecto principal fue el surgimiento de un sector estatal de la producción agropecuaria y el reforzamiento de la dirección estatal sobre las actividades agrarias.

1.2 Organización agraria

La organización agraria cristalizada en estos años era función de una estructura de tenencia de la tierra dominada por el latifundio y las formas de tenencia no propietaria, así como por el mayor peso del área rural sobre la urbana. La división político administrativa del país y la ascendencia de las instituciones municipales, favorecían una organización agraria de menor escala y territorialmente segmentada. No existía un *organizador* con capacidad normativa sobre el proceso de organización agraria, el cual transcurría, en general, sobre patrones iguales a los coloniales.

2. ESFERA ECONÓMICO-PRODUCTIVA

Esta esfera, constituida por las actividades de producción, comercialización y algunos servicios a la producción, presentaba los siguientes rasgos:

2.1 Organización de la producción

En la esfera de la producción agropecuaria, la unidad de gestión predominante era la *fincas*, cuya organización territorial y administrativa variaba con sus dimensiones, origen de la tenencia y actividades productivas. De acuerdo con el predominio del latifundio en la estructura de tenencia de la tierra, las fincas tendían a ser unidades muy pequeñas o de grandes dimensiones, siguiendo los clásicos modelos del predio campesino o de la gran hacienda rural capitalista, según el caso.² La estructura de

Tabla 1.1
Área agrícola por tamaño de fincas, 1946

| Grupos | Fincas | % | Superficie (ha) | % |
|-------------------------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| Hasta 2 caballerías (27 ha) | 125 619 | 78,5 | 1 362 533 | 15,0 |
| De 2 a 5 caballerías(67 ha) | 16 766 | 10,5 | 822 539 | 9,0 |
| De 5 a 30 caballerías(462 ha) | 13 150 | 8,2 | 1 728 241 | 19,0 |
| Más de 30 caballerías | 4 423 | 2,8 | 5 163 842 | 57,0 |
| Totales | 159 958 | 100,0 | 9 077 155 | 100,0 |

Fuente: *Memoria del Censo Agrícola Nacional, 1946*. La Habana, Edit. Ministerio de la Agricultura de la República de Cuba, 1951.

tenencia a finales de los años cincuenta aparece en la **Tabla 1.1**.

Como se observa, una cuarta parte de las unidades agrarias en manos campesinas tenía menos de 67 ha de extensión; más de la mitad —en manos de terratenientes o de sus administradores— tenía carácter de latifundio. Esta estructura se cruzaba con la de las formas de explotación, en las cuales las variantes de tenencia no propietarias alcanzaban cerca de 40% de las unidades. Por otra parte, respecto al uso del suelo, 60% se destinaba a la agricultura cañera y la ganadería (Valdés, 1997).

Obsérvese que la inmensa mayoría de estos tenentes pequeños y medianos presentaba, como productores, un alto grado de dependencia de otros tenentes o productores. Esta situación se describe, en parte, en la **Tabla 1.2**.

Por otra parte, la organización de la producción que acompañaba esta estructura de tenencia, propia de la constelación latifundiaría cubana, se distinguía por la escala de la explotación, la naturaleza de la producción o producciones principales, el uso del suelo y el tipo de empresa agraria conformada; también, por las exigencias de sus niveles de subordinación y por el modelo de organización empresarial adoptado. Esta diversidad de la organización empresarial agropecuaria de los años cincuenta, se puede resumir como sigue:

a) Las compañías o compañías agroindustriales. Grandes empresas latifundistas que incluían procesos agropecuarios e industriales: arroz, ganadería vacuna, agricultura cañera. Estos procesos industriales podían ser de transformación —como en la producción azucarera—, o de beneficio, como en el arroz.

Estas *compañías*, nacionales o extranjeras, presentaban una organización compleja, en correspondencia con las actividades comprendidas, tales como: producción agrícola, pecuaria o forestal; producción industrial; comercialización; transportación, etc. Quizás, el caso

límite, por su escala y mayor integración vertical, es el de la United Fruit Sugar Company, que podemos considerar un modelo de referencia por sus rasgos principales:

- Empresa subsidiaria de una corporación transnacional a cuya estrategia responde. Su creación forma parte de un proyecto de expansión azucarera de esta corporación en el norte de la antigua provincia de Oriente.
- La empresa se especializa en la producción azucarera mediante la integración de fábricas azucareras, plantaciones cañeras y medios de transportación.
- Posesión de grandes extensiones de tierra explotadas directamente, en no más de 50% del área, patrón o "núcleo duro" del latifundismo cubano. Aseguraba con sus plantaciones entre 40% y 80% de sus necesidades de caña.
- La empresa organizaba sus actividades en Cuba mediante una administración o *General Management*, al frente de dos divisiones autónomas que incluían "todos

Tabla 1.2
Dependencia de los pequeños productores

| Producciones principales | Grupos dominantes | Mecanismos de dominación |
|---|--|--|
| Caña | Hacendados Grandes colonos | Tierra Renta Cuota Refacción |
| Tabaco | Terratenientes Almacenistas | Tierra Renta Crédito Instrumentos e insumos Servicios: casa de tabaco, escogida, riego, maquinaria, transportación Comercialización |
| Café | Terratenientes Almacenistas Torrefactoras | Tierra Renta Financiamiento Servicios: secaderos, despulpadoras, transportación Comercialización |
| Granos, frutos menores y otros | Terratenientes Industria conservera Intermediarios | Tierra Renta Financiamiento Insumos Servicios: acopio, beneficio, transportación, frigorífico Comercialización |
| Leche | Terratenientes Industria láctea Intermediarios locales | Tierra Renta Ganado Inseminación Insumos Servicios: acopio, refrigeración, veterinarios, inseminación, transportación Comercialización |
| Cría de ganado mayor y ceba de ganado menor | Terratenientes Cebadores Industria cárnica | Tierra Renta Piso y piensos Servicios Comercialización |

los elementos necesarios para la producción del azúcar, es decir: área cañera, un ingenio, red ferroviaria propia, instalaciones para almacenaje y embarque, así como el conjunto de servicios colaterales... Cada una de estas divisiones operaba con autonomía y se relacionaba directa e independientemente con las oficinas generales de la compañía en Boston".

- La estructura funcional de cada división consistía en: a) una dirección, conformada por un *manager*, un *manager auxiliar* y su aparato auxiliar administrativo; b) varios departamentos, a cargo de las respectivas actividades productivas o de servicios de la división; c) diversas unidades de producción o de servicios subordinadas a los respectivos departamentos.
- El *Departamento de Agricultura* "atendía toda el área territorial asignada a la División, ocupándose enteramente de la producción cañera, así como del ganado, los pastos y cualquier otro cultivo que desarrollase la Compañía. Las tierras de la División estaban distribuidas en cuatro grandes *Distritos*, los cuales se subdividían en un número variable de *Fincas*" (VVAA, 1976).

La organización agraria típica de las compañías agroindustriales de menor peso era la siguiente: una *unidad económica* dotada de una administración indirecta de los procesos; una *unidad de producción*, constituida por grandes plantaciones o "fincas", con sus correspondientes administradores, y una *unidad técnico económica* de producción extensiva, el "campo".

Un rasgo común a estas compañías agroindustriales era el bajo nivel de explotación de las tierras agrícolas que poseía: entre 50% y 60%, como promedio. El uso del suelo tendía a ser altamente especializado.

b) Las compañías agrícolas. Empresas agropecuarias de base latifundiaría, constituidas generalmente por una gran propiedad de origen y otros predios o "fincas", adquiridos u ocupados sucesivamente, caracterizados por su discontinuidad territorial. Un caso aparte fueron las "compañías agrícolas" originadas en la segregación de las llamadas "cañas de administración" por la empresa agroindustrial de origen.

Las compañías agrícolas se caracterizaban por producciones destinadas a la industria —caña, ganadería de ceba, explotación forestal—, complementadas por alguna otra producción secundaria o de rotación. La organización característica de estas compañías era la siguiente: una *unidad económica* basada en una administración directa de la producción; una *unidad de gestión de la producción* basada en las grandes fincas integradas a la empresa, y *unidades agrotécnicas* o *zootécnicas* especializadas y subordinadas. También presentaban un bajo uso del suelo.

El nivel de especialización de la producción mercantil de estas fincas era relativamente alto.

c) Empresas agrícolas. Estas empresas caracterizaban a la burguesía agraria cubana y estaban constituidas por

una o dos grandes fincas, con extensión total de entre 100 y 200 ha, como promedio. Además de las destinadas a la industria (como caña, arroz, ganadería, cítricos, fibras, café, entre otras), estas empresas solían realizar otras producciones destinadas al consumo de la población, como granos, tubérculos y hortalizas.

La organización característica de estas empresas era la de una *unidad económica* de administración directa, superpuesta a las *unidades de gestión de la producción* o "fincas", y las unidades agrotécnicas y zootécnicas especializadas.

Estas empresas presentaban mayor uso del suelo agrícola, nivel tecnológico y eficiencia económica.

d) Fincas campesinas. Empresas familiares con áreas entre una y 70 ha, especializadas en una producción mercantil de destino industrial —caña, café, tabaco, frutales, leche, entre otras— o de consumo directo —tubérculos, hortalizas, granos— y una mayor proporción de otras producciones de autoconsumo.

La organización típica de estas empresas familiares era la "finca" campesina, en la cual se superponían la unidad económica y la de producción. Su territorio sólo se diferenciaba de acuerdo con el cambiante uso del suelo en áreas: de producción mercantil principal, de autoconsumo, de rotación o en barbecho, y domésticas. Estas fincas campesinas presentaban la mayor utilización y la menor especialización del suelo y los medios.

e) Parcelas. Pequeñas o muy pequeñas unidades de explotación, básicamente, de autoconsumo, con áreas promedio inferiores a 0.25 ha. Su organización interna era indiferenciada y de acuerdo con las exigencias del cultivo o la cría. El uso del suelo era altamente diversificado.

Desde el punto de vista de la producción, las formas empresariales o unidades económicas generadas por el capitalismo agrario cubano eran, fundamentalmente: a) la *empresa de producción agropecuaria*, predominante en la ganadería, la caña y el café; b) la *empresa agrocomercial*, predominante en el tabaco y el café; y c) la *empresa agroindustrial*, predominante en la agricultura cañera, el arroz, el café y el tabaco.

Estas empresas tenían por norma aprovechar al máximo los recursos libres de costos —fertilidad del suelo, infraestructura pública y condiciones ambientales—, por lo cual las explotaciones carecían o disponían de un mínimo de factores técnicos y gran parte del área se mantenía ociosa, con el fin de mantener los niveles de ocupación y producción por debajo de la demanda del mercado interno, así como hacer competitivas y rentables las exportaciones.

La agricultura cañera, la de mayor peso en el producto agrícola nacional, incluía desde las formas de organización más sencillas (las parcelas campesinas o de pequeños colonos), hasta las empresas agroindustriales (las compañías azucareras con cañas de administración³ y las plantaciones de los grandes colonos).

2.2 Aseguramientos a la producción y comercialización

Como expresión del capitalismo agrario, los aseguramientos a la producción agropecuaria y su comercialización tenían un carácter privado y mercantil, a saber:

Abastecimientos. Bajo formas capitalistas de organización, se hallaban algunas empresas abastecedoras de insumos para la producción —generalmente, filiales extranjeras o grandes importadoras de piensos, agroquímicos, maquinaria agrícola, etc.—, limitadas por el bajo nivel de la demanda de insumos industriales; algunas escasas y rudimentarias empresas de producción de insumos agrícolas —mezcladoras de pienso o fertilizantes, implementos agrícolas, etc.—, o empresas de servicios, que completaban las actividades de apoyo a la producción agropecuaria.

Comercialización de la producción. La comercialización o acopio de la producción agropecuaria destinada al consumo directo y proveniente, por lo general, de pequeños productores —campesinos, sitieros, parceleros—, solía estar a cargo de numerosos comerciantes, “intermediarios” vinculados al mercado urbano. Otras producciones —caña, café, arroz, tabaco, ganado para carne, leche, etc.— eran comercializadas directamente por pequeños, medianos o grandes productores, quienes podían utilizar, o no, intermediarios de mayor escala.

El intermediario era, así, una institución básica de la economía agraria. Él aseguraba el vínculo entre producción y distribución urbana. Para ello, disponía de recursos financieros que le permitían refaccionar a los productores y cubrir sus operaciones; poseía medios propios, como transporte, envases, locales, instalaciones de beneficio, etc., y vínculos con el mercado minorista urbano y/o la industria.

La intermediación en la comercialización era una de las formas más agudas de la explotación capitalista del campo cubano y fuente de contradicciones entre el capital comercial y el capital productivo agrario, en general, y de conflicto con el campesinado, en particular.

Entre los años cuarenta y cincuenta, el Estado fue elevando su papel en la fijación de precios mínimos a la comercialización mediante diferentes mecanismos legales y comerciales, entre los que se destacan las administraciones de “Estabilización de Precios” y de “Compra y Venta”. No obstante, la capacidad de presión de los grupos intermediarios resultó lo bastante fuerte como para anular estos mecanismos, dejar fuera la mayor parte de la producción de alimentos y mantener una de las condiciones de explotación más duras de la sociedad rural cubana.

Crédito. Las condiciones socioeconómicas del campo cubano —particularmente, la estructura de tenencia y la baja capitalización de la producción— operaban como restricciones al crédito agropecuario, lo que dificultaba la reproducción simple de la economía agraria y, en mayor medida, de la ampliada. De hecho, sólo la agricultura cañera y la producción de carne vacuna disponían de algún tipo de crédito bancario.

El país carecía de un sistema normalizado de créditos a la producción agropecuaria. La falta de fondos, el alto nivel de riesgo de estas actividades y la falta de garantías

de recuperación constituían serias dificultades para su creación. Esta carencia afectaba a casi 90% de los productores e imponía serias barreras a la producción y el desarrollo agropecuario. El limitado financiamiento a la producción y la inversión estaba, en general, centrado en la banca privada —en su mayor parte, extranjera— para los medianos y grandes productores; y en manos de los intermediarios y receptores industriales, para el caso de los pequeños productores mercantiles, mediante la llamada “refacción” a las producciones consideradas importantes, como la caña, el tabaco, el café, la papa, entre otras.

A comienzos de los años cincuenta, fue creado el Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC) con el objetivo central de crear una red de servicios de crédito agropecuario de cobertura nacional que favoreciera la extensión del crédito agrícola e incorporara a los pequeños campesinos al crédito regulado. Esta entidad aplicó una amplia política crediticia basada en el criterio de “unidad productiva”, que consideraba la producción en proceso y los medios, como una “unidad” de “garantía refaccionaria”, por separado de la forma de tenencia de la tierra que le sirviera de soporte. Esta noción, inspirada en la Ley de Refacción Agrícola de 1922, permitía al Banco sustentar sus convenios de créditos con suficiente garantía legal de pago en los bienes muebles de los productores. Para el caso de los pequeños productores con limitaciones de garantía, se creó otro tipo de crédito, llamado de “garantía rural”.

En sus nueve años de existencia, el BANFAIC logró financiar, bajo distintas formas de contrato, numerosas actividades agropecuarias. Al finalizar 1959, el monto total de los préstamos a cobrar ascendía a 36,5 mil millones de pesos, de los cuales 84% correspondía a operaciones con garantía refaccionaria o rural, préstamos pignoratícios, etc. Pero, si descartamos las operaciones de 1959, influidas ya por el proceso de reforma agraria, se estimaba que, hasta 1958, más de 80% del crédito concedido durante la década había sido destinado a los medianos y grandes productores —ganaderos y arroceros—, apenas modificando los flujos de crédito ya establecidos.

2.3 El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC)

Con la creación del Banco Nacional de Cuba y el Fondo de Estabilización de la Moneda —mediante la Ley Núm. 13 de 1948— como Banco Central y Tesorería de la República, se crearon las premisas para un cierto control estatal sobre el ahorro nacional y sobre las operaciones de la banca extranjera. Tal como se sugería en la Ley, el Banco Nacional posibilitaría la creación posterior de un Banco Agrícola, especializado en el crédito agropecuario, que permitiese la constitución de un sistema nacional de crédito rural. Así, el 20 de diciembre de 1950, el presidente de la República sancionaba la Ley Núm. 5, mediante la cual se creaba el Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC), sin duda, la más novedosa e importante institución del sistema agrario cubano desde la creación del sistema de coordinación y estabilización azucarero a finales de la década del treinta. Podemos

resumir los rasgos más sobresalientes de esta institución, como sigue:

a) El BANFAIC fue creado como una “institución autónoma del Estado”, con el objeto de “crear, fomentar y mantener las facilidades financieras necesarias para el desarrollo y diversificación de la producción” de la agricultura y la industria cubanas, fundamentalmente, mediante el crédito bancario. Sus actividades sólo estaban sujetas a la inspección del Banco Nacional y el Tribunal de Cuentas.

b) El capital operacional del BANFAIC se constituiría con: un fondo inicial aportado por el Estado cubano de 25 millones en bonos de la deuda pública; una parte de las utilidades del propio Banco Nacional, de acuerdo con la Ley; los intereses derivados de los préstamos del BANFAIC; los descuentos en el Banco Nacional, y la emisión de valores.

c) La estructura funcional del BANFAIC estaba compuesta por:

- Un gobierno del Banco, integrado por una Junta de directores; el presidente; una Junta de crédito agrícola y una Junta de crédito industrial; dos divisiones —una agrícola y otra industrial—, dirigidas, respectivamente, por un vicepresidente del banco y un gerente de división; una administración, dirigida por otro vicepresidente.
- Dos oficinas del BANFAIC, una en La Habana y otra en Contramaestre, Oriente.
- Red de almacenes generales de depósito y frigoríficos.
- Dos administraciones de estabilización, una del café y otra del tabaco.
- Una red de Asociaciones de Crédito Rural (ACR).

d) Las principales actividades del BANFAIC, en sus más de 9 años, fueron de servicios de créditos a la producción, comercialización y estabilización de precios, fomento de nuevas producciones, y estudios de extensión y desarrollo. Todas estas actividades fueron iniciadas por el Banco dentro de ciertos límites y alcanzaron, con el tiempo, una mayor complejidad y extensión territorial. No obstante, el peso relativo de estas actividades en el conjunto nacional fue relativamente bajo; su mayor importancia estribó en haber sido una alternativa a la economía privada dominante.

Pero, la experiencia más importante del BANFAIC fue la promoción y creación de las Asociaciones de Crédito Rural (ACR), originalmente cooperativas de créditos que, en su desarrollo, incorporaron actividades de comercialización, mecanización y otros servicios, prefigurando las futuras cooperativas de crédito y servicios. Podemos resumir esta evolución como sigue:⁴

- Las ACR, previstas en la Ley Núm. 5, eran “cooperativas locales por acciones” y asociación voluntaria, dotadas de personalidad jurídica y capital propios, integradas por empresarios agropecuarios, según los fines previstos en la Ley o autorizados por el BANFAIC. Estas cooperativas podrían ser de responsabilidad limitada o de responsabilidad suplementada, según el caso.
- Los asociados podían ser personas naturales o jurídicas, relacionadas con las actividades agropecuarias y que

cumpliesen ciertos requisitos, tales como que sus intereses no pugnasen con los de la Asociación.

- Las ACR tenían como principales funciones: a) “llevar los beneficios del crédito a sus asociados”; b) “facilitar la producción, transformación, conservación, transporte, distribución, venta y consumo de productos y aquellas otras operaciones económicas que redunden en beneficio de la producción agrícola”. Con el tiempo, estas funciones se concretaron en la compra de toda clase de insumos y venta de productos; prestación de servicios de maquinaria agrícola; cobros y pagos por cuenta de sus socios; servicios de agente o corresponsal del BANFAIC; operaciones financieras con el BANFAIC, etc.
- Las ACR funcionaban y eran dirigidas de acuerdo con el Reglamento dictado por el BANFAIC al efecto y sus propios estatutos. Su gobierno estaba constituido por la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, el presidente y el gerente. Los gerentes eran, por ley, funcionarios del BANFAIC.
- Entre 1955 —cuando aparecieron las primeras— y 1960, se crearon 13 asociaciones, con 20 sedes, repartidas en las seis provincias y con, aproximadamente, 5 000 asociados.
- Las ACR, en su condición de cooperativas autónomas, se relacionaban con el BANFAIC de tres formas diferentes: como su red nacional de distribución de crédito de refacción y garantía rural, como sus agentes en los territorios, y como cooperativas con su organización de “segundo grado”, dirigidas por su política general (Tabla 1.3).

En sus años de operación, el BANFAIC logró crear una red de Asociaciones de Crédito Rural y desarrollarlas como cooperativas de crédito y servicios, aunque en un marco limitado debido a las exigencias del mercado y la rentabilidad. Igualmente, logró incidir en el mercado agropecuario, financiando el desarrollo de agroindustrias, creando almacenes y frigoríficos para el depósito de inventarios pignoratícios, y creando administraciones de

Tabla 1.3
Asociaciones de Crédito Rural del BANFAIC,
1955-1960

| Sedes | Número de oficinas |
|-----------------|--------------------|
| Artemisa | 3 |
| Guane | 4 |
| Güira de Melena | 1 |
| Managua | 1 |
| Colón | 1 |
| Cabaiguán | 1 |
| Santa Clara | 2 |
| Camagüey | 1 |
| Ciego de Ávila | 1 |
| Manzanillo | 1 |
| Holguín | 2 |
| Contramaestre | 1 |
| Guantánamo | 1 |
| Total | 20 |

Fuente: Casto Ferragut, 1995.

"Estabilización" o de "Compra y Venta", para estabilizar precios en producciones como maíz, café y arroz.⁵

Por otra parte, el BANFAIC logró incidir en algunas producciones mediante su fomento o mejora: a) la expansión arrocería basada en grandes empresas agroindustriales; b) el fomento de la producción, beneficio e industrialización del algodón; c) la sustitución extensiva de los tradicionales patios secadores de café por patios secadores de cemento; d) la tecnificación de la producción ganadera, el mejoramiento de los pastos naturales mediante el fomento de la pangola, y otras (Ferragut, 1995).

No obstante la importancia de esta experiencia institucional, el BANFAIC no dejó de ser nunca un banco, sus políticas no pasaron de ser un intento por modernizar el capitalismo agrario cubano y su gestión no propició mejores condiciones para una reforma agraria. El BANFAIC continuó sus operaciones hasta 1960, un año y medio después del triunfo de la Revolución, pero ya como parte del Instituto Nacional de Reforma Agraria.

Cooperativismo. Al mediar el siglo XX, el cooperativismo europeo ya tenía más de medio siglo de experiencia y se habían sucedido otras nuevas y peculiares prácticas cooperativas en EE. UU., México, España y la URSS, entre otras. Sin embargo, Cuba carecía de un mínimo de experiencia cooperativa que permitiera fundar una práctica nacional sobre ella.⁶ Esta carencia no implicaba desconocimiento sobre el tema en la sociedad cubana; de hecho, la sociedad civil y la política disponían de numerosos alegatos de autores nacionales a favor de una política cooperativa y hasta de algunos estudios de legislación cooperativa.⁷ Pero, el debate sobre estos temas en los años treinta, aunque se reflejó en la Constitución de 1940, no promovió prácticas cooperativas de mayor importancia. Sirva de ejemplo que el texto constitucional, en el Artículo 75 del Título Sexto, reconocía y auspiciaba la posible "formación de empresas cooperativas, ya sean comerciales, agrícolas, industriales, de consumo o de cualquier otra índole", e incluía una Disposición Transitoria con el mandato de que, en cada Término de la República, el Gobierno Municipal fundara una cooperativa de reparto de tierras y casas denominada "José Martí", bajo "fiscalización del Gobierno de la República", así como numerosas especificaciones sobre su funcionamiento, financiamiento, aporte de tierra, entre otras (Gutiérrez, 1941). El Congreso de la República nunca llegaría a votar una Ley cumplimentando "a la mayor brevedad" el mandato constitucional de regular esta experiencia cooperativa.

En la década de los cincuenta, se reconocía la falta de una cultura cooperativa que favoreciese un movimiento social o político en su promoción. De hecho, los programas de los partidos políticos nacionales no incluían ningún propósito al respecto (Valdés, 1997).

En este escenario, tuvo particular importancia, para la creación de las premisas de una política cooperativa, la constitución del BANFAIC y de las cooperativas de crédito y comercio denominadas Asociaciones de Crédito Rural (ACR), antes comentadas. Llama, sin embargo, la atención

el que a pesar de su reconocimiento como "cooperativas" en la Ley, la dirección del BANFAIC considerara útil evitar esa denominación, así como limitar su autonomía funcional con la gerencia obligada de un funcionario del banco en su gobierno (Ferragut, 1995). Por otro lado, la importancia de esta experiencia de las ACR no debe ocultarnos que estaba fuertemente acotada en el ámbito agrario cubano, que las trece asociaciones creadas en un lapso de nueve años, con no más de 5 000 asociados, apenas alcanzaban a representar 0.3 % de los tenentes del país, y que sus actividades nunca rebasaron la esfera de la circulación.

El examen de una experiencia particular como la de la ACR Manuel Lazo, de la provincia de Pinar del Río, nos puede mostrar su importancia para un posible movimiento cooperativo de base reformista. Esta cooperativa tabacalera, creada en 1954, transitó, por sus propias necesidades de gestión y desarrollo, desde una "cooperativa de crédito", hasta una "cooperativa de crédito, comercio y servicios".

Igualmente, vemos que la experiencia de comercialización de las ACR de La Habana propició la creación de alguna cooperativa de comercialización compartida, también auspiciada por el banco, como fue la "Agencia de Distribución y Abasto. Sociedad Cooperativa por Acciones" (ADASCA), creada en 1955 y originada en la actividad de comercialización de la ACR decana, Álvaro Reynoso: la Federación de Mercados Cooperativos, encargada de la comercialización de la producción de sus asociaciones en el Mercado Único de La Habana. Otras experiencias fueron las Asociaciones Independientes de Abastos Agrícolas y Domésticos, surgidas entre los productores de leche del sur de la provincia de La Habana, amparadas en la Ley de Asociaciones vigente.

Estas asociaciones tenían como finalidad suprimir el comercio intermediario en beneficio de sus asociados; su existencia anticipó formas de organización de la gestión privada más avanzadas y mostraron su dependencia de una acción estatal respecto a esos fines (Lister, 1955). Ambos tipos de asociaciones fueron disueltos por el INRA a finales de 1959.

Por otro lado, la Comisión Ejecutiva Nacional de Cooperativas Agrícolas y Mineras (CENCAM) del Ministerio de Agricultura, que ni siquiera alcanzaría a impulsar el mandato constitucional, sería reorganizada en 1959 bajo la denominación de Comisión Nacional de Cooperativas y Tecnificación Agraria, encargada de colaborar con la realización de la Reforma Agraria, entonces en estudio. Esta Comisión creó unidades regionales que sirvieron de antecedentes a la futuras Zonas de Desarrollo Agrario.

3. ACTIVIDADES CIENTÍFICO-TÉCNICAS

A pesar de la tradición de una cultura científico-técnica como base del desarrollo socioeconómico del país, acumulada en el siglo XIX, la República se inició en el nuevo siglo XX en medio de una crisis agraria generalizada y una total carencia de capacidades en los servicios técnicos y de investigación agropecuarios. Entre

1900 y 1959, surgieron numerosas —siempre precarias y, a veces, efímeras— instituciones científico-técnicas que alcanzaron, en cierta medida, a superar esta situación, aunque su incidencia en la producción y la cultura agrarias del país fuera muy limitada. En general, estas actividades científico-técnicas evolucionaron bajo la influencia de los intereses de los grandes productores nacionales y extranjeros, y de la atención recibida del sector público, así como de la formación alcanzada por especialistas e investigadores cubanos. Vistas en conjunto, podemos decir que, si bien estas instituciones alcanzaron importantes logros, carecieron de suficiente presencia y de organicidad en el sistema agrario nacional de esos años (VVAA, 2006).

Tabla 1.4

Instituciones de servicios técnicos a la producción, 1904-1959

| Institución | Actividades |
|---|--|
| Ministerio de Agricultura -Sección de Consultas y Cultivos | Asesorías Laboratorio Químico Agrícola |
| -Sección Sanidad Vegetal | Asesorías Servicios de Parasitología y Control de Plagas Servicios de Cuarentena |
| -Sección de Industria Animal | Asesorías Servicios de Sanidad Pecuaria Estación Bío-Patológica Servicios de Cuarentena Ferias y Exposiciones |
| -Inspección General de Enseñanza Agrícola | Atención Granjas Escuelas Publicaciones |
| Escuela de Veterinaria de la UH | Servicios veterinarios |
| Estación Experimental Agronómica de Santiago de Las Vegas | Consultas Servicios Entomológicos y de Sanidad Vegetal Divulgación y extensión de nuevas tecnologías y resultados de investigación Servicios de sanidad animal Publicaciones |
| BANFAIC | Proyectos de fomento agrícola y agroindustrial |

Fuente: VVAA, 1984 y 2006 y Lancís, 1947.

Tabla 1.5

Instituciones de investigación y extensión agropecuaria, 1900-1959

| Período | Institución | Sede | Especialización |
|-----------|--|--|-----------------------------------|
| 1900 | Escuela de Agronomía, Univ. de La Habana | Quinta de los Molinos, La Habana | Agropecuaria |
| 1904 | Estación Experimental Agronómica | Santiago de las Vegas, La Habana | Agropecuaria |
| 1915-1920 | Laboratorio Patológico de Cítricos | Isla de Pinos | Sanidad Vegetal |
| 1924 | Estación Experimental del Central Baraguá | Camagüey | Agricultura cañera |
| 1924 | Estación Experimental y Escuela Agrícola del Central Chaparra | Oriente | Agricultura cañera |
| 1937 | Estación Experimental del Tabaco de San Juan y Martínez | San Juan y Martínez, Pinar del Río | Tabacultura |
| 1938-1946 | Estación Sericícola de la Escuela Provincial de Agricultura | Santa Clara | Fibras |
| 1939-1946 | Estaciones experimentales del café Estación Experimental de la Caña de Azúcar | Palma Soriano y Guantánamo Jovellanos, Matanzas | Caficultura Agricultura cañera |

Fuente: VVAA, 1984 y 2006.

3.1 Servicios técnicos

Consecuentemente con el bajo desarrollo de la agricultura y los escasos recursos que se les destinaba, las actividades científico-técnicas estaban limitadas a algunas pocas instituciones públicas —dependencias del Ministerio de la Agricultura y de la Universidad de La Habana— y algunos servicios, privados, de laboratorios veterinarios.

Como se puede observar en la **Tabla 1.4**, el conjunto de instituciones públicas encargadas de los servicios técnicos a la agricultura y la ganadería del país, era más que insuficiente para su posible desarrollo. Por ejemplo, los servicios públicos se limitaban a consultorios técnicos en las dependencias del entonces Ministerio de la Agricultura, dos estaciones cuarentenarias —para el ganado en Mariel y para la caña en la Isla de Pinos—, algunos pocos y pobremente habilitados laboratorios veterinarios, y la Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas, a cargo de algunas investigaciones y actividades de extensión agrícolas.

Los servicios veterinarios privados se limitaban, en las áreas rurales, a las grandes empresas ganaderas y, en los centros urbanos, a clínicas para animales domésticos.

3.2 Investigaciones

Las estaciones agronómicas de Pinar del Río y Santa Clara, creadas por Real Decreto en 1886, ya habían desaparecido en 1891, de manera que al advenimiento de la República, en 1902, el país carecía de institución alguna dedicada a la investigación o la extensión de nuevas tecnologías agropecuarias. Con el primer gobierno republicano, comenzaron a aparecer, lentamente, instituciones dedicadas a estas actividades (**Tabla 1.5**).

Estas instituciones tendían a basarse en el modelo norteamericano de "Estación Experimental Agrícola", aparecido a finales del siglo XIX en ese país. De hecho, la primera de ellas, la Estación Central Agronómica de Santiago de las Vegas, fue creada bajo asesoría y dirección norteamericanas (VVAA, 1984). Como se observa, había pocas de estas instituciones al iniciarse el período revolucionario en 1959.

Un comentario más extenso merece la rebautizada, en 1909, Estación Experimental Agronómica (EEA) de Santiago de Las Vegas, la más importante experiencia de organización científico-técnica de nuestro país en esos años y una larga existencia que llega hasta nuestros días (VVAA, 1984):

- En su más de medio siglo de existencia, la EEA pasó por varios períodos de evolución que, con avances y retrocesos, apoyos y abandonos, la convirtieron en el centro científico más importante del país y el de mayor incidencia en la economía nacional.
- La EEA inició su actividad científica y cubrió parte de su desarrollo, integrada y bajo la dirección de especialistas extranjeros, norteamericanos e italianos. En un segundo momento, surgieron de su seno, o fueron incorporados, profesionales cubanos que hicieron de la Estación un logro de los científicos nacionales. De hecho, de la EEA surgieron algunos de los sabios cubanos más grandes de todos los tiempos, como Tomás Roig y Julio Acosta.
- A finales de los años cincuenta, la AEE estaba constituida por departamentos y secciones que se correspondían con su grado de desarrollo y su disponibilidad de recursos. Sus departamentos eran los de Botánica, Agricultura General, Plantas Medicinales, Veterinaria y Zootecnia, Epizootias, Horticultura, Química y Física de los Suelos, Fitopatología y Entomología, Mecánica Agrícola e Industrias Rurales. Algunas de las estaciones y dependencias del Ministerio de Agricultura, creadas desde los años treinta, fueron desprendimientos de la Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas y, por ende, parte de su desarrollo
- A la AEE se debieron numerosos logros científicos y de beneficio económico para el país, como la recuperación y obtención de variedades e híbridos del maíz; control biológico de plagas, principalmente, del borer de la caña y la mosca prieta del cítrico; identificación y control de plagas virales —como el mosaico de la caña y la raya blanca del arroz—, de nemátodos, de insectos y de vectores; introducción de razas animales e inseminación artificial; introducción de pastos y el kenaf; introducción de nuevas variedades de caña, como la POJ 2878 y la CH 6421; técnicas de beneficio; técnicas de fertilización; estudios e introducción de plantas medicinales; publicaciones como el *Diccionario botánico de nombres vulgares cubanos*, *Plantas medicinales, aromáticas o venenosas de Cuba* y el *Catálogo de insectos que atacan a las plantas económicas de Cuba* —todas del Dr. J. Tomás Roig—, entre otras.

Se debe mencionar las acciones de investigación y extensión financiadas desde el BANFAIC, tales como estudios de suelos en nueve municipios de La Habana y Pinar del Río, control de vectores de una enfermedad viral del arroz, control de plagas en las zonas frijoleras del norte de Oriente, entre otras.

4. DIRECCIÓN ESTATAL

En el marco del orden socioeconómico e institucional existente, la dirección del sector público sobre el sector

agrario ("los asuntos relacionados con la Agricultura a que se extiende la acción del Estado") tenía necesariamente un carácter limitado, más indicativo que directivo, y correspondía al mercado el principal papel regulador de su desempeño. En general, las actividades de dirección, desde el sector público, eran:

| Funciones | Principales actividades |
|-----------------------------|--|
| Regulación Técnica | Agricultura Ganadería Forestal Minería Agroindustria Caza y fauna Pesca Recursos hídricos Medio ambiente |
| Regulación Económica | Coordinación de la producción Asignación de recursos Mercado y precios Crédito agroindustrial |
| Financiamiento | Crédito de operación y de fomento Pignoración |
| Desarrollo de la Producción | Colonización y reparto de tierras Políticas de fomento agroindustrial Asesoría técnica Investigación y extensión Selección de semillas y de pies de cría |
| Servicios | Asesorías Veterinarios Fitosanitarios Cuarentenarios Registro pecuario Capacitación agrícola Ferias y exposiciones Estadísticas agropecuarias |
| Supervisión | Inspecciones Auditorías |

La realización de estas actividades estatales estaba repartida en tres grupos de instituciones diferentes, a saber: el Ministerio de la Agricultura y sus dependencias, como parte de la administración del Estado; los organismos paraestatales de coordinación y estabilización, y el sistema de financiamiento público.

4.1 Ministerio de Agricultura

El Ministerio de la Agricultura era el principal organismo central a cargo de la dirección estatal de las actividades agropecuarias. Estaba constituido por las oficinas del ministro, dos subsecretarías, una dirección central, dos direcciones generales de inspección, cinco direcciones ramales, una dirección de estaciones experimentales y la Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas. Cada dirección se subdividía en secciones, negociados y laboratorios. Un balance aproximado de esta estructura funcional, de acuerdo con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, de 1947, aparece en la **Tabla 1.6**.

Además de esta estructura funcional permanente, correspondía al Ministerio de la Agricultura presidir diferentes "Juntas" u órganos colegiados, creados por ley e

Tabla 1.6

Estructura funcional del Ministerio de la Agricultura, 1947

| Direcciones | Núm. de secciones | Núm. de negociados | Dependencias |
|--|-------------------|--------------------|--|
| Servicio Central | 1 | 11 | Comisión de Subastas |
| Agricultura | 2 | 10 | Laboratorio Químico Agrícola |
| Montes, Minas y Aguas | 1 | 7 | |
| Industria | 1 | 7 | Estación Bío-Patológica |
| Colonización y Reparto de Tierras | | | |
| Estaciones Experimentales | | | Estación Experimental de Santiago de Las Vegas Otras 4 estaciones |
| Inspección General de Agricultura | | | 5 Inspecciones provinciales |
| Inspección General de Enseñanza Agrícola | | 5 | |
| Totales | 5 | 40 | |

Fuente: Lancis, 1947.

integrados por diversos organismos estatales y privados, como la Junta Nacional de Pesca, la Junta Asesora de Cuarentenas de Plantas, la Junta Nacional de Agricultura y otras. Esta estructura presentaba, en 1956, leves variaciones (**Organigrama 1**).

Subrayemos que las declaradas funciones de "regulación, fomento y protección de la producción agropecuaria" a cargo del Ministerio eran más una declaración de intenciones que una capacidad efectiva, debido a su precariedad de medios, la corrupción endémica de sus funcionarios y su supeditación a los intereses del capitalismo agrario, local y extranjero.

4.2 Organismos paraestatales

Junto a las limitadas funciones del Ministerio de la Agricultura, había numerosos organismos paraestatales de estabilización de los precios y la producción. Estas entidades se constituían con la participación colegiada de los diversos actores interesados —productores, comercializadores, gobierno— y su propósito era regular corporativamente los niveles y cuotas de producción y de exportación, creación de reservas, importación de insumos, etc. Igualmente, llevaban controles estadísticos sobre las actividades y sectores a su cargo.

El principal organismo paraestatal era el Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar. A partir de la crisis azucarera desencadenada a comienzos de los años veinte y en el contexto del mercado mundial azucarero y el comercio con EE. UU., se sucedieron medidas legislativas orientadas a elevar la regulación del Estado sobre las actividades del sector agroindustrial del azúcar y coordinar los intereses de los grupos sociales concernidos. Así, en 1921, se creó la Comisión Financiera del Azúcar; en 1922, se promulgó la Ley de Contratos de Refacción Agrícola, de Colonato y de Molienda de Cañas; en 1927, se creó la Comisión Nacional de Defensa del Azúcar y la Compañía Exportadora; en 1929, se creó la Agencia Cooperativa Exportadora; en 1930, se promulgó la Ley de Estabilización del Azúcar (Plan Chadbourne) y se creó la Corporación Exportadora Nacional de Azúcar (CENDA), en sustitución de otros organismos reguladores; en 1931,

se creó el Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar (ICEA); en 1936, la Ley de los Colonos Libres; en 1937, se promulgó la Ley de Coordinación Azucarera y, un año más tarde, su Reglamento, con lo cual se culminaba el proceso de regulación estatal de la economía azucarera cubana (Zanetti, 2004).

La Ley de Coordinación Azucarera sintetizaba toda la experiencia regulatoria anterior y establecía, mediante el Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar (ICEA), los mecanismos de regulación de las cuotas de caña a moler y de producción de azúcar; los precios y salarios, las cuotas de exportación, las bases de cálculo y los derechos de

los actores del sector; entre otros. De igual modo y mediante una Comisión de Arbitraje Azucarera, creaba una jurisdicción propia para dirimir las controversias del sector. Pero, los efectos de la Ley no eran solamente de coordinación y regulación estatal del sector azucarero, sino, también, redistributivos del producto azucarero, de protección de los pequeños colonos y de garantía de la permanencia de los productores cañeros sobre la tierra, cualquiera fuese el título de su tenencia. En este sentido, la Ley de Coordinación Azucarera, real y minuciosamente implementada, representaba la cima del proceso reformista impulsado por las luchas sociales y políticas de los años treinta. A la vez, el ICEA devenía en el organismo paraestatal mediante el cual el Estado ejercía la regulación del principal sector de la economía nacional y en el modelo institucional del dirigismo estatal cubano de la economía. Del ICEA cabe comentar (Pérez Lobo, 1942):

- El ICEA fue creado en mayo de 1931 con "personalidad jurídica propia e independiente", con una vigencia de diez años, la que fue extendida en 1941 por acuerdo del Congreso. En 1959, fue disuelto por acuerdo del Gobierno Revolucionario, y sus atribuciones y funciones, traspasadas a nuevas instituciones.
- El ICEA surgió como un órgano corporativo de los grupos de interés del sector, en lo interno; y de los intereses nacionales y del sector azucarero, en lo externo; con capacidad de negociar, concertar y convenir esos intereses. Durante su evolución institucional de casi tres decenios, el ICEA fue concentrando todas las facultades previstas en diversas leyes para la coordinación y regulación de la producción y comercialización azucareras, así como las de otras instituciones creadas a su amparo.
- Las principales funciones del ICEA fueron: implementar todo lo dispuesto en la Ley de Coordinación Azucarera y en su Reglamento; asignar y reasignar anualmente las cuotas de molienda, de producción de azúcar y de comercialización de azúcar y mieles; supervisar *in situ* el cumplimiento de todas las normativas de la Ley, así como de las regulaciones y decisiones del Instituto, y sancionar o penalizar a los infractores.

• El gobierno del ICEA estaba constituido por un órgano colegiado de 19 miembros, representantes de la Asociación Nacional de Hacendados, la Asociación Nacional de Colonos y el gobierno. Sus regulaciones quedaban sujetas a la aprobación del presidente de la República.

Otros organismos de coordinación. En la práctica, todas las grandes producciones para la exportación y el mercado interno —caña, ganadería, café, tabaco, arroz, papa, etc.— eran controladas por alguna institución con funciones reguladoras sobre la producción y los ingresos de los diversos factores de cada sector; su primero, más importante y desarrollado ejemplo fue el Instituto Cubano de Estabilización Azucarera (ICEA). Correspondió a estas formas de dirección y control paraestatal lograr un equilibrio en el funcionamiento del capitalismo dependiente cubano e implementar mecanismos compensatorios de las insuficiencias del mercado. Como es obvio, estas instituciones sectoriales, integradas con representaciones de los diversos grupos interesados eran más fácilmente controladas por los grandes productores y comercializadores del ramo, quienes imponían sus particulares intereses como normativas racionales y legales.

Actores corporativos. En parte, como un efecto de representación autónoma de grupos de interés y, en parte, inducidos por la creación, desde los años treinta, de diversos mecanismos estatales y paraestatales, en este período republicano surgieron y se consolidaron numerosos actores corporativos, representantes, en general, de los intereses contrapuestos de los distintos sectores de la economía agroindustrial. Algunos de estos actores aparecen en la **Tabla 1.7**.

Tabla 1.7

Algunos actores corporativos

| Sector | Agropecuarios | Industriales |
|------------|--|---|
| Azucarero | Asociación Nacional de Colonos Federación Nacional de Trabajadores Azucareros | Asociación Nacional de Hacendados Asociación de Industriales de Cuba |
| Ganadero | Asociación Nacional de Ganaderos | |
| Tabacalero | Asociación de Productores de Tabaco Sindicato Nacional Tabacalero | Asociación Nacional de Torcedores |
| Cafetalero | Asociación Nacional de Caficultores Asociación Nacional de Cosecheros de Papa Asociación de Cosecheros de Frutos Menores | |

Estos actores corporativos representaban orgánicamente los intereses divergentes de diversos actores reales. Esta representación ramal o sectorial facilitaba al gran capital el control gremial de las respectivas organizaciones representativas. Por otra parte, sucesivos instrumentos legales hicieron que la asociación o sindicalización de los actores reales se hiciera obligatoria en función de los acuerdos corporativos.

4.3 Instituciones de financiamiento

Por último, podemos considerar como un componente de la dirección estatal al ya examinado Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC), constituido en 1950 con el propósito de financiar, con recursos públicos, programas orientados a desarrollar viejas y nuevas producciones agrícolas y ganaderas, y fomentar el beneficio y transformación primaria de esas producciones.⁸ Esta institución pasó, rápidamente, a elaborar y proponer políticas y programas de desarrollo, promovidos mediante cierta asesoría técnica y la orientación general del crédito.

Otra importante función reguladora del mercado correspondió a las Administraciones de Estabilización, creadas por iniciativa del BANFAIC.

4.4 Instituciones emergentes en el primer semestre de 1959

Sobre esta organización de la dirección estatal, impactaron las primeras medidas de cambio promulgadas por el Gobierno Revolucionario, particularmente, las referidas a la reforma agraria, de la cual trataremos seguidamente. Pero, antes de finalizar el período que examinamos, ya había sido implementada una medida de capital importancia para la concepción y puesta en práctica de una nueva organización agraria; se trata de la Ley Núm. 100 del Gobierno Revolucionario, de febrero de 1959, que dotaba al Ejército Rebelde de una estructura funcional para el desarrollo de actividades agropecuarias (*13 Leyes del Gobierno Revolucionario, 1959*).

La Ley, fundándose en los propósitos declarados de transformación rural y reforma agraria, dispuso la creación, en el Ejército Rebelde (adscrito al entonces Ministerio de Defensa), de siete departamentos que abarcaban, respectivamente, asistencia técnica y material al campesinado; construcción de viviendas campesinas; repoblación forestal; construcción y organización de ciudades escolares; fomento de asociaciones y cooperativas de consumo y producción agrícola, comerciales e industriales; playas populares; y asistencia a las víctimas de la guerra y sus familiares.

Dotado de estos órganos, el Ejército Rebelde adquirió funciones de excepción para implementar políticas orientadas a la transformación de las condiciones de vida de los sectores explotados de la sociedad rural y fomentar nuevas formas de organización agraria.⁹ Sirva de ejemplo la promulgación de la Ley de asistencia técnica, material y cultural al campesinado, anterior a la Ley de

Reforma Agraria, cuyo cumplimiento fue atribuido al departamento correspondiente del Ejército Rebelde.¹⁰

La Ley 100 establecía que los distintos ministerios concernidos —Educación, Obras Públicas, Salubridad, Agricultura, Comercio y Economía— designarían delegados o enlaces ante el Ministerio de Defensa (MD); a su vez, el MD quedaba facultado para designar los delegados que necesitase para el cumplimiento de la Ley.

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO

Podemos concluir el examen de esta etapa subrayando la correlación entre las condiciones del capitalismo dependiente cubano —con su secuela de deformación estructural y perfil agroexportador— y las de una sociedad agraria dominada por una constelación latifundista, fundada, principalmente, en una agricultura cañera y una ganadería vacuna extensivas.

La organización agraria correspondiente a esta constelación se caracterizaba, tanto por la creciente polaridad entre latifundio y minifundio, como por una lenta evolución de sus formas organizativas. Las deformaciones estructurales, las tendencias oclusivas en la sociedad rural y el atraso técnico material de las actividades agropecuarias frenaban o impedían el desarrollo de un proceso organizativo alternativo.

Igual correlación podíamos encontrar entre el dirigismo estatal y una sociedad agraria cada vez más dependiente, para su equilibrio y desarrollo, de la atención, coordinación y regulación de la acción estatal sobre los procesos agrarios. Sin embargo, ninguna de las iniciativas públicas de mayor alcance, como la coordinación del sector azucarero, alcanzó a superar los desequilibrios de la economía y de la sociedad agraria cubana o, siquiera, promover una reforma de las estructuras de tenencia de la tierra o del uso del suelo. Sólo las transformaciones

sociales desencadenadas tras el triunfo revolucionario propiciaron y dieron inicio a un nuevo y acelerado proceso de organización agraria.

Por otra parte, las escasas experiencias cooperativas del período demostraron tanto la falta de una cultura y una política cooperativas, como la inviabilidad de un movimiento cooperativo que no contase con el suficiente apoyo estatal.

Notas

¹ Este contenido programático se identifica como el "Programa del Moncada"; Ver: Castro Ruz, 1966.

² La división político administrativa del país —6 provincias y 124 municipios— no se relacionaba con la organización agraria, salvo a los fines impositivos y del registro de la propiedad.

³ Ley Núm. 3, promulgada por el Ejército Rebelde en octubre de 1958 en la Sierra Maestra. Con el término "caña de administración" se designaba las plantaciones cañeras propiedad de las empresas industriales.

⁴ Estas asociaciones se inspiraban en las "Production Credit Associations" de EE.UU. Ver: Casto Ferragut, 1995 y Ley Núm. 5 de 1950, "Sobre el Fomento Agrícola e Industrial de Cuba".

⁵ Casto Ferragut, 1995. Estas administraciones se unían a otros fondos de estabilización existentes, como los del tabaco, la papa y otros.

⁶ Pérez Picó, 1939.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Cf. Ley Núm. 5 del 20 de diciembre de 1950.

⁹ La legislación complementaria dictada entre febrero y mayo de 1959, reforzó estas nuevas atribuciones del Ejército Rebelde y lo dotó de un presupuesto extraordinario para esos fines. Leyes 302, 341 y 342 de 1959.

¹⁰ Ley Núm. 228 de abril de 1959.

Documentos

- 1951 *Memorias del Censo Agrícola Nacional 1946*. Ministerio de la Agricultura de la República de Cuba, La Habana.
- 1952 *Memoria 1951-52 BANFAIC*. Editorial LEX, La Habana.
- 1952 *Qué es y cómo opera el Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba como órgano de Crédito Rural*. BANFAIC, La Habana.
- 1955 *Memoria 1954-55 BANFAIC*. Editorial LEX, La Habana.
- 1955 *Asociaciones de Crédito afiliadas al BANFAIC. Actividades Cooperativas. Julio 1953- Junio 1954*. Publicaciones de Divulgación y Educación. Núm. 6. La Habana.
- 1956 *Memoria 1955-56 BANFAIC*. Editorial LEX, La Habana.
- 1956 *Ley sobre el Fomento Agrícola e Industrial de Cuba y Reglamento para el Funcionamiento de la Sección de Contratación Agrícola e Industrial de los Registros de la Propiedad*. BANFAIC, La Habana.
- 1959 *13 Leyes del Gobierno Revolucionario*, Ministerio del Estado, La Habana.

Bibliografía

- Castro Ruz, Fidel 1966. *La historia me absolverá*. Editora Política, La Habana.
- Du-Quesne, Carlos 1955. *El desarrollo económico y el BANFAIC*. Publicaciones del BANFAIC (Núm. 8), La Habana.
- Ferragut, Casto 1995. *El Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC). Su génesis, características y desarrollo*. Washington, DC.

- Gutiérrez, Gustavo 1941. *Constitución de la República de Cuba*, Editorial LEX, La Habana.
- Lancís y Sánchez, Antonio 1947. *Legislación orgánica del Poder Ejecutivo*. Editorial LEX, La Habana.
- Lister, John H. 1955. *Cooperativismo agrícola en Cuba: su estado actual y posibilidades futuras*. Informe del BANFAIC, La Habana.
- Martínez Viera, Rafael 1977. *70 años de la Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas*. Academia de Ciencias de Cuba, La Habana.
- Mendoza, Luis G. 1945. *Revista Semanal Azucarera (Selecciones 1935-1945)*. Bolsa de La Habana, La Habana.
- Nelson, Lowry 1959. *Rural Cuba*. University of Minnesota, Minneapolis.
- Pérez Lobo, Rafael 1942. *Legislación azucarera*. Tomos I y II. Editorial Selecta, La Habana.
- Pérez Picó, Manuel 1939. *Las asociaciones cooperativas, necesidad de una legislación que las regule en Cuba*. Cultural S. A., La Habana.
- Usástegui y Lezama, Ángel 1938. *El colono cubano*. Jesús Montero Editor, La Habana.
- VV.AA. 1976. *United Fruit Company: un caso de dominio imperialista en Cuba*. Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- VV.AA. 1984. *80 años de la Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas*. Ed. Científico Técnica, La Habana.
- VV.AA. 2006. *Las investigaciones agropecuarias en Cuba 100 años después*. Ed. Científico Técnica, La Habana.
- Valdés Paz, Juan 1997. *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Walter del Río, Germán 1937. *Aportes para una política económica cubana*. Úcar y García, La Habana.
- Zanetti, Oscar 2004. *Las manos en el dulce*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

CAPÍTULO Organización agraria desde la primera 2 Ley de Reforma Agraria, en 1959, hasta comienzos de 1963

1. INTRODUCCIÓN

La delimitación de este período suele ser objeto de debate. Comprende la mayoría de las grandes transformaciones estructurales mediante las cuales la Revolución dio nacimiento a un nuevo régimen socioeconómico e inició el largo proceso de construcción del socialismo en Cuba. Las transformaciones agrarias fueron centrales en este proceso.

Desde la perspectiva del proceso de organización agraria, con este período se inicia y consolida una nueva organización agropecuaria.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

La condición más relevante de este período es el escenario de aguda lucha política y de clase en medio de la cual el nuevo poder revolucionario logró consolidarse, construir un Estado popular y llevar adelante el programa de transformación de la sociedad cubana, esbozado primero en el Programa del Moncada y contenido en la opción socialista asumida más tarde (Valdés Paz, 2008).

Las agresiones del imperialismo norteamericano—bloqueo, invasión de Playa Girón, bandas mercenarias, Crisis de Octubre—hicieron de este período una etapa marcada por la defensa del poder y la obra de la Revolución. La lucha por la sobrevivencia, el desarrollo y la justicia social consolidó la unidad política del pueblo y sus dirigentes, y favoreció la estrategia compartida de transformación de la sociedad cubana en una sociedad independiente, democrática, desarrollada y socialista.

A comienzos del período, se instituyó un sistema político que sería, a la vez, la fuente y principal instrumento en el diseño e implementación de las estrategias de socialización, es decir, en la instauración de un *modelo de transición* socialista en concordancia con sus objetivos y sus condiciones históricas e inmediatas. Este modelo se caracterizó, desde el principio, por:

- Un alto nivel de estatalización de la propiedad y las funciones sociales.
- El establecimiento de nuevas relaciones de producción y distribución.
- La promoción de nuevas relaciones sociales, valores y normas.
- Una nueva institucionalidad jurídica, política y económica.
- Una gran centralización de la dirección y los recursos.
- La prioridad absoluta de la defensa de la soberanía nacional (Valdés Paz, 1993).

Concluidas, en 1961, las grandes transformaciones en las relaciones de propiedad, explotación y dependencia, se iniciaron las tareas de construcción de un régimen socialista sobre la base de un extenso sector estatal de la economía y la colectivización de la gestión económica. Singular relevancia organizativa asumió entonces el sistema de dirección y planificación de la economía, implementado con estos fines. La planificación global y centralizada, el establecimiento del cálculo económico para ciertos sectores y el gasto presupuestario para otros, determinaron la constitución de un modelo dual de dirección y planificación económicas.

La experiencia nacional y la socialista internacional, sirvieron, paradójicamente, de referencia a propuestas divergentes sobre el sistema de dirección y planificación de la economía.¹ No obstante, el modelo de dirección implementado se caracterizó por la gran centralización de la decisión y la gestión, las limitaciones impuestas al mercado, la integración sectorial y la separación estricta entre las relaciones internas y externas de la economía.

Por otra parte, la institucionalización alcanzada en esta etapa dio lugar a ciertos patrones que permanecieron hasta mediados de los años 70. Los organismos centrales tuvieron un marcado carácter sectorial, surgieron nuevos organismos y se disolvieron algunos otros.

La división política administrativa previa al período revolucionario fue inicialmente modificada a favor de una mejor organización territorial, en correspondencia con los cambios demográficos ocurridos en las décadas de 1940 y 1950, el surgimiento de un sector estatal de la economía y la uniformación de los servicios públicos. Sin embargo, durante el período, hubo continuos ajustes en la división política administrativa por efecto del doble proceso de nacionalización y de puesta en explotación de las tierras reformadas: a) se creó un nivel intermedio entre la comunidad y el municipio, y entre el municipio y la provincia; y b) los organismos centrales y entidades sectoriales crearon una multiplicidad de organizaciones territoriales que podían coincidir o no con la división político administrativa.

Por último, señalemos el fuerte condicionamiento introducido por el drenaje de cuadros técnicos y de dirección provocado por la intencionada política migratoria norteamericana y el impacto de las transformaciones sociales promovidas por la Revolución. Esta brusca pérdida de la capacidad técnico organizativa de la sociedad nacional y

de la rural, en particular, limitó el efecto de una adecuada organización sobre los procesos económicos, a pesar de la asistencia técnica recibida de países amigos.²

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

El condicionamiento más fuerte de la sociedad rural, en este período, fue la continua transformación de la estructura de tenencia de la tierra bajo el impacto de la Ley de Reforma Agraria de 1959, primero, y las leyes de sanciones por actividades contrarrevolucionarias y abandono del territorio nacional, después. Las consecuencias más relevantes de la aplicación de estas leyes para el proceso organizativo fueron:

- Supresión del latifundio y de la tenencia foránea de la tierra.
- Afirmación de los campesinos como grupo social y como productores.
- Surgimiento de un sector socializado agropecuario, mediante la colectivización de las tierras afectadas, y su organización como cooperativas, primero, y como granjas estatales, después.
- Creación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), con plenos poderes y jurisdicción propia para la aplicación de la Reforma Agraria.
- Creación de las zonas de desarrollo agropecuario a los fines de la aplicación de la Ley de Reforma Agraria (Valdés Paz, 1997).

La modificación de la estructura de tenencia trajo consigo no sólo la supresión de la estructura agraria dominada por el latifundio y una modificación de la estructura social correspondiente, sino también el surgimiento de nuevos sujetos agropecuarios y una tendencia a la socialización de las relaciones de producción agrarias.

Asu vez, la Reforma Agraria, como conjunto de políticas orientadas a una profunda modificación de la sociedad rural tradicional, constituyó un nuevo espacio institucional bajo la rectoría y jurisdicción del INRA. Este espacio constituyó el sector agropecuario de la economía, al que se asignaron entonces diversas actividades económicas, definidas menos por su naturaleza que por su carácter, reformado por la propiedad estatal o bajo dirección estatal. Precisamente, durante el período, numerosas actividades fueron incluidas o excluidas del sector agropecuario con su obvia incidencia en el proceso organizativo. Más adelante, discutiremos la naturaleza de esta dinámica de actividades agregadas y desagregadas bajo una o varias instituciones económicas; ahora, sólo queremos subrayar su efecto condicionante del proceso organizativo agrario.

Otra condicionante de relieve lo fue el sistema de dirección y planificación de la economía implementado en el sector agropecuario. Como ya señalamos, en el sector se aplicó el sistema del cálculo económico, mediante el cual las empresas económicas debían cubrir sus gastos con sus ingresos, producir excedentes, y vincularse entre sí y con el resto de la economía mediante relaciones mercantiles. Desde el punto de vista organizativo, el sistema de cálculo económico suponía una tajante separación entre las esferas económica y presupuestada del sector

agropecuario, con sus efectos organizativos correspondientes.

Otras exigencias implicadas —como la planificación centralizada, la contabilidad y el control estadístico— reforzaron un modelo de dirección agregada, fuertemente verticalizado, y propiciaron una estructura homologada por niveles y muy centralizada en la toma de decisiones.

En el sector, las condiciones de este modelo de dirección fueron reforzadas por el problema crucial de la baja disponibilidad de cuadros de dirección, técnicos y fuerza de trabajo calificada. La situación se agravaba no sólo por la disminución de los cuadros disponibles, sino por la magnitud de las transformaciones en curso. La acelerada política de diversificación y acumulación, la nueva escala de la gestión, los cambios técnico-productivos, entre otros factores, elevaron las tensiones derivadas de la baja calificación de los recursos humanos (Pino Urra, 1984).

Finalmente, mencionaremos el modelo tecnológico dominante en el período, que era, básicamente, el precedente, salvo en una acelerada mecanización de algunas labores agrícolas —preparación de tierra y algunas cosechas— y de la transportación. La escala de explotación tendió a incrementarse y se produjo una mayor diversificación de la producción por unidad y por empresa.

1.3 Modelo organizativo

El modelo organizativo prevaleciente en el período se orientaba a la preservación de la pequeña producción mercantil mediante la pequeña empresa familiar campesina; y de la gran producción mercantil, mediante empresas agrarias cooperativas y estatales, organizadas a gran escala y dotadas de abundantes recursos humanos y materiales que, como veremos, serán insuficientes para la escala de explotación instaurada. El referente para la organización de la gran producción se buscaría, primero, en la gran hacienda y las compañías capitalistas, y después, en los *sovjoses* soviéticos.

Las máximas autoridades nacionales y provinciales del INRA fueron las encargadas de organizar el proceso; pero, su falta de experiencia y antecedentes limitó su capacidad de conducción en medio de acelerados cambios que apenas permitían ir más allá de la puesta en marcha de las actividades y asegurar su control desde el Estado.

Examinaremos ahora el proceso organizativo que, bajo la influencia de estas condiciones generales y particulares, se desarrolló en las esferas económica, científico-técnica y de dirección estatal durante este período. En la esfera económica, distinguiremos los grandes grupos de actividades relacionadas con la producción y los servicios, la comercialización y otros. Nuestro propósito es, no tanto pormenorizar los hechos organizativos correspondientes, como exponer las grandes líneas organizativas bajo las cuales se articularon estas actividades y las distintas esferas entre sí.

Es necesario subrayar ahora el carácter de ruptura que, con la estructura organizativa preexistente, tuvo el proceso que se desencadenó con las transformaciones revolucionarias iniciadas en 1959. Los hechos organizativos que se sucedieron tuvieron, en este período, un carácter

Tabla 2.1

Composición de tenedores de tierra privados, 1963

| Categoría | Número de tenedores | % |
|--------------|---------------------|-----|
| 0 a 67 ha | 150 140 | 94 |
| 67 a 134 ha | 3 855 | 2 |
| 134 a 402 ha | 5 970 | 4 |
| Totales | 159 965 | 100 |

Fuente: Gutelman, 1970.

emergente, experimental y sólo en parte, acumulativo; la práctica se basaba más en la prueba y el error, que en una concepción científica de la organización.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción agropecuaria

Correspondió a este período la mayor y más difícil tarea organizativa del proceso: rearticular, sobre nuevas bases, el proceso productivo agropecuario. Para ello, fue necesario, en primer lugar, reorganizar territorialmente las actividades productivas de acuerdo con los acelerados cambios en la estructura de tenencia de la tierra y, en segundo lugar, constituir los órganos administrativos capaces de dirigir y ejecutar las tareas económicas derivadas de los nuevos programas de desarrollo agropecuario.

Los sucesivos cambios ocurridos en la estructura de tenencia fueron delimitando tres subsectores productivos, constituidos por la burguesía agraria, el campesinado y las empresas socializadas.³

2.2 Sector privado

Los dos primeros subsectores, entonces el sector privado, propiamente dicho, se basaban en la estructura de tenencia prevaleciente hasta 1963. Como se observa en la Tabla 2.1, era fácil distinguir los grupos de tenentes entre los subsectores privados:

La burguesía agraria. Estaba constituida por los tenentes de tierra con áreas superiores a las 67 ha no afectados por la Ley de Reforma Agraria y los tenentes afectados por la Ley que quedaron con propiedades de hasta 402 ha. Este sector conservó su organización tradicional en fincas regidas por administradores y capataces, vinculadas a las grandes producciones mercantiles, como caña de azúcar, ganadería, café y arroz, entre otros. Su condición de grandes y medianos productores los hacía adquirentes de servicios productivos.

Tabla 2.2

Estructura de la ANAP, marzo de 1962

| Unidades | Total | Provincias | | | | | |
|-------------------------------------|-------|---------------|-----------|----------|------------|----------|---------|
| | | Pinar del Río | La Habana | Matanzas | Las Villas | Camagüey | Oriente |
| Delegaciones territoriales | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Delegaciones municipales | 125 | 15 | 25 | 22 | 32 | 9 | 22 |
| Asociaciones campesinas | 2 339 | 158 | 182 | 54 | 598 | 257 | 1 090 |
| Delegaciones cultivadoras de caña | 160 | 9 | 13 | 24 | 50 | 24 | 40 |
| Cooperativas de crédito y servicios | 535 | 277 | - | - | 239 | 3 | 16 |
| Sociedades agropecuarias | 100 | - | 32 | 2 | 26 | - | 40 |

Fuente: "Las empresas del INRA", 1962.

El campesinado. Integrado por los tenentes de menos de 67 ha —pero, en realidad, con áreas promedio de 13 ha— socialmente condicionados por el proceso de reforma agraria iniciado en 1959, tras el cual quedó constituido por unos 200 mil productores individuales, dedicados, principalmente, a las producciones de tabaco, café, caña y frutos menores.⁴ Si bien los campesinos mantuvieron la explotación familiar de sus fundos, durante este período rompieron con su forma tradicional de asociación en organizaciones productivas específicas y constituyeron nuevas formas de organización económica y civil, tales como:

- *Asociaciones campesinas.* Organizadas con todos los pequeños campesinos de una localidad, a ellas se integraron todas las formas previas de organización campesina, como la Asociación de Colonos de cada ingenio azucarero, la Asociación de Aparceros y la Asociación de Cosecheros. En 1963, había 2 467 asociaciones campesinas locales, creadas, desde comienzos de 1961, como organismos de base de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).
- *Cooperativas de crédito y servicios (CCS).* Fueron las primeras formas de cooperación, surgidas, principalmente, entre los productores tabacaleros de Pinar del Río y Las Villas, quienes disponían de medios de producción, nacionalizados, de uso común. En 1963, había 587 CCS.
- *Sociedades agropecuarias.* Forma cooperativa de la producción promovida en varias provincias, sobre todo, entre productores de caña y ganado, basada en la propiedad común sobre la tierra y los demás medios de producción.⁵

Estas experiencias cooperativas, promovidas por la ANAP, tuvieron distinta suerte ante la ausencia de una política nacional de cooperativización, debido a factores que examinaremos más adelante. No obstante, estas experiencias sólo involucraron, en el período, a un pequeño porcentaje del campesinado, cuyas necesidades y demandas como productores, debían ser atendidas centralmente.

Al comienzo del período, se constituyeron entidades estatales para la atención al pequeño campesinado, como la Sección de Asistencia Material, Técnica y Cultural al Campesinado (SAMTCC), cuyas funciones quedaron descritas en la Resolución Núm. 176/60 del INRA. Sin embargo, estas diversas funciones de planificación, circulación de insumos, crédito, etc., fueron transferidas paulatinamente a la propia organización campesina, la ANAP, con consecuencias que examinaremos en el período siguiente.

La ANAP, cuya organización en las bases campesinas se inició a comienzos de 1961, quedó constituida oficialmente durante su primer congreso, el 17 de mayo de ese año, al que asistieron 3 800 delegados en representación de 40 000 colonos cañeros, 3 000 caficultores, 4 000 cultivadores de papa, 20 000 vaqueros, entre otros. La ANAP se creaba desde la perspectiva clasista del pequeño campesino y no desde su perfil como productor, como había sucedido con anteriores asociaciones (Asociación de Productores de Arroz, Asociación de Productores de Tabaco, Asociación Nacional de Colonos, entre otras). El ingreso era voluntario y podían pertenecer los campesinos con hasta 76 ha de tierra y que simpatizaran con la Revolución. La estructura de dirección de la ANAP en tres niveles—nacional, provincial y municipal—descansaba en las asociaciones campesinas, que constituían sus organismos de base, como aparece en la **Tabla 2.2**.

2.3 Sector socializado

El subsector de la producción socializada se constituyó a partir del fondo de tierras cultivadas, afectadas por la aplicación de la Primera Ley de Reforma Agraria—el exceso de área sobre el límite establecido por la Ley y áreas cañeras de administración—y otras leyes confiscatorias. Estas áreas solían estar organizadas como fincas de explotación agrícola y/o ganadera, por lo que su reorganización se realizó sobre la base de conservar la anterior unidad administrativa cuando ésta era de grandes dimensiones, y/o reuniendo fincas próximas bajo una administración común. Las empresas agrarias así constituidas se organizaron bajo la forma de cooperativas o granjas estatales.

Los primeros latifundios ganaderos intervenidos en el segundo semestre de 1959 bajo la aplicación de la Ley de Reforma Agraria, fueron preservados en su organización tradicional y subordinados al INRA con la denominación de *fincas de administración directa*.⁶ El resto de las áreas afectadas fueron organizadas como cooperativas de producción de mediana a gran escala, nominadas según su especialidad. Las fincas de administración directa eran, de hecho, granjas estatales—administración estatal, propiedad pública, régimen asalariado, etc.—, pero las cooperativas de producción obedecían a un esquema sin precedente.

Tabla 2.3
Cooperativas de producción agropecuaria del INRA, 1960

| Especialidad | Cantidad | % |
|----------------------------|------------|--------------|
| Cooperativas agrícolas | 550 | 62.4 |
| Cooperativas pecuarias | 10 | 1.1 |
| Cooperativas agropecuarias | 220 | 25.0 |
| Cooperativas avícolas | 10 | 1.1 |
| Cooperativas carboneras | 10 | 1.1 |
| Cooperativas madereras | 1 | 0.1 |
| Cooperativas henequeneras | 14 | 1.6 |
| Cooperativas paperas | 16 | 1.8 |
| Cooperativas cañeras | 6 | 0.7 |
| Cooperativas pesqueras | 44 | 5.0 |
| Totales | 881 | 100.0 |

Fuente: INRA, 1960.

Esta organización cooperativa se fundaba en el Artículo 43 de la Ley de Reforma Agraria, que definía un tipo de cooperación constituido sobre tierras públicas y bajo administración estatal. Esta fórmula, que discutiremos más adelante, fue utilizada para organizar todas las tierras nacionalizadas, incluidas las plantaciones cañeras afectadas al concluir la zafra azucarera de 1960.⁷ De acuerdo con el *Reglamento general de cooperativas cañeras*, promulgado en 1960,⁸ las cooperativas de producción administradas por el INRA se organizaban sobre un fondo de tierras públicas como empresas cooperativas de las cuales eran miembros todos sus trabajadores con iguales derechos.

La cooperativa era dirigida por un administrador designado por el INRA y un Consejo de Dirección, el cual designaba, a su vez, a un coordinador adjunto al administrador. Los ingresos económicos de los cooperativistas dependían del resultado final y eran proporcionales al trabajo aportado.

Al concluir el primer año de Reforma Agraria, las cooperativas de producción creadas a partir de las grandes unidades especializadas de la agricultura no cañera, constituían 881 empresas agrarias, de las cuales 62,4% se dedicaban a la producción agrícola, 25% a la producción agropecuaria y 2,2% a la producción pecuaria (Núñez Jiménez, 1960b) (**Tabla 2.3**).

Otras 500 fincas pecuarias y 11 agrícolas, administradas por el INRA, estaban en trámites de convertirse en cooperativas.

Los problemas implicados en el funcionamiento de las cooperativas de producción y la coexistencia de una organización más idónea, como las fincas ganaderas de administración directa, aconsejaron la reorganización territorial, económica y administrativa de todas estas unidades en una nueva organización empresarial denominada *granja del pueblo*, verdadera granja estatal diseñada sobre un modelo muy cercano al *sovjos* soviético y constituida sobre la base de:

- Tierras de propiedad pública.
- Financiamiento por el INRA.
- Administración designada centralmente por el INRA.
- Un Consejo de Administración.
- Régimen de trabajo asalariado.
- Gestión planificada sobre la base de indicadores directivos y sujeta al cálculo económico.
- Sujeción a las normas técnicas del INRA.

Al concluir 1961, se habían constituido, aceleradamente, más de 200 granjas del pueblo.⁹

Como se explicaría más tarde (Castro Ruz, 1960), se ensayaba dos formas de explotación en tierras nacionalizadas:

- a) cooperativas, para fincas en producción, y
- b) granjas estatales, para las grandes fincas ganaderas, grandes arroceras y tierras baldías.

Igual proceso se extendió, en el segundo semestre de 1960, a las tierras agrícolas cañeras—bajo plantaciones u ociosas—, afectadas por la aplicación de la Ley de Reforma Agraria al sector azucarero. Las unidades afectadas fueron

Tabla 2.4

Granjas estatales, 1962

| Granjas | Cantidad | Área (ha) | Trabajadores |
|--------------------|----------|-----------|--------------|
| Granjas del pueblo | 280 | 2 844 000 | 200 000 |
| Granjas cañeras | 600 | 900 000 | 120 000 |

Fuente: Gutelman, 1970.

organizadas en unas 604 cooperativas de administración estatal que tributaban a 161 centrales azucareros, y agrupadas en 45 unidades empresariales territoriales.¹⁰

A diferencia de las cooperativas de producción, las cañeras se constituyeron sobre ciertas condiciones ventajosas, como la experiencia previa recogida en el *Reglamento general de cooperativas cañeras*, el carácter consolidado de su actividad productiva, y prioritario de su actividad económica. Sin embargo, ya a finales de 1961, su funcionamiento presentaba serias dificultades, derivadas de la contradicción entre su organización cooperativa y sus condiciones socioeconómicas, así como entre su autogestión y el sistema de dirección y planificación de la economía establecido en el sector agropecuario. Estas dificultades eran tanto de orden técnico-productivo, como sociales, administrativas y políticas. Al decir de Carlos Rafael Rodríguez, "la fuerza de la Revolución Cubana, su influencia en las masas trabajadoras, impidió que la frustración de las cooperativas cañeras se convirtiera en un problema para el proceso revolucionario" (Rodríguez, 1963).

Para superar esta situación, a finales de 1962, se sometió a discusión y fue aprobada por toda la masa de cooperativistas, la conversión de las cooperativas en granjas cañeras, organizadas sobre el modelo de granjas estatales antes descrito para el caso de las granjas del pueblo.¹¹ En la **Tabla 2.4**, aparece la situación del subsector socializado de la producción al terminar el año 1962.

Sin embargo, ya desde mediados de 1961 y, más aceleradamente, durante 1962, el sector de propiedad estatal se incrementó con las fincas medianas y pequeñas afectadas por expropiaciones originadas en sanciones por

Tabla 2.5

Administraciones generales del INRA, 1960

| Administraciones generales | Cooperativas o unidades | Delegaciones territoriales | Actividades |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---|
| Cooperativas cañeras | 582 | 48 agrupaciones 6 delegaciones | Producción, asistencia técnica |
| Arroz | 35 | 6 | Producción, beneficio, comercialización, asistencia técnica |
| Algodón | 7 | | Producción, beneficio, comercialización |
| Tabaco | | 9 | Beneficio, comercialización, producción de semilla y posturas, asistencia técnica |
| Café y cacao | 14 | 3 | Comercialización, beneficio, torrefacción, asistencia técnica |
| Cooperativa Nacional Henequenera | 9 | | Producción, beneficio, comercialización |
| Cooperativas pesqueras | 41 | 6 | Comercialización, refrigeración, construcción y reparaciones, asistencia técnica |
| Totales | 691 | 72 | |

Fuentes: INRA.

delitos contrarrevolucionarios o por abandono del territorio nacional. Si bien algunas de estas unidades agrarias eran agregables a las áreas de granjas cercanas, un creciente número tuvo que ser organizado bajo un régimen de administración directa, las denominadas *fincas administradas*.

Con la constitución, durante el período, de un universo de unidades empresariales de propiedad estatal—principalmente, granjas estatales y empresas especializadas agropecuarias—, surgió la necesidad de reagrupar estas unidades bajo formas organizativas empresariales de mayor escala, que las subordinaran bajo una administración y objetivos comunes. Esta necesidad se originaba en distintos factores y condiciones, tales como:

- El gran número de unidades económicas.
- El carácter ramal y centralizado de la planificación y asignación de recursos.
- Desigualdades económicas entre las empresas.
- Necesidades de cooperación económica y transferencia de recursos entre las unidades.
- Programa de inversiones para el desarrollo.
- Diferencias técnico-productivas entre las unidades.

La fórmula organizativa implementada para dar respuesta a estas necesidades fue la llamada *administración general* de carácter ramal. Las administraciones generales se habían originado en 1959 y 1960, cuando se hizo necesario sustituir, con nuevos órganos económicos, algunas de las funciones de las entidades de estabilización, los organismos reguladores, el BANFAIC, etc. Así, vemos que, durante 1960, se constituyen las administraciones generales del INRA, con diversas actividades, unidades subordinadas y delegaciones territoriales (**Tabla 2.5**).

Bajo estas administraciones, quedaron subordinadas las unidades empresariales correspondientes: primero, fincas; después, cooperativas y, por último, granjas estatales; también, unidades de beneficio y de comercialización. Precisamente, la conversión de las cooperativas de administración estatal en granjas del pueblo y los procesos de diversificación de la producción, plantearon la necesidad de su unificación bajo una sola administración general. Así,

en 1962, comenzó la disolución sucesiva de estas administraciones ramales a favor de la Administración General de Granjas del Pueblo, creada en enero de 1961.¹²

Con la creación de la Administración General de Granjas del Pueblo, se estableció la forma organizativa bajo la cual se dirigirían las unidades económicas agropecuarias no cañeras hasta mediados de 1963. Las funciones otorgadas a esas administraciones pueden ser resumidas como sigue:

- Disponer de los fondos necesarios para las operaciones de la Administración General y empresas subordinadas.
- Dirigir el proceso de planificación técnico-económico de sus empresas y fijar sus cifras directivas en las diferentes categorías. Controlar, fiscalizar y exigir su cumplimiento.
- Dirigir, consolidar y auditar la contabilidad de sus unidades económicas.
- Designar a los administradores, subadministradores y dirigentes subordinados de las empresas.
- Establecer las reglamentaciones de trabajo necesarias a las funciones de las empresas y en sus relaciones con la Administración General y demás entidades económicas.
- Aprobar la organización territorial administrativa de las empresas.
- Resolver los conflictos entre dos o más de sus unidades.

La estructuración de estas funciones en las respectivas administraciones generales planteó el problema de los niveles de dirección correspondientes a la división político-administrativa, así como la definición de la unidad económica correspondiente a cada administración ramal. Así, sobre la base de estas funciones, fueron constituidas, entre 1961 y 1962, las tres administraciones generales bajo las cuales quedaron finalmente agrupadas las unidades económicas del sector socializado de la producción, a saber:

Administración General de Granjas del Pueblo. Constituida formalmente en enero de 1961, agrupó bajo su mando las granjas del pueblo creadas a partir de las cooperativas de producción y las explotaciones de administración directa. Celebró su primera reunión nacional en enero de 1961 y allí estableció su nuevo régimen de dirección y control.¹³ La Administración General creó delegaciones provinciales a las cuales quedaron subordinadas las granjas de las respectivas provincias.

Administración General de Cooperativas Cañeras. Constituida en marzo de 1960, agrupó bajo su dirección las 600 cooperativas cañeras organizadas ese año. Tras la conversión de las cooperativas en granjas cañeras, en agosto de 1962, se convirtió en Administración General de Granjas Cañeras.¹⁴ La estructura de la Administración General de Cooperativas Cañeras, que había sido constituida en tres niveles —nacional, provincial y regional— quedó modificada ese año al convertirse las granjas cañeras en unidades económicas subordinadas a sus respectivas empresas consolidadas regionales, denominadas Agrupaciones de Granjas Cañeras y subordinadas, a su vez, a las delegaciones provinciales de la Administración General.

Tabla 2.6

Empresas y unidades agropecuarias del INRA, 1963

| Administración general | Empresas | Granjas | Unidades | Trabajadores |
|------------------------|------------|------------|------------|----------------|
| Granjas del pueblo | 177 | 177 | | 110 000 |
| Granjas cañeras | 52 | | | 97 000 |
| Fincas administradas | 65 | | | 11 600 |
| Otras | 5 | | 357 | |
| Totales | 299 | 177 | 357 | 218 600 |

Fuente: "Inventario de empresas del INRA", MINTRAB, 1963.

Administración General de Fincas. Las primeras fincas administradas quedaron bajo la atención de las asociaciones campesinas, las que designaban un administrador y un Consejo de Dirección. Sin embargo, posteriormente, su cantidad y carácter estatal, así como las exigencias de la planificación y asignación de recursos, obligó a la ANAP a segregarse en su interior la organización funcional a cargo de la administración y dirección de esas fincas. Para ello, se constituyeron empresas territoriales con una cierta cantidad de fincas por territorio y se creó la Administración General de Fincas.

En la **Tabla 2.6**, se resume la situación del subsector socializado de la producción agropecuaria a comienzos de 1963. Al examinar el proceso organizativo de la producción agropecuaria en este período, advertimos cómo las diferentes formas empresariales que prevalecieron (granjas del pueblo, granjas cañeras, fincas administradas) y sus correspondientes administraciones generales, se orientaron hacia un modelo de organización en dos niveles, fuertemente centralizado y constituido, a gran escala, con una alta concentración de tierras y medios de producción. En todos los casos, las nuevas unidades económicas constituían, en general, empresas de mayor escala que las unidades originales agregadas; la concentración de sus medios era mayor y su base técnico material, más amplia.¹⁵ Sin embargo, este modelo y su implementación no estuvieron exentos de contradicciones, las más importantes de las cuales fueron:

- La escala de explotación implicada en el modelo era demasiado grande para las condiciones existentes.
- La necesidad de un modelo de organización provocó, en muchos casos, su aplicación forzada o distorsionada. Un ejemplo es la homogeneidad de los aparatos administrativos frente a la diversidad de tamaño de las unidades incorporadas.
- El análisis del tamaño de las unidades económicas arroja notables diferencias entre regiones y tipos de producción a lo largo del país. Por ejemplo, en 1962, casi la mitad de las granjas del pueblo tenían extensiones inferiores a 7 000 ha, y casi un quinto, más de 18 000 ha, es decir, más del doble (**Tabla 2.7**).

Hubo una notable pérdida de especialización en las empresas agropecuarias a causa de las políticas de diversificación acelerada, primero, y de recuperación de la agricultura cañera, después. Como resultado, las granjas del pueblo acrecentaron sus áreas cañeras, y las granjas cañeras, las áreas con cultivos no cañeros.¹⁶

Algunas de estas dificultades y otras consideraciones ideológicas han sido manejadas en el debate sobre la organización agraria en este período. Tratando de resumir el debate, nos referiremos a dos temas principales. El primero, se refiere a la experiencia frustrada de otras formas organizativas previas y distintas a la constitución de granjas estatales, como ha sido analizado por Michael Gutelman (1970); la segunda, se refiere a la sustitución de formas "más democráticas" de organización agraria, como las cooperativas, por fórmulas estatistas, como ha sido señalado por Carmen Diana Deer (1984) en uno de sus primeros trabajos sobre la sociedad rural cubana.

Para Gutelman, el fracaso de otras formas organizativas —como las explotaciones de administración directa, las cooperativas de administración estatal y las fincas administradas— se remite, fundamentalmente, a las estructuras administrativas muy jerarquizadas y centralizadas, y a la alta concentración del sistema en la dirección, planificación y asignación de recursos. Sin esta centralización y concentración, las explotaciones de administración directa hubieran podido operar en condiciones de mayor autogestión, las cooperativas hubieran sido viables sin una administración estatal contrapuesta a su Consejo de Dirección, y las fincas administradas hubieran sido más eficientes en un sistema menos centralizado para la asignación de recursos. La subordinación de las unidades económicas a las administraciones generales habría reforzado estas tendencias negativas.

Si bien Gutelman tiene razón respecto al comportamiento del sistema de dirección y planificación que describe, y en relación con los efectos de la centralización y verticalización que afectaron al conjunto de las organizaciones agrarias, describir no es explicar, aunque él mismo apunta algunos de los condicionamientos explicativos de esta situación.

En nuestra opinión, lo esencial de las insuficiencias del sistema de dirección y planificación de la economía definido e implementado para el sector en ese período, en que se pasaba de un régimen capitalista a uno socialista, fue la continua restricción del mercado, tanto externo como interno, como efecto del bloqueo económico de EE. UU., los esfuerzos de defensa, las caídas de la producción, etc. Las relaciones mercantiles definidas en el sistema dejaron de ser rectoras de las relaciones económicas y de la gestión; la escasez de recursos obligó a centralizar su asignación. Ambas limitaciones se reforzaron bajo una política de acelerado crecimiento de la producción mediante procesos

Tabla 2.7

Granjas del pueblo, 1962

| Escala (ha) | Cantidad | % |
|--------------------|------------|------------|
| Hasta 3000 | 36 | 13 |
| De 3 mil a 7 mil | 89 | 32 |
| De 7 mil a 12 mil | 50 | 18 |
| De 12 mil a 18 mil | 50 | 18 |
| De 18 mil a 25 mil | 22 | 8 |
| Más de 25 mil | 32 | 11 |
| Total | 279 | 100 |

Fuente: Estadísticas agropecuarias, JUCEPLAN, 1963.

inversionistas orientados al incremento de las explotaciones, el empleo y a la modernización tecnológica.

Este comportamiento del sistema era inevitable en las condiciones existentes, por lo que se convertía en una variable independiente del proceso organizativo, a la cual debían ajustarse todas las formas organizativas para ser funcionales.

Por otro lado, una parte importante de esta centralización se derivaba del acelerado proceso de transformación y reorganización de las estructuras agrarias y de la necesidad de uniformar los procedimientos de gestión y trabajo. Pero, quizás con igual peso, la falta de cuadros técnicos y de dirección no sólo obligaba a la centralización de la dirección en estructuras verticalizadas, sino que imponía, contradictoriamente, una escala de organización mayor que la adecuada al desarrollo de las fuerzas productivas.

En esta perspectiva, las granjas estatales fueron impuestas precipitadamente por el conjunto de las condiciones de funcionamiento del sistema, y se mostraron aptas para asegurar la continuidad del proceso económico y las premisas del desarrollo.

El segundo tema ha sido argumentado por Carmen Diana Deer en el sentido de que las condiciones del capitalismo agroexportador han inducido a los procesos revolucionarios a optar por soluciones estatistas, preservando las estructuras organizativas de la producción y evitando la parcelación de las grandes unidades agrarias. De esta forma, se ha excluido una alternativa más democrática y participativa como sería la cooperativización de tipo campesina. Dejando a un lado las preferencias políticas implicadas en este enfoque, así como el modo en que la profesora Deer concluye lo contrario de lo que prueba (es decir, que en las sociedades del capitalismo periférico la constitución de un sector estatal agropecuario es una necesidad estructurada), el asunto planteado nos permite examinar la experiencia cubana, en la cual se intentó dar una solución cooperativa a la organización de la producción socializada.

La primera cuestión implicada es la concepción presente en la dirección de la Revolución, cuando optó por una fórmula de organización cooperativa para la producción agropecuaria socializada, en el marco de objetivos de profundas transformaciones de la sociedad cubana. Distintos motivos parecen subyacer en esta fórmula, algunos, económicos —defender la no parcelación de las grandes empresas agrarias, incrementar el empleo rural, puesta en producción de las tierras ociosas, rápido incremento y diversificación de la producción agropecuaria—; otros, políticos —adecuarse a la correlación de fuerzas, no anticipar otras fórmulas de carácter socialista, sustraer al proletariado agrícola de la lucha ideológica dentro del movimiento obrero—, y otros, quizás, relacionados con las ventajas que se atribuye a la organización cooperativa: mayor autogestión, vinculación del ingreso al resultado económico de la empresa, etc.

Las ideas precisas sobre la cuestión no aparecen expresas y la fórmula cooperativa tan sólo aparece recogida en la Ley de Reforma Agraria como de posible aplicación por el Estado. Sin embargo, en un aspecto parecería más

claro el pensamiento de la dirección revolucionaria: se trata de la aplicación de la fórmula cooperativa como de transición hacia formas posteriores de organización estatal, tenidas como más avanzadas, tal como se definía en ciertas teorías y en la práctica histórica socialista.¹⁷

En todo caso, esta idea de la transición en la organización agraria no podía menos que estar relacionada con

Tabla 2.8

Situaciones en las cooperativas cañeras, 1962

| Esfera | Problemas y contradicciones funcionales |
|----------------------------|---|
| Económica | <ul style="list-style-type: none"> • Incosteabilidad de la mayoría de las cooperativas • Ausencia de ganancias distribuibles y disminución del ingreso medio anual en términos de salario • Igualitarismo en la distribución del ingreso |
| Organización territorial | <ul style="list-style-type: none"> • Discontinuidad territorial de las fincas que la integran • Dispersión de las áreas agrícolas • Proliferación de parcelas de autoconsumo dentro y fuera de la cooperativa |
| Dirección y administración | <ul style="list-style-type: none"> • Dualidad de poderes entre el coordinador y el administrador de la cooperativa • Tendencia a la sustitución del primero por el segundo • Violación del reglamento de la cooperativa: <ul style="list-style-type: none"> -No funcionamiento del Consejo de Dirección -Escasa participación de los cooperativistas • Disolución del aparato administrativo permanente y su no sustitución por otro equivalente • Pérdida de controles |
| Organización del trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Alta proporción de cooperativistas que viven fuera de la cooperativa • Trabajadores no cooperativistas con derechos, condiciones de trabajo e ingreso diferentes • Cooperativistas que trabajan para productores privados o en parcelas propias |
| Política y social | <ul style="list-style-type: none"> • Conversión de trabajadores asalariados en cooperativistas • La administración estatal como obstáculo entre el Estado y los cooperativistas • Falta de representación social y política de los cooperativistas • Condiciones de vida inferiores al granjero • Falta de una cultura cooperativista |

Fuente: INRA.

las condiciones de la transición a nivel global y modificarse ante la aceleración de las transformaciones en curso y la declaración de su carácter socialista, apenas año y medio después de iniciada la Reforma Agraria.

Otra cuestión es el acelerado agotamiento de esta fórmula cooperativa en las condiciones antes descritas. Como distintos autores han señalado, no se trató solamente de las afectaciones funcionales que examinaremos inmediatamente, sino de la inviabilidad sociológica de una organización cooperativa en empresas agrarias desarrolladas bajo fuertes relaciones capitalistas de producción, en las cuales el trabajo asalariado desvinculaba al productor de su interés por la tierra y de su participación en el resultado económico final, limitaba su dominio del proceso productivo y le impedía toda experiencia administrativa.

Las deficiencias funcionales —contradicciones entre el administrador estatal, el coordinador y el Consejo de la Cooperativa; autoritarismo; violaciones del Reglamento de Cooperativas; supeditación a las directivas centrales y a la asignación centralizada de recursos; deficiencias económicas, etc.— no hicieron sino agravar la inviabilidad de la fórmula cooperativa. Así, tenemos el caso de las cooperativas cañeras, las de mayor duración —por dos años y medio—, en las cuales las deficiencias funcionales fueron acompañadas de las crecientes dificultades en la vida interna de la cooperativa y los colectivos de trabajadores (Tabla 2.8).

Adicionalmente, entre los cooperativistas se advertía efectos político-ideológicos no deseados: diferencias entre los colectivos de una u otra cooperativa (debido a sus condiciones de partida), nivel limitado de empleo, propiedad de grupo que limitaba su plena socialización, necesidad de invertir en un sector de no plena propiedad social, retroceso en la conciencia social de los cooperativistas, desindustrialización, entre otros, que hacían de la cooperativización, en la percepción de la dirección de la Revolución, una fórmula menos socialista.

Podemos concluir que el fracaso de la fórmula cooperativa en el subsector socializado fue, en lo fundamental, su creciente inviabilidad para cumplimentar los objetivos de transformación asumidos por la Revolución en su proyección socialista. La conversión de las cooperativas en granjas estatales —se entendió— permitiría superar las contradicciones acumuladas y acelerar el establecimiento de relaciones socialistas de producción en el campo.

2.4 Relaciones agroindustriales

Finalmente, antes de concluir el examen del proceso de organización en las actividades de producción, debemos hacer una breve referencia al impacto de la nueva organización agraria en sus relaciones con la agroindustria: industrias de beneficio, alimenticia, azucarera y otras. Como es sabido, las grandes producciones mercantiles del país tenían como destino directo la industria de beneficio y/o de transformación:

- Caña: industria azucarera.
- Tabaco: escogidas - industria tabacalera.
- Café: torrefactoras.
- Arroz: molinos arroceros.

- Frutales: industria de conservas.
- Tomate y otras hortalizas: industria de conservas.
- Fibras: industria.

En cada uno de estos casos, la industria no sólo controlaba la fase final del proceso agroindustrial, sino todas las fases del proceso, imponiendo a la agricultura sus normas y condiciones contractuales. Este control no sólo se ejercía regulando la demanda, sino mediante el control de factores de la producción —tierra, insumos, tecnología, etc.— e, incluso, el financiamiento. Sin duda, los ejemplos más acabados de esta integración vertical los tenemos en la producción azucarera y tabacalera, no casualmente los dos más importantes renglones exportables del país en ese entonces.¹⁸

La delimitación de la economía en sectores de producción por parte del sistema de dirección y planificación implementado, indujo una neta separación entre el sector agropecuario y la industria, que se reflejó, inevitablemente, en la organización de las respectivas actividades. A ello hay que agregar la existencia de un sector socializado de la agricultura desde 1959, de un sector industrial desde finales de 1960 y la complejización de las actividades agropecuarias en relación con las industriales.

Si bien, como señalamos antes, las actividades agropecuarias e industriales coexistieron por un tiempo bajo la rectoría del INRA, muy pronto se separaron, rubricando con su distanciamiento institucional la ruptura de las relaciones de dependencia del sector agropecuario respecto a la industria.

El caso en que debemos detenernos, por sus consecuencias para el proceso organizativo agrario en todos sus períodos, es la ruptura de la integración dependiente de la agricultura cañera y la industria azucarera. Algunos hechos ilustrarán el alcance de esta separación:

- Con la implementación de la Ley de Reforma Agraria, se liquidó toda participación jurídica y administrativa de la industria en la estructura de tenencia de la tierra o de las plantaciones cañeras.
- Los medios de producción agrícola fueron traspasados al INRA.
- Se multiplicaron los productores cañeros, privados y estatales. La libertad de molida liquidó el control del ingenio sobre la cuota de molida.
- La responsabilidad técnica y económica por la producción cañera quedó en manos de las empresas agrícolas. Las empresas agrícolas se relacionaron con las empresas industriales como sus iguales.
- Las relaciones entre la agricultura cañera y la industria azucarera quedaron reguladas por el Plan Técnico Económico del país.

Estas "segregaciones" se expresaron, en la práctica, como contradicciones entre las cooperativas cañeras y el ingenio azucarero, donde antes había una total integración funcional.

Esta situación se apartaba de las reflexiones que en el seno del Partido Socialista Popular se habían hecho sobre la situación del complejo azucarero en condiciones de un

régimen socialista en el país. Las conclusiones del estudio llevado a efecto era que el complejo agricultura-industria azucarera no debían separarse, sino, más bien, consolidarse sobre nuevas bases, atendiendo a:¹⁹

- La unidad tecnológica del ingenio y las plantaciones.
- Concentración espacial de la tierra, las comunicaciones y la fuerza de trabajo.
- Mayor nivel técnico del central que el resto de la agricultura.
- Infraestructura compartida por el campo y la industria.
- Centros poblacionales compartidos o vinculados.
- Control centralizado del proceso productivo por el central.
- Tierras en reserva para la expansión cañera bajo propiedad industrial, etc.

Rápidamente, la separación entre agricultura e industria azucarera planteó problemas de coordinación de todo tipo y, particularmente, los referidos a las tareas de zafra, es decir, la cosecha y entrega de caña a los centrales. Ya en 1962, la provincia de Oriente promovió comisiones locales y provinciales de coordinación, integradas por todos los productores, con una notable incidencia en las tareas de la zafra de ese año. Una vez concluida la zafra de 1962 y en reunión de análisis presidida por el Comandante Fidel Castro Ruz, se constituyó la Comisión Nacional Azucarera, con representación de todos los factores en los niveles de nación, provincia y local. Las comisiones locales azucareras ya desempeñaron un papel de peso en la realización de la zafra de 1963.

Sin embargo, las comisiones azucareras fueron tan sólo una solución operacional a la situación de autonomía sectorial antes descrita. Refiriéndose a la cuestión de fondo, Carlos Rafael Rodríguez declaraba a comienzos de 1963:

Se ha discutido últimamente entre nosotros, como consecuencia de las debilidades de la producción agrícola en el pasado y de las insuficiencias de nuestro trabajo todavía, si en la producción de la caña en la agricultura no sería más conveniente que fuera el Central el que dirigiera en lugar de un organismo agrícola.

Hemos examinado en la dirección del Gobierno estos problemas, en la Comisión Económica de la Dirección Nacional, con la participación del compañero Fidel, el presidente Dorticós, el compañero Ernesto Guevara, el compañero Regino Botí y nosotros, y hemos decidido que la producción de la caña debe quedar como parte agrícola que es, bajo la dirección de la Agricultura (Rodríguez, 1963).

2.5 Empresas nacionales

Otras actividades productivas, debido a su volumen, escala o distribución territorial, fueron organizadas como "empresas nacionales" adscritas al nivel central del INRA.

El modelo básico de estas empresas era el de una administración central o cabecera, a la que se subordinaban las distintas unidades de producción y/o servicios. Estas unidades solían ser fincas especializadas en determinadas producciones, o unidades creadas al efecto de las actividades de la empresa. Cuando el volumen y escala de la actividad en las unidades justificaba su organización como empresas unitarias, la empresa nacional tenía carácter de

empresa consolidada u organización empresarial de segundo grado.

Las actividades productivas más importantes organizadas bajo este modelo fueron:²⁰

- *Actividad forestal*: Empresa de Aserrios y Elaboración de Madera, y Empresa de Carbón Vegetal.
- *Actividad de genética vegetal*: Empresa Nacional de Semilla.
- *Actividades agrícolas*: Empresa Productora de Flores y Empresa Técnica Nacional de la Papa.
- *Actividad de fertilizantes*: Empresa de Abono Orgánico.
- *Actividad de genética pecuaria*: Empresa Consolidada de Centros Genéticos de Ganado Vacuno y Equino, y Empresa Consolidada de Centros Genéticos de Ganado Porcino.
- *Actividad avícola*: Empresa de Genética Avícola.
- *Actividad agroindustrial*: empresas lácteas, cárnicas y de conservas.

2.6 Aseguramientos a la producción

Paralelamente al proceso organizativo de la producción, o bajo su influjo, se planteó la necesidad de organizar los servicios a la producción, particularmente, las actividades de mecanización y suministro de insumos.

2.6.1 Servicios de mecanización

Las diversas actividades de aseguramiento a la producción —servicios de maquinaria agrícola, reparaciones, transportación y otras— eran realizadas por pequeñas empresas privadas locales y, excepcionalmente, las grandes empresas importadoras de maquinaria agrícola. Igualmente, las grandes empresas agrícolas o agroindustriales solían vender servicios de aseguramiento a las medianas y pequeñas empresas agropecuarias de limitado capital, y al campesinado vinculado.

El avance de la Reforma Agraria y, particularmente, la mecanización de las actividades agropecuarias, exigió la paulatina centralización de servicios de apoyo a la producción; primero, bajo la administración de las zonas de desarrollo agrario; después, bajo la de las administraciones generales y, finalmente, para una parte importante de esos aseguramientos, mediante la creación de empresas de servicios de carácter nacional con delegaciones y/o unidades de servicios en las distintas provincias. De este modo, al concluir el período, se había constituido, entre otras, las empresas que aparecen en la **Tabla 2.9**.

Estas empresas se caracterizaban por su carácter monopolístico y su organización en gran escala, con redes de

Tabla 2.9

Empresas de aseguramientos del INRA, 1959-1963

| Empresas | Unidades |
|---|----------|
| Empresas consolidadas de servicios de maquinarias | 25 |
| Empresa Consolidada de Fumigación | 4 |
| Empresa de Aviación Agrícola | 1 |

Fuente: INRA.

Tabla 2.10

Empresas de suministros del INRA, 1959-1963

| Empresas | Unidades |
|---|----------|
| Empresa Nacional de Suministros (INRA) | 23 |
| Empresa de Abastecimiento Técnico-Agrícola (ATA-ANAP) | 88 |
| Empresa de Tractores y Equipos Hidráulicos | 40 |

Fuente: MINTRAB, 1963.

servicios territoriales. Uno de sus problemas permanentes sería, en adelante, su constante adecuación al incremento de la demanda de servicios por los productores.

La constitución de estas empresas provocó una contradicción entre la centralización de sus aseguramientos y los productores. Qué nivel de aseguramiento debía estar en manos de los productores y qué prioridad se otorgaría a la eficiencia de los productores por sobre la de los servicios, serían, en adelante, cuestiones permanentes del proceso organizativo.

2.6.2 Insumos agropecuarios

Otro servicio vital era el suministro de insumos y repuestos, cuyos proveedores tradicionales eran grandes casas comerciales, nacionales o extranjeras. La rápida constitución de un sector socializado de la producción campesina, exigió la socialización de los canales de suministros, lo que motivó, al final del período, la constitución de las empresas que aparecen en la **Tabla 2.10**.²¹

Al igual que las de servicios de mecanización, estas empresas fueron diseñadas como monopolios basados en una red nacional de unidades de suministro. La Empresa Nacional de Suministros fue un hecho organizativo de largo alcance en el proceso posterior; la ATA fue subordinada a la ANAP como parte del conjunto de funciones económicas asumidas por esa organización frente al campesinado; la Empresa de Tractores y Equipos Hidráulicos, suministradora de equipos y repuestos, asumiría una importancia creciente, en la medida en que se extendía la mecanización agropecuaria.

2.6.3 Tiendas del pueblo

Un caso particular de examen es la actividad de tiendas del pueblo, originada, desarrollada y transferida en este período por el INRA. Como es sabido, el comercio minorista rural, particularmente, el organizado mediante bodegas en los ingenios, grandes colonias y demás empresas agrarias, formaba parte de la constelación de mecanismos mediante los cuales se ejercitaba la explotación capitalista en nuestros campos. En numerosos casos, se trataba de unidades comerciales perteneciente a las propias empresas agrícolas y/o azucareras, y habían sido nacionalizadas o expropiadas como parte de sus activos. Ya a mediados de 1959, las tiendas nacionalizadas —y otras creadas al efecto— fueron organizadas como cooperativas de consumo bajo la dirección administrativa de la Zona de Desarrollo Agrario y, a finales de año, colocadas bajo la administración de una Dirección General de Tiendas del Pueblo, equivalente a una Administración General,²² y de la ANAP.

Tabla 2.11

Tiendas del pueblo del INRA, 1959-1963

| Redes de tiendas del pueblo | Unidades | Traspaso al MINCIN |
|---|--------------|--------------------|
| Dirección General de Tiendas del Pueblo | 2 000 | 1961 |
| ANAP | 947 | 1963 |
| Total | 2 947 | |

Fuente: INRA.

Estas redes de tiendas del pueblo fueron transferidas, en 1961, al Ministerio de Comercio Interior, pero la Administración General de Granjas Cañeras conservó una parte de la red hasta 1962, cuando fue finalmente transferida (**Tabla 2.11**).

2.7 Acopio de productos agropecuarios

Esta actividad, una de las más complejas e importantes del sector agropecuario, sería también una de las más llevadas y traídas durante el proceso de organización agraria. Su carácter intermediario entre la producción y el comercio, o entre ella y la industria alimentaria, exigiría un constante acomodo de sus estructuras a las de otras actividades, y a la definición y alcance de las propias.

Si examinamos el destino de los productos agropecuarios (**Tabla 2.12**), veremos que, para la mayoría, se necesita una actividad de comercialización intermediaria, ya sea para su ulterior beneficio y/o distribución.

Si se trata de producciones para la exportación, la selección y beneficio es parte del proceso obligado de circulación de los productos. En todo caso, la actividad de acopio es imprescindible para la realización de la producción agropecuaria, su valoración y circulación social. Precisamente, el control privado de la actividad de acopio y beneficio era una de las formas de explotación a los campesinos y de exacción de los consumidores, por lo cual esta actividad constituía uno de los objetivos de las transformaciones agrarias.

Tabla 2.12

Destino de la producción agropecuaria

| Producción | Beneficio | Destino final |
|-----------------|--|--|
| Caña de azúcar | - | Industria azucarera |
| Tabaco | Curado y escogida | Industria tabacalera |
| Arroz | Secado y descascarado | Consumo minorista |
| Café | Secado y despulpado | Torrefactoras |
| Cítricos | Selección, desverdificación y presentación | Exportación / industria de conservas / consumo minorista |
| Viandas | - | Consumo minorista |
| Hortalizas | - | Industria de conservas / consumo minorista |
| Granos | - | Consumo minorista |
| Fibras | Desfibrado y secado | Industria fibra |
| Frutas | Selección | Industria de conservas / consumo minorista |
| Ganado de carne | | |
| -Vacuno | Mataderos | Industria cárnica |
| -Porcino | Mataderos | Industria cárnica |
| -Avícola | Mataderos | Consumo minorista |
| Leche | - | Industria láctea |
| Huevos | - | Consumo minorista |
| Miel y cera | Refinación | Exportación / consumo minorista |

Ya en la Ley Núm. 3 del Ejército Rebelde, de 1958, se anunciaba la creación de un organismo dedicado a adquirir productos agrícolas. La Ley de Reforma Agraria no lo menciona, pero sus propósitos y las facultades otorgadas al INRA permitieron, desde el principio, la promulgación de medidas orientadas a la socialización del comercio intermediario. Durante los primeros meses de implementación de la Ley de Reforma Agraria, se hizo patente la necesidad de crear una organización estatal para la comercialización de la producción agropecuaria. En 1962, fue dictada la Resolución Núm. 286 del INRA, mediante la cual se nacionalizaba el acopio de la producción agropecuaria y se responsabilizaba al Departamento de Acopio de Productos Agropecuarios —más tarde Administración General de Acopios— por su ejecución.

El acopio y beneficio de ciertas producciones fue asumido y organizado, originalmente, por las administraciones generales constituidas en 1960, pero muy rápidamente se hizo necesario organizar un subsistema empresarial especializado en el acopio, beneficio y distribución mayorista de la producción. Este sistema se fue conformando entre 1961 y 1962; primero, fue un departamento de comercialización, pero, más tarde, se creó el Departamento de Acopio de Productos Agropecuarios, una verdadera administración general, con nueve empresas nacionales subordinadas, encargadas de la compra-venta de productos agropecuarios, su beneficio y los servicios de refrigeración:²³

- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio de Granos.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio del Algodón.
- Empresa Nacional de Café y Cacao.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio del Tabaco.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio para la Exportación.
- Empresa Nacional de Acopio y Beneficio de Frutas Varias.
- Empresa Nacional de Acopio de Productos Avícolas.
- Empresa de Fibras Textiles.
- Empresa Nacional de Almacenes Frigoríficos.

Estas empresas consolidadas se organizaron sobre la base de un modelo constituido por: a) estructuras administrativas nacionales, provinciales y regionales; y b) redes integradas por centros y subcentros de acopio, centros de beneficio, puntos de acopio y visitantes.

El subsistema empresarial estatal de acopio y beneficio funcionó, desde sus comienzos, en correspondencia con la invariable política de obligarse a la compra de toda la producción a precios y normas fijas, previamente conocidos por los productores. La creación del subsistema no sólo permitió el control estatal sobre la comercialización de la producción agropecuaria; también, reforzó el control social sobre la producción privada, en condiciones de racionamiento e igualación del consumo y contribuyó a consolidar los vínculos entre el Estado revolucionario y el campesinado.

2.8 El crédito agropecuario

Finalmente, antes de concluir la descripción de la esfera económica, nos referiremos a una de las actividades incorporadas en los primeros años y posteriormente transferida al sector bancario; se trata del financiamiento o crédito agropecuario. Como es sabido, el financiamiento a la producción agropecuaria por el sistema de crédito bancario estaba virtualmente limitado a los medianos y grandes productores; para sus operaciones, los pequeños productores dependían del financiamiento directo de la industria o del comercio intermediario. La creación, en 1950, del Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC) con el propósito de superar esta situación, no logró, de hecho, modificarla, y privilegió a los productores grandes y medianos en sus prestaciones. A este respecto, la Ley de Reforma Agraria había establecido, en su Artículo 46, la función del INRA en la movilización de fondos y la facilitación de créditos a corto y largo plazos. El Artículo 49 prescribía al BANFAIC adaptar su política de crédito a las determinaciones del INRA. De este modo, el INRA fue dotado de los fondos necesarios para financiar sus programas y actividades.

En marzo de 1960, la Ley Núm. 766 estableció el traspaso al INRA del BANFAIC, cuyo Consejo Directivo fue renovado en julio de ese año. La Ley Núm. 823 reorganizó la actividad como un "Departamento de Crédito Agrícola e Industrial" del propio INRA. Sin embargo, en diciembre, todas las funciones crediticias fueron traspasadas al Banco Nacional de Cuba.

El procesamiento del crédito a los pequeños agricultores presentó, desde el primer momento, problemas prácticos para su implementación, lo cual aconsejó el traspaso de esas funciones a la ANAP mediante la constitución, a mediados de 1961, de su propio Departamento de Crédito, con unas 22 oficinas regionales en las seis provincias.²⁴

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

Las actividades de esta esfera —servicios técnicos, investigaciones y extensión— se mantuvieron, en gran medida, combinadas con actividades económicas y/o de dirección estatal. La definición de una esfera científico-técnica se mantuvo difusa durante este periodo.

Tabla 2.13

Instituciones de investigación y extensión del INRA, 1959-1963

| Actividad | Entidad |
|-----------------------|---|
| Agricultura cañera | • Organización para el Mejoramiento de la Caña de Azúcar (OMPA) • Estación Experimental de la Caña de Azúcar |
| Agricultura no cañera | • Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas • Empresa Nacional de Extensión Agrícola |
| Ganadería | • Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatúey |

Fuente: INRA.

3.1 Servicios técnicos

Entre las actividades con una organización autónoma, se destacaron los servicios veterinarios y la Estación Experimental Agrícola de Santiago de las Vegas, traspasados por el anterior Ministerio de la Agricultura al INRA, a finales de 1959. Estos servicios veterinarios, junta a los que brindaba el Ejército Rebelde, fueron reorganizados en una red única dependiente de la Sección de Sanidad Pecuaria subordinada al Departamento de Producción del INRA.²⁵

Otro hecho organizativo fue la constitución de un subsistema de desarrollo de semillas, con la creación de una sección rectora de la actividad, un aparato de supervisión y certificación, y la creación de la Empresa Productora de Semilla, antes mencionada.²⁶

3.2 Investigación y extensión

Durante este periodo, se fueron institucionalizando la investigación y la extensión agropecuarias, como se puede apreciar en la **Tabla 2.13**.

Las investigaciones agrarias continuaron centradas en la Estación Experimental Agrícola de Santiago de las Vegas, la cual comenzó a ampliar sus campos y laboratorios, y a incursionar en nuevas áreas de estudio.

Las investigaciones pecuarias se centraron en la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatúey, y el Laboratorio de Investigación y Producción Veterinaria, encargado de elaborar y vender productos veterinarios, e investigar enfermedades infectocontagiosas.

En abril de 1962, se constituyó la Organización para el Mejoramiento de la Producción Azucarera (OMPA), encargada de las investigaciones fitosanitarias, fomento de nuevas variedades y desarrollo agrotécnico del cultivo. La OMPA dispuso de una red de estaciones y subestaciones que prefiguraron la futura organización de la actividad investigativa en el sector.²⁷

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL

Antes del triunfo revolucionario, la dirección estatal sobre las actividades agrarias se limitaba al Ministerio de la Agricultura y algunos organismos paraestatales. Desde

comienzos de 1959, se extendió al Ejército Rebelde, pero fue súbitamente ampliada y complejizada con la promulgación de la Ley de Reforma Agraria en mayo de ese año.

La Ley, en sus capítulos III y VI, establecía la creación de dos nuevas instituciones que centrarían, en adelante, la dirección estatal: las zonas de desarrollo agrario (ZDA) y el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). Basadas en criterios geográficos, socioeconómicos y políticos, las ZDA constituían las unidades territoriales en que se dividía el espacio nacional para facilitar la implementación de la Reforma Agraria. El INRA era un nuevo organismo central autónomo, dotado de facultades extraordinarias y jurisdicción propia, responsabilizado con la aplicación y ejecución de la Ley.²⁸

Si bien la ZDA aparecía en la redacción de la Ley como una institución territorial de referencia para todas las actividades del Estado y como una unidad de desarrollo agrario relativamente autónoma, el proceso de transformaciones agrarias desencadenado desde mediados de 1959, haría de ella la instancia regional propia del INRA y, por tanto, parte del proceso de organización agraria en su conjunto. Es desde esta perspectiva que examinaremos su experiencia histórica.

Por otra parte, tras la creación del Ministerio de Recuperación de Bienes Malversados, en enero de 1959, el INRA se constituía como otra institución estatal creada para los objetivos de transformación propuestos por la Revolución. Así, el INRA prefiguraba un nuevo Estado, tal como la Ley de Reforma Agraria anticipaba un nuevo orden económico y social. Es en este punto que comenzaremos nuestro examen.

4.1 El INRA y el nuevo Estado revolucionario

La cuestión del nuevo Estado revolucionario —cuya solución se inicia en el periodo insurreccional con la creación del Ejército Rebelde y de nuevas instituciones de gobierno en las zonas liberadas— quedó nuevamente planteada al asumir las fuerzas revolucionarias la vieja maquinaria estatal y constituirse los primeros gobiernos de transición. Inicialmente, se amplió las funciones estatales del Ejército Rebelde con la constitución de nuevos órganos encargados de actividades de desarrollo rural; pero, tras su creación a mediados de 1959, el INRA se convirtió en el embrión de un nuevo Estado, orientado a la transformación estructural de la sociedad cubana. Para ello, debió ampliar sus ya extraordinarias facultades, referidas a la Reforma Agraria, con nuevas funciones y tareas mediante las cuales se replicaban las instituciones estatales ya existentes. Así, el conjunto de las funciones estatales en las áreas rurales fueron centralizadas por el INRA.²⁹

- Salud pública, construcción, asistencia social, defensa.
- Dirección y administración del recién surgido sector de propiedad estatal en las distintas áreas económicas —agropecuaria, industrial, de comercio— adjudicadas al INRA.
- Promoción de nuevas instituciones y actividades sociales —como la industria cinematográfica, la Escuela de Instructores de Arte, los centros turísticos, etc.— creadas para la dirección del INRA.

- Apoyo a las tareas de la defensa mediante la constitución de las Milicias Nacionales Revolucionarias y creación de escuelas militares, etc.
- Recaudación de impuestos de circulación.

Este embrión de nuevo Estado era también, en parte, un doble gobierno en la medida en que el presidente del INRA era el propio Fidel Castro, líder de la Revolución y primer ministro desde marzo de 1959; muchos de los más destacados comandantes militares de la guerra asumían tareas de dirección en el INRA; los jefes de muchas ZDA y los delegados provinciales del INRA eran, en su mayoría, oficiales del Ejército Rebelde o dirigentes políticos destacados. Así, el INRA no era solamente el embrión de un nuevo Estado, la matriz de nuevas funciones y tareas sociales, y el centro de las nuevas transformaciones estructurales, sino parte del Gobierno Revolucionario mismo, "el punto de unidad de las fuerzas revolucionarias". A este respecto, diría Fidel:

...al carecer de un Partido lo menos que podemos hacer es que el Estado cuente con un eficiente aparato administrativo.

El Estado es en este momento la organización básica, no el Estado que ahora tenemos, sino el Estado que estamos haciendo, el Estado y sus organizaciones revolucionarias. Por eso tenemos que fortalecer la eficiencia de los aparatos del Estado porque están llamados a desempeñar un papel primordial ahora (Castro Ruz, 1960).

4.2 El Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA)

Este papel estratégico del INRA en la conformación de un nuevo Estado se expresó en dos momentos diferentes del periodo: el primero —de mediados de 1959 a principios de 1960—, en el cual se acumulan en el seno del INRA actividades y funciones relacionadas con el acelerado proceso de intervenciones y nacionalizaciones económicas —de bienes malversados, de propiedades norteamericanas y de grandes propiedades de nacionales en el comercio, la industria, las finanzas y los servicios—, así como con la implementación de programas de desarrollo; el segundo —de principios de 1961 a comienzos de 1963— en el cual se traspasan desde el INRA actividades, funciones y dependencias a nuevos organismos estatales creados al efecto, o a viejos organismos definitivamente integrados al nuevo Estado revolucionario. Un examen comparado de las actividades comprendidas en ambos momentos aparece en la **Tabla 2.14**.

Como se observa, numerosas actividades del INRA y sus correspondientes funciones, fueron trasladadas total o parcialmente en el periodo, con su consecuente impacto en el proceso de organización agraria. De entre estas actividades trasladadas, llaman la atención las relacionadas con las industrias nacionalizadas por efecto de las medidas de recuperación de bienes malversados, nacionalización, expropiación por abandono del país o sanción judicial, etc.

Creado, de hecho, en septiembre de 1959, pero formalizado en diciembre de ese año mediante la Resolución Núm. 94 del INRA, correspondió a su Departamento de Industrialización, dirigido por el comandante Ernesto Guevara,

Tabla 2.14

Actividades técnico económicas comprendidas en el INRA

| 1959-1960 | 1962-1963 |
|---------------------------------|----------------------------|
| Producción agrícola | Producción agrícola |
| Producción pecuaria | Producción pecuaria |
| -vacuna | -vacuna |
| -porcina | -porcina |
| -avícola | -avícola |
| -otras | -otras |
| Forestal | Forestal |
| Acopio y beneficio | Acopio y beneficio |
| Pesca | Pesca |
| Aseguramiento | Aseguramientos |
| -mecanización | -mecanización |
| -suministros | -suministros agropecuarios |
| agropecuarios | |
| Servicios técnicos | Servicios técnicos |
| Comercio | Comercio |
| -exterior | -tiendas del pueblo |
| -interior mayorista y minorista | |
| -tiendas del pueblo | |
| Construcción de viviendas | |
| Industria: | Industrias Agropecuarias |
| -azucarera | |
| -no azucarera | |
| Crédito | Crédito al campesinado |
| Educación rural | Capacitación |
| Comunicaciones | Comunicaciones |
| Servicios comunales | |

asumir todas las actividades industriales, subordinar todas las industrias del sector estatal (adquiridas o fomentadas), y agruparlas más tarde en empresas consolidadas, institutos o administraciones generales de las distintas ramas y subramas. Este conjunto de actividades y dependencias, excepto las llamadas industrias agropecuarias —de conservas, piensos, etc.— y forestales, fueron trasladadas al nuevo Ministerio de Industria, creado a comienzos de 1961 por la Ley Núm. 932 del Gobierno Revolucionario.³⁰ Entre ellas, se destacaba la Administración General de Ingenios, creada en el seno del INRA en 1959.

Gradualmente y a nivel institucional, el INRA se fue perfilando como un organismo agrario, aunque en los territorios y, particularmente, las localidades, las administraciones agropecuarias realizaban numerosas actividades de Estado y personificaban a la Revolución y su obra. La división sectorial de las instituciones de gobierno creó condiciones favorables a la especialización del trabajo administrativo del Estado, pero complejizó el proceso económico, al incrementar el papel de la coordinación y cooperación entre organismos sectoriales y su incidencia en el proceso organizativo.³¹

Un proceso paralelo se desarrolló en lo referente a las funciones propias del INRA como organismo agropecuario. Ya la Ley de Reforma Agraria, en su Artículo Núm. 51 había dispuesto el traspaso al INRA de todas las funciones a cargo de organismos autónomos de estabilización, regulación, propaganda y defensa de la producción agroindustrial; la Ley Núm. 599 de 1959 dispuso el traspaso

al INRA de las actividades y funciones asignadas al Ejército Rebelde por la Ley Núm. 100 (que antes examinamos) con la consecuente especialización.

4.3 Organismo central

La Ley 905 de 1959 disolvió el viejo Ministerio de Agricultura y dispuso el traspaso de sus actividades, funciones y medios al INRA. El conjunto de estas funciones, definidas en la Ley de Reforma Agraria y otras leyes del período, formaron el universo de actividades y funciones del INRA. El original carácter rector y organizador previsto en la Ley de Reforma Agraria fue ampliado por funciones directivas y de planificación (VV. AA., 1985); la distancia, prevista en la ley, entre un sector cooperativo y la dirección estatal, quedó suplantada por la subordinación directa del sector estatal de la producción. Esta transformación del nuevo organismo central se realizó sobre la base del modelo de dirección implícito en la Ley: una estructura de tres niveles, campos funcionales diferenciados y ajustes derivados de la implementación de la Ley, el proceso de socialización global iniciado en 1960 y los cambios institucionales de 1961. La delimitación del carácter agropecuario del INRA fue definiendo los campos funcionales que caracterizarían la organización de la dirección estatal en adelante:

- Planificación y control económico.
- Producción agropecuaria.
- Producción agroindustrial.
- Pesca.
- Silvicultura.
- Aseguramientos y servicios a la producción.
- Acopio y beneficio.
- Atención al campesinado.
- Recursos humanos.
- Asuntos jurídicos.
- Servicios administrativos.

En torno a estos campos funcionales —continuados, agregados o desagregados— girarían las formas organizativas que adoptaría el INRA en adelante. A los órganos correspondientes a estos campos se subordinarían las entidades de las esferas empresarial, científico-técnica y otras, ya constituidas en los diferentes niveles.

La estructura funcional del organismo central, derivada de este modelo de dirección, expresó en cada momento la complejidad del proceso de organización agraria; su estructura funcional evolucionó desde una concepción integral y global —en correspondencia con las funciones atribuidas al INRA en el Capítulo V de la Ley de Reforma Agraria— hasta una organización fuertemente sectorizada y especializada, correspondiente al acelerado incremento de actividades y funciones. Los principales momentos de este proceso organizativo son:

- La primera estructura funcional, definida en el Capítulo VI de la Ley de Reforma Agraria y en las Resoluciones Núm. 1 y 2 del INRA, instituyó un presidente y un director ejecutivo, cuatro departamentos funcionales, y cinco oficinas y servicios generales. En el transcurso de 1959, se constituyeron seis secciones y seis departamentos (*Fundamentos*, 1966; **Organigrama 2**); en 1960, los

departamentos funcionales ascendieron a diez y, en 1961, a once (**Organigrama 3**). Algunos de estos departamentos dirigían actividades que, más tarde, saldrían del sector —Industrialización, Pesca, Vivienda, Comercialización, etc.— y sus estructuras funcionales prefiguraban los futuros organismos independientes.

- En enero de 1962, mediante la Resolución Núm. 268 del INRA, ocurrió la primera reorganización del organismo central, en correspondencia con la definición de su perfil agropecuario y la exigencia del sistema de dirección y planificación económica delineado desde 1961. La estructura funcional del INRA quedó constituida por los siguientes órganos funcionales:³²
 - 2 oficinas adscritas a la sección.
 - 1 sección.
 - 7 departamentos ramales de producción.
 - 1 departamento de mecanización.
 - 4 departamentos globales.
 - 1 departamento administrativo.
- La dirección estatal del INRA sobre la producción agropecuaria estatal fue ejercida mediante la Administración General de Granjas Cañeras, la Administración General de Granjas del Pueblo y la Administración General de Fincas Estatales; la producción campesina, por la ANAP. Las funciones del INRA se ejercerían mediante sus delegaciones provinciales (**Organigrama 4**).
- En este segundo momento, las funciones y actividades relacionadas con la producción campesina quedaron adscritas a la ANAP y algunas actividades le serían trasladadas poco después.

Como consecuencia de este proceso, el organismo central quedaba delineado en sus campos funcionales fundamentales y, además, fortalecido en su capacidad de dirección efectiva del sector agropecuario. La cuestión organizativa se trasladaba al nivel regional del INRA.

Finalmente, señalemos el surgimiento de formas organizativas para la cooperación, como las comisiones constituidas con el propósito de coordinar factores internos del INRA con los de otros sectores, como las ya mencionadas comisiones azucareras, la Comisión de Arbitraje, la Comisión Coordinadora de la Producción de Miel de Abeja, etc.

4.4 Estructura funcional del INRA en las regiones

4.4.1 Zonas de Desarrollo Agrario (ZDA)

Poco tiempo después de la promulgación de la Ley de Reforma Agraria, y de acuerdo con lo prescrito en sus artículos 37 y 52, en los que se establecía el principio de regionalización del sector agrario y la facultad del INRA para constituir delegaciones locales, fueron definidas las respectivas zonas de desarrollo agrario (ZDA) y, a los pocos meses, constituidas las delegaciones locales del INRA en cada Zona de Desarrollo Agrario y en cada provincia.

A diferencia de la imagen sugerida en la Ley (una zona de desarrollo agrario de menor territorialidad), el país quedó dividido en 27 zonas (ampliadas después a 29), lo que constituyó, de hecho, una división territorial intermedia entre

las seis provincias y los municipios. Las fronteras de estos últimos se consideraron subdivisiones de las ZDA. En los primeros meses de 1960, se ajustó los límites y el número de las ZDA.³³

En cada ZDA, el INRA constituyó una delegación local, estructurada inicialmente para las funciones para aplicar la Ley de Reforma Agraria y promover el desarrollo rural. A semejanza del organismo central del INRA, la ZDA tendría un jefe de zona y tres órganos funcionales: un Departamento Legal, un Departamento de Producción y un Comité Auxiliar de Asentamiento (**Organigrama 5a**). Pero, al igual que otras estructuras y niveles del INRA, el proceso de reforma agraria fue complejizando las funciones de dirección estatal y a finales de 1960 la delegación local en la ZDA tenía siete departamentos (**Organigrama 5b**).³⁴

Debe señalarse que las actividades fundamentales del INRA (parte de la producción ganadera, la producción agrícola cañera, el acopio de productos agropecuarios, etc.) no estaban bajo la dirección de las ZDA. De esta manera, la organización agraria no coincidía con la regionalización territorial ni aseguraba la integración de sus actividades bajo una unidad de desarrollo territorial, tal como preveía la Ley.

No obstante, el papel desempeñado por las ZDA en el proceso de transformaciones agrarias fue incalculable y su creación fue una decisiva contribución a la revolución agraria en nuestro país. A ello contribuyeron las facultades extraordinarias que, a los fines de la implementación de la Ley de Reforma Agraria, le fueron otorgadas al jefe de zona y la condición personal de los cuadros designados al efecto.³⁵ De hecho, los delegados de las ZDA eran las autoridades más importantes del territorio.

Una vez concluida la aplicación de la Ley de Reforma Agraria, el papel de las ZDA se hizo aún más contradictorio con los procesos de verticalización de la dirección de las unidades estatales; primero, con las administraciones generales ramales y, después, con la constitución de las administraciones generales de granjas del pueblo y de cooperativas cañeras. Ello aconsejó, a mediados de 1961, su disolución y el traspaso de sus actividades y funciones a las delegaciones provinciales del INRA. La regionalización definida por las zonas de desarrollo agrario quedó entonces sustituida por nuevas regionalizaciones determinadas por los límites de las agrupaciones de cooperativas cañeras.

4.4.2 Delegaciones provinciales del INRA

Durante el período, las delegaciones provinciales del INRA, surgidas casi a la par que las zonas de desarrollo agrario, fueron acrecentando su papel en la dirección estatal del sector agrario y sus delegados se convirtieron en la principal autoridad agraria en el territorio. Este proceso se expresaría en una insalvable contradicción entre la organización verticalizada de casi todas las actividades del sector y la estructura territorial del INRA expresada en las zonas de desarrollo agrario y en las delegaciones provinciales. Esta contradicción tenía su expresión más aberrante en la proliferación de "delegaciones provinciales" de las diferentes administraciones generales, empresas nacionales e instituciones de servicios técnicos, y en la

sujeción de las delegaciones provinciales del INRA a una inacabable coordinación de factores, mediante incontables comisiones, reuniones, etc. A mediados de 1962, se atribuyó al delegado provincial del INRA la delegación de la Administración General de Granjas del Pueblo, con lo cual se inició un paulatino proceso de subordinación del sector socializado a la autoridad de la Delegación del INRA y la ruptura de las organizaciones verticalizadas.

La estructura funcional de las delegaciones provinciales tendió a homologar los campos funcionales del organismo central y a reproducir sus órganos funcionales uno a uno, lo cual favoreció su rápida hipertrofia e intermediación para todo el trabajo de dirección estatal sobre el sector.

Al examinar el papel de la dirección estatal en el proceso de organización agraria de este período, se observa algunas de las tendencias que advertimos en la esfera económica y científica técnica. Desde su origen, la organización de la dirección estatal sobre el sector agropecuario estuvo signada por dos grandes objetivos: la realización de la Reforma Agraria —con su consecuente transformación de la estructura de tenencia y el surgimiento de un sector socializado— y el desarrollo agropecuario acelerado. Ambos objetivos constituyeron hitos en el período que examinamos y caracterizaron el proceso de organización agraria de la dirección. También y desde su origen, fue necesario ajustar continuamente el funcionamiento de las estructuras constituidas. El mejor ejemplo es el de las reuniones nacionales del INRA, presididas por el comandante Fidel Castro en el transcurso de 1959 (Núñez Jiménez, 1959 y 1960 b). Estas tendencias se evidenciaron, igualmente, en el modelo de dirección que fue prevaleciendo en el período, con su creciente centralización de la dirección, sectorialización y verticalización.

La constitución, en menos de un trienio, de una dirección estatal antes inexistente, capaz de reunir todas las actividades agropecuarias bajo un sistema único de dirección y de planificación de la economía agraria, fue, sin duda, una de las grandes conquistas de la Revolución. Cabe mencionar otros logros, como el establecimiento de una prioridad absoluta de los subsectores *socializado* y *campesino*, así como la acelerada promoción y formación de nuevos cuadros de dirección estatal.

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO 1959-1963

Al concluir este breve examen del período, lo más relevante es el esfuerzo y la capacidad de la Revolución para socializar y organizar más de un tercio de las tierras nacionales, toda la producción campesina, toda la comercialización de la producción, los aseguramientos y suministros agropecuarios, bajo nuevas relaciones de propiedad, en medio de la promoción de nuevas relaciones socialistas de producción y mediante un nuevo sistema de dirección y planificación de la economía.

Los condicionamientos examinados impusieron limitaciones al funcionamiento de la nueva organización de la esfera económica agropecuaria, pero, en lo fundamental, se garantizó la continuidad de las actividades y la implementación de los nuevos objetivos de desarrollo. El proceso organizativo de este período se orientó hacia la

consolidación del nuevo régimen político, económico y social de la Revolución.

Llama la atención que el modelo de organización de la producción predominante en las concepciones de la dirección revolucionaria durante los primeros años fue el cooperativo, paulatinamente suplantado por un modelo de empresa estatal más favorable a una dirección centralizada y una economía de escala.

Por otra parte, tras el examen de este período, parece útil, junto a sus trascendentales logros, realizar un balance de las cuestiones organizativas que dejó planteadas, como efecto del proceso social global o de las transformaciones en el sector agrario. Se trataría de los hechos organizativos acumulados o de sus efectos sobre el proceso posterior. Se puede resumir este conjunto de problemas en los siguientes puntos:

- Las limitaciones en el funcionamiento del sistema de dirección y planificación en el sector originó una imprecisión de las fronteras entre las esferas organizativas —es decir, entre la esfera económica sujeta al cálculo económico y las esferas presupuestadas— y la sustitución de los mecanismos económicos por los administrativos.
- La excesiva centralización en la toma de decisiones y la extrema sectorialización de las estructuras organizativas, favorecieron la verticalización de la dirección y la dispersión del mando sobre actividades afines. La mayor parte de la organización agraria quedó bajo el principio de la doble subordinación.
- Quedó planteada la contradicción entre la organización verticalizada de las actividades y el principio de regionalización del sector agrario. El debilitamiento de este último afectó la unidad territorial de desarrollo económico y social.
- Las estructuras organizativas se hipertrofiaron por efecto de la obligada correspondencia de funciones y homología entre estructuras y niveles. Ello provocó la multiplicación incontrolada de los canales y la masa de información.
- La multiplicidad de centros de planificación, niveles de agregación y desagregación, contabilización y estadísticas afectó la viabilidad del plan técnico económico en el sector y su capacidad de orientación del proceso económico, particularmente, en su reproducción ampliada.

Pero estas cuestiones eran, en gran medida, el resultado inevitable de las grandes transformaciones ocurridas en cada esfera y de su acelerado proceso organizativo. El contenido de esta organización, los grandes cambios socioeconómicos, las nuevas relaciones de producción, fueron las trascendentales conquistas en virtud de las cuales se hacía posible una agricultura socialista y desarrollada.

Notas

¹ La coexistencia de dos sistemas de planificación y dirección de la economía fue el resultado de un debate inacabado acerca del sistema más adecuado a las condiciones nacionales de entonces y a los objetivos de la construcción socialista. La dirección de la Revolución decidió probar, en la práctica, ambos sistemas, e implantó

el cálculo económico en los sectores agropecuario, de la construcción y el comercio, y el sistema presupuestario en la industria azucarera y no azucarera.

- ² Esto significaba, en términos concretos, la promoción acelerada a los puestos de dirección de todos los niveles —desde ministros hasta jefes de brigadas— de cuadros políticamente confiables, pero sin experiencia ni formación suficiente.
- ³ Según el autor de que se trate, varía la clasificación en la estructura agraria resultante. Unos distinguen entre sector tradicional y reformado; otros, entre sector privado, cooperativo y estatal; otros, entre sector privado y colectivizado. Todas estas distinciones se entrecruzan y no son adecuadas para todos los períodos que examinaremos. Nos valdremos de la distinción que se afirmará con el proceso de transformaciones agrarias (Valdés Paz, 1997 y VV. AA., 1985).
- ⁴ En el presente estudio, no trataremos el caso de los tenedores de pequeñas parcelas de tierra o "parceleros" rurales o suburbanos, quienes no estaban incluidos, como tales, en el censo de 1946. No obstante, se estima que su número aumentó entre 1946 y 1959, y entre 1959 y 1963, y que decreció en los dos siguientes períodos y disminuyó, en número y área, a partir de los años 80 (Valdés Paz, 1997). Su origen es diverso —herencia, compra, posesión precaria, ocupación legal, ampliación del área de vivienda, etc.—, pero en todos los casos se trataba de áreas cada vez más comprometidas con el autoconsumo familiar y cuya escala los ubicaba por debajo de los parámetros de una unidad técnica de las distintas producciones; es decir, cuando la unidad de gestión tiene una escala inferior a la técnica. No se trata, pues, de una actividad susceptible de ser organizada socialmente.
- ⁵ En 1961, fue promulgado un Reglamento de Sociedades Agropecuarias.
- ⁶ Se estima que estas primeras intervenciones afectaron unas 500 grandes fincas ganaderas. Ver: "Cuba: diversificación en cooperativas." *Panorama Económico Latinoamericano (PEL)*, La Habana, 1960.
- ⁷ De hecho, en fecha tan temprana como el 12 de mayo de 1959, días antes de promulgarse la Ley de Reforma Agraria, la cooperativa José Martí, de Camagüey, fue la primera en constituirse, con 4 500 ha de tierras arroceras nacionalizadas. Con ella, se cumplía el mandato constitucional comentado en el período anterior.
- ⁸ Resolución Núm. 169/60 del INRA.
- ⁹ Sirva de ejemplo la constitución de la granja Arroyo Prieto, descrita por del Pino (1994).
- ¹⁰ Resolución Núm. 169 del INRA, *Reglamento general de las cooperativas cañeras*, 3 de mayo de 1960. Los objetivos fundamentales de este Reglamento podemos resumirlos como sigue:
- Fomentar la producción cañera.
 - Diversificar la producción agropecuaria.
 - Suministrar servicios de bienestar social y educación.
 - Conservar con celo y diligencia, superándolos y mejorándolos, los bienes de cualquier naturaleza que posea.
- Véase, también, *Orientación y reglamento de las cooperativas cañeras*. INRA, La Habana, 1960.

¹¹ Ya en la Plenaria Nacional del Sindicato Azucarero, celebrada en 1962, Carlos Rafael Rodríguez, entonces presidente del INRA, anunciaba esta consulta y dejaba a su resultado el continuar organizando cooperativas o convertir las existentes en granjas estatales. En agosto de 1962, se dictó la Resolución Núm. 321 del INRA, que aceptaba la decisión del Primer Congreso de Cooperativas Cañeras de convertirlas en granjas, y a la Administración General de Cooperativas, en Administración General de Granjas Cañeras (Menéndez, 1962).

¹² Resoluciones del INRA: Núm. 150 / marzo de 1960; Núm. 211 / septiembre de 1960; Núm. 214 / septiembre de 1960; Núm. 234 / octubre de 1960; Núm. 243 / diciembre de 1960. Para un desglose de las actividades y unidades comprendidas, ver: "Empresas del INRA", editado por el MINTRAB, La Habana, 1963 (Mimeo). Llama la atención que la Resolución Núm. 150, de 1960, que creaba la Administración General de Cooperativas Cañeras, no incluyó entre las facultades de la Administración General la designación de los administradores de cooperativas, cosa resuelta en el reglamento promulgado por la Resolución Núm. 169, de mayo de 1960.

¹³ Del Pino (1984) menciona como temas de la reunión, la discusión de los controles económicos, el régimen laboral y los planes de trabajo.

¹⁴ Resolución Núm. 321 del INRA de agosto de 1962.

¹⁵ Del Pino (1984) describe el procedimiento seguido en la constitución de granjas en Camagüey, a saber:

- Delimitación del fondo de tierra tras agrupar fincas aledañas o cercanas bajo una administración común.
- Delimitación de los medios de producción —maquinaria, transporte, instalaciones, inmuebles— y la fuerza de trabajo pertenecientes a la granja.
- Fijación de las oficinas centrales de la granja en uno de los bateyes.
- Determinación de un plan técnico económico.
- Determinación del financiamiento.

¹⁶ Del Pino (1984) describe la granja del pueblo René Almanza, que había sido anteriormente una cooperativa arrocera y a la cual le dieron, como metas de producción para 1961, arroz, mani, millo, boniato y otros frutos menores.

¹⁷ "La Granja del Pueblo era un paso más allá, un paso hacia delante, un paso en el cual establecíamos la propiedad de todo el pueblo sobre la tierra" (Rodríguez, 1962), "... lo que podía haber originado una crisis se resolviera mediante decisión democrática de la que participaron todos los cooperativistas en la transformación de las cooperativas en granjas cañeras, precipitándose así con buen resultado un proceso que estaba programado para varios años" (Rodríguez, 1963). Ver: Menéndez, 1962.

¹⁸ Para una historia pormenorizada de esta dependencia, ver: Guerra, 1927 y Stubb, 1989.

¹⁹ Del Pino (1984) se refiere a un estudio realizado por orientación del PSP en la década de 1940 y en el que participaron Carlos Rafael Rodríguez y él.

²⁰ "Empresas del INRA", MINTRAB, La Habana, 1963 (Mimeo).

²¹ Resolución Núm. 320 del INRA.

- ²² Resolución Núm. 106 del INRA, diciembre de 1959.
- ²³ Resolución Núm. 286, del 11 de junio de 1962, del INRA mediante la cual se disuelve su Departamento de Comercialización y las secciones de comercialización de diversas administraciones generales.
- ²⁴ La Resolución Núm. 257 del INRA, de mediados de 1961, crea el Departamento de Crédito de la ANAP.
- ²⁵ La Resolución Núm. 254 del INRA, de marzo de 1961, crea la Sección de Sanidad Pecuaria.
- ²⁶ La Resolución Núm. 284 del INRA, de mayo de 1962, crea la Sección de Semillas del Departamento de Producción Agrícola.
- ²⁷ La Resolución Núm. 279 del INRA, del 3 de abril de 1961, crea la OMPA.
- ²⁸ Ley de Reforma Agraria, promulgada en La Plata, Sierra Maestra, el 17 de mayo de 1959.
- ²⁹ Parte de estas funciones correspondían a las otorgadas por la Ley Núm. 100 al Ejército Rebelde y traspasadas posteriormente al INRA, con sus órganos correspondientes.
- ³⁰ Mediante la Resolución Núm. 215 del INRA, del 12 de septiembre de 1960, se dictó el Reglamento Orgánico del Departamento de Industrialización, cuya minuciosa elaboración y extenso contenido prefiguraban el futuro Ministerio de Industria y creaban condiciones para recibir las industrias que serían nacionalizadas un mes más tarde.
- ³¹ Las empresas del INRA no lograron desprenderse formalmente de sus actividades no económicas hasta mediados de los años 70 aunque, en realidad, todavía perduran actividades informales de interés social.
- ³² La Resolución Núm. 286, de junio de 1962, transformó el Departamento de Comercialización en Departamento de Acopio de Productos Agropecuarios; la Núm. 295, de ese año, creó el Departamento de Producción Pecuaria; la Núm. 326, de noviembre de 1962, creó la Sección de Inspección y Control; y la Núm. 328, de octubre de 1962, creó la Oficina de Asistencia Técnica.

- ³³ Resolución Núm. 148 del INRA.
- ³⁴ García Regueiro, 1966.
- ³⁵ Una proporción importante de estos cuadros provenía del Ejército Rebelde.

Documentos

- 1959-63 *Legislación revolucionaria*, Editorial LEX, La Habana.
- 1959-63 *Anuario PEL y boletines PEL*. Prensa Latina, La Habana.
- 1960 "Puntos a observar sobre el estado actual de la Reforma Agraria." Borrador de memorando 8/2/60, INRA, La Habana.
- 1960 "Reglamento General de Cooperativas Cañeras. Resolución Núm. 169 del INRA." *Gaceta Oficial*, Mayo 31 de 1960.
- 1960 *Cooperativas Cañeras. Orientaciones y Reglamentos* (Incluye discursos de Antonio Núñez Jiménez y Fidel Castro). Administración General de Cooperativas Cañeras, INRA, La Habana.
- S/F "Modelo de Reglamento para cooperativas agropecuarias del INRA." INRA, La Habana (borrador).
- 1962 *Las empresas del INRA*, Sección de Control, INRA, La Habana.
- 1963 *Inventario de Empresas del INRA*. Ministerio del Trabajo, La Habana.
- 1965 *Anuario Estadístico de Cuba*, JUCEPLAN, La Habana.
- 1966 *Fundamentos de la Organización General del Instituto Nacional de Reforma Agraria*, direcciones de Organización y Capacitación, INRA, La Habana.
- 1987 "Comercialización y destino de la producción agropecuaria." Cap. 13 de "La Revolución Agraria en Cuba." Inédito, La Habana.

Bibliografía

- Acosta, José. "La estructura agraria y el sector agropecuario al triunfo de la Revolución." *Economía y Desarrollo*, Núm. 9, La Habana.
- Aguirre, Severo 1959. "Sobre las cooperativas agrícolas. Informe presentado ante la reunión de responsables provinciales del trabajo agrario del PSP, efectuada en Santa Clara el 4 de septiembre de 1959." *Fundamentos*, Núm. 9, La Habana.
- _____ 1961. "El primer aniversario de las cooperativas cañeras." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 3, La Habana.
- Boorstein, Edward 1968. "La transformación económica de Cuba." *Nuestro Tiempo*, México, DF.
- Castillo, Rubén 1960. "La primera cooperativa en Cuba." *Bohemia*, 4 de diciembre, La Habana.
- Castro Ruz, Fidel 1960. "Discurso de clausura. Primera reunión de coordinadores de cooperativas cañeras." En: *Cooperativas cañeras: orientación y reglamento*. INRA, La Habana, 10 de agosto de 1960.
- _____ 1962a. *Discurso de clausura*. Primer Congreso de Cooperativas Cañeras, La Habana, 18 de agosto de 1962.
- _____ 1962b. *Discurso de clausura*. Plenaria Nacional de la ANAP, La Habana.
- Chonchol, Jacques 1962. "Análisis crítico de la Reforma Agraria cubana." *Trimestre Económico*, México, DF.
- _____ 1963. "Informe sobre diversos aspectos relativos al desarrollo de la agricultura, observados durante un viaje efectuado a Cuba entre el 28 de agosto al 11 de septiembre de 1962." INRA, La Habana (documento interno).
- Deer, Carmen Diana 1984. "Reforma Agraria y campesinado en los países del Tercer Mundo." En: *La transición difícil*, Siglo XXI Editores, México DF.
- Gutelman, Michel 1970. *La agricultura socializada en Cuba*, ERA, México DF.
- García Regueiro, Ovidio 1966. *Cuba: raíces y frutos de una Revolución*, EIPAZ, Madrid.
- Guerra, Ramiro 1940. *La industria azucarera de Cuba*. Cultural S. A., La Habana.
- _____ 1944. *Azúcar y población en las Antillas* (3ra. Edición), Cultural S.A., La Habana.
- Lugo, Evelio 1963. "La industria del tabaco torcido y sus perspectivas." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 27, La Habana.
- Menéndez Cruz, Alfredo 1962. "La transformación de las cooperativas cañeras en granjas cañeras." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 14, La Habana.
- Mestre, Rafael Francia 1963. "La Reunión Nacional de Producción Agrícola." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 23, La Habana.

- Milián, Arnaldo 1963. "Las cooperativas campesinas de crédito y servicios en Las Villas." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 21, La Habana.
- Núñez Jiménez, Antonio 1959. *La liberación de las islas*, Editorial LEX, La Habana.
- _____ 1960a. "Las cooperativas del INRA en Cuba." *Cooperativismo y colectivismo*, LEX, La Habana.
- _____ 1960b. *Un año de liberación agraria*, INRA, La Habana.
- _____ 1962. "Informe de la delegación cubana al Tercer Período de Sesiones del Consejo de la FAO." *Panorama Económico Latinoamericano*, Núm. 62, La Habana.
- _____ 1982. *En marcha con Fidel*, Letras Cubanas, La Habana.
- Pino Urra, Gilberto del, 1984. "Crónica histórica sobre la creación de las granjas del pueblo en la provincia de Camagüey." Testimonio inédito.
- Regalado, Antero 1966. "Cinco años de vida de la ANAP." *Cuba Socialista*, Núm. 27, La Habana.
- _____ 1973. *Las luchas campesinas en Cuba*. Comisión de Educación Interna del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, La Habana.
- Roca, Blas 1959. "El camino a la independencia económica." "La Reforma Agraria." "La industrialización." En: *29 artículos sobre la Revolución cubana*. Comité Municipal del Partido Socialista Popular, La Habana.
- Rodríguez, Carlos Rafael 1959. "La Reforma Agraria en Cuba." *Fundamentos*, Año XIX, Núm. 51, La Habana.
- _____ 1959. "Discurso en la Plenaria Nacional del Sindicato Azucarero", *Panorama Económico Latinoamericano*, La Habana.
- _____ 1963. "Cuatro años de Reforma Agraria." *Cuba Socialista*, Época I, Núm. 21, La Habana.
- Saladriga, René 1962. "Criterios para una reestructuración administrativa de Cuba." La Habana (documento interno).
- Souchy, Agustín 1960. "Las cooperativas en la Reforma Agraria cubana.", capítulos VII y XVII de "Los grandes ensayos de cooperativismo y colectivización en México, Israel, Cuba y otros países de América." En: *Cooperativismo y colectivismo*, LEX, La Habana.
- VV. AA. 1985. *Cuba: Economía y Revolución 1959-1960*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Valdés Paz, Juan 1980. "Notas sobre la socialización de la propiedad privada en Cuba." *Estudios Sociales Centroamericanos*, Núm. 27, San José, Costa Rica.
- _____ 1993. "La transición socialista en Cuba. Continuidad y cambio." En: *La Transición Socialista en Cuba*, Editorial Colihue, Buenos Aires.
- _____ 1998. *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*, Ciencias Sociales, La Habana.

CAPÍTULO Organización agraria desde mediados 3 de 1963 hasta finales de 1970

1. INTRODUCCIÓN

El período se inicia con la primera reorganización del sector estatal de la agricultura y termina con el impacto sobre la organización agraria de la "zafra de los 10 millones" en 1970. Se trata de un período dominado por las estrategias de la construcción socialista y las tensiones de la defensa de la Revolución.

Precisamente, estas estrategias configuraron un modelo de transición al socialismo de fuertes rasgos nacionales, en cuya implementación podemos distinguir dos momentos: uno, de 1963 a 1966, marcado por medidas y procesos de integración y organización social, inspirados en la tradición del socialismo europeo; y otro, más autóctono, en el cual se postula la construcción paralela del socialismo y el comunismo, caracterizado por bruscos cambios en las pautas de organización establecidas y regresiones en el proceso.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

El escenario sociopolítico del período se caracterizó por nuevas formas de lucha frente a la contrarrevolución. Con su aplastamiento interno y externo, y sobre la base de las condiciones del entendimiento derivado de la llamada *Crisis de octubre* de 1962 —principalmente, el compromiso de EE.UU. de no agredir militarmente a Cuba— la Revolución entró en un nuevo período de consolidación. La agudización del bloqueo económico, el bandidismo residual y el aislamiento internacional del país no estorbaban, en lo fundamental, las tareas de la construcción socialista.

En este período, quedó institucionalizado en sus rasgos generales el llamado "sistema de dictadura del proletariado". El Partido Unido de la Revolución Socialista, fundado en 1962 y predecesor del actual Partido Comunista, asumió su papel dirigente ante el conjunto de las instituciones políticas y de masas; la dirección de las actividades económicas se canalizó a través de los organismos estatales. La administración del Estado quedó integrada por organismos globales y sectoriales, orientados hacia los objetivos socialistas del desarrollo socioeconómico y el establecimiento de nuevas relaciones socialistas de producción. Particular importancia tuvo entonces la orientación de las actividades en correspondencia con los objetivos contenidos en un Plan Anual Único de Desarrollo Económico y Social.

Concluida la fase redistributiva, y superada, en lo esencial, la etapa de sobrevivencia económica impuesta por

la agresión imperialista, fue posible implementar una estrategia económica basada en el creciente sector socializado de la economía y orientada a la creación de condiciones para un desarrollo económico y social autónomo. El gran salto azucarero intentado a finales del período debe ser visto en esta perspectiva.

Las políticas económicas diseñadas tuvieron como objetivos principales recuperar la capacidad exportadora del país y, en general, elevar la producción; superar las consecuencias del bloqueo económico impuesto por EE.UU., consolidando las relaciones con el campo socialista; elevar los niveles de vida de la población mediante el pleno empleo, el rápido desarrollo de los servicios sociales y la construcción de vivienda, etc. Para ello, se intensificaría el proceso inversionista y el presupuesto estatal se elevaría varias veces en comparación con los niveles prerrevolucionarios.

El sector estatal de la economía continuó creciendo como consecuencia de diversos mecanismos de socialización de la propiedad, las confiscaciones, las expropiaciones por razones de utilidad pública y la compra de activos del sector privado por el Estado, normada en la Ley 1148 de febrero de 1964. Así, la casi totalidad del producto interno quedó regulada por el proceso de planificación y la reproducción ampliada quedó en manos del sector socializado de la economía.

En lo relativo a la dirección y planificación de la economía, se mantuvo la dualidad de sistemas de financiamiento según el sector acordado previamente. Las contradicciones entre ambos sistemas hicieron cada vez más difícil conciliar estos en un plan único, así como sus subsistemas de control. Por otra parte, la incongruencia entre cada sistema y la realidad económica de su sector respectivo —incosteabilidad en los sectores de cálculo económico y rentabilidad en los sectores presupuestarios— hizo cada vez más superflua la búsqueda de ventajas basadas en estas experiencias. Sólo el proceso de planificación resultó reforzado y jerarquizado desde el primer momento, como una necesidad inseparable de las relaciones externas e internas de la economía (VV. AA., 1985b).

Otro condicionamiento relevante del período fue el proceso de regionalización que cristalizó con la nueva división político-administrativa instaurada en 1966. La vieja división había sufrido numerosas alteraciones derivadas de las regionalizaciones impuestas en los distintos sectores de la economía y por sus organismos ramales.

Ese fue el caso de las regiones creadas por el INRA en el período anterior a las zonas de desarrollo agrario, de la Administración General de Ingenios, de las cooperativas o granjas cañeras, de las granjas del pueblo y, a comienzos de este período, con la reorganización agraria iniciada en 1963 y que examinaremos más adelante. La nueva división político administrativa (DPA) equiparó la territorialidad de distritos, municipios y regiones en el marco de las seis provincias tradicionales, y definió hasta cinco niveles de dirección para las estructuras del Partido y del Estado (Saladrigas, 1962; Díaz, 2007). A esta nueva DPA, se adecuaron las estructuras agrarias del período y de ella divergieron en algunos casos.¹

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

El más importante condicionamiento del período fue una nueva modificación de la estructura de tenencia de la tierra: bruscamente, mediante una segunda Ley de Reforma Agraria y, gradualmente, mediante el traspaso voluntario de tierras privadas al sector estatal. En el primer caso, la casi instantánea aplicación de esta ley, a finales de 1963, duplicó el área agrícola en manos del sector estatal y liquidó a la burguesía agraria subsistente. En el segundo, el traspaso gradual de tierras privadas al sector estatal, por oferta de sus tenentes o por utilidad pública, acrecentó en un diez por ciento adicional el fondo de tierras estatales (Valdés Paz, 1997).

Esta extensa socialización de la propiedad rústica favoreció la socialización de la producción agropecuaria, al quedar en manos del sector estatal 70% de las tierras nacionales, 80% de la masa ganadera y 75% de la producción cañera.²

El efecto inmediato para el proceso organizativo fue el incremento de las unidades agrícolas estatales, la compactación territorial de estas unidades y la ampliación de la escala de explotación. Igualmente, influyó sobre la estructura de uso del suelo, pues propició el aumento del área bajo cultivo y una explotación más intensiva, así como una paulatina disminución de la diversificación a favor de la especialización territorial, tendencia acelerada a finales del período.

A pesar de las incongruencias señaladas, el sistema de dirección y planificación implantado en el sector agropecuario, basado en el cálculo económico, fue reforzado, lo cual mejoró la disciplina y los mecanismos de gestión y de control. El proceso de planificación o, mejor, de elaboración y control del plan quedaron fundados sobre nuevas condiciones, como los inventarios de medios básicos, el inventario de recursos desarrollado por el nuevo Instituto de Planificación Física, el Censo Ganadero de 1963-64 y el sistema estadístico implantado en 1965, entre otros.

Todo ello contribuyó a la consolidación del sistema de autofinanciamiento y a mejorar la eficiencia económica mediante la elevación del nivel de gestión y cooperación entre las actividades agropecuarias. En un segundo momento, en los últimos años del período, el cálculo económico fue suplantado por un nuevo sistema de financiamiento presupuestario y los diversos mecanismos de control económico, suprimidos o suplantados por controles políticos.

La estrategia económica diseñada en 1963 por la dirección de la Revolución definió la prioridad de los sectores azucarero y agropecuario en la consecución de sus objetivos. Ello supuso, teniendo a la vista la experiencia inmediata, tres principales líneas de desarrollo: en primer lugar, un más acelerado proceso inversionista orientado al incremento extensivo de la producción, la creación de la base técnico material de una agricultura moderna y la modificación de la infraestructura rural heredada, totalmente inadecuada a los cambios agrarios producidos; en segundo lugar, la recuperación y auge de la agricultura cañera, sobre bases intensivas; en tercer lugar, una diversificación agropecuaria a escala nacional, capaz de satisfacer la demanda de la economía interna y de la externa.

Estas líneas supusieron el descarte de soluciones previas —tecnología tradicional, nuevos cultivos, prioridad a la agricultura no cañera— así como la implementación de soluciones más adecuadas a las condiciones y experiencias nacionales.

A finales del período, esta estrategia de desarrollo se vio acelerada por la consecución de la meta de producir 10 millones de toneladas de azúcar en la zafra del 1970, así como por el paso generalizado a una producción de bases intensivas y su correspondiente proceso inversionista.

Precisamente, otro condicionamiento que mostró una incidencia creciente en el proceso organizativo fue el nivel de desarrollo técnico productivo que se alcanzó en este período como consecuencia de la instauración de un nuevo modelo tecnológico en la agricultura y la ganadería, basado en:

- especialización territorial y de la gestión
- mecanización
- quimificación
- riego
- mejora de los suelos
- genética
- producción en gran escala.

Aunque estos componentes del modelo no fueron instaurados a la vez, ni con igual extensión, y no modificaron de inmediato el carácter predominantemente extensivo de la producción, ni se tradujeron totalmente en los resultados económicos esperados, el nivel tecnológico del sector se acrecentó varias veces y la agricultura cubana inició su transición hacia una explotación intensiva de los recursos. Entre estos componentes del cambio tecnológico se destacó, en primer término, el acelerado proceso de mecanización agrícola, particularmente, en las labores de preparación de tierra, siembra y cultivo, y en la transportación.

Si bien la eficiencia de este proceso de cambio tecnológico estuvo afectada por la falta de fuerza de trabajo calificada —particularmente, de nivel medio y superior— sus logros se debieron a una acelerada transformación de la fuerza de trabajo manual en operadores, obreros calificados, auxiliares, técnicos, entre otros. Ello fue el resultado inmediato de un descomunal esfuerzo de alfabetización, seguido de una sostenida labor de capacitación emergente

de la fuerza laboral a fin de habilitarla para los nuevos perfiles ocupacionales.

Los cuadros de dirección, aunque de formación empírica en su inmensa mayoría, ya en esta etapa habían acumulado una considerable experiencia de trabajo en las nuevas condiciones, y se había elevado su capacidad de gestión y dirección. No obstante, su disponibilidad y nivel de desarrollo fueron insuficientes respecto a las necesidades del período, y su índice de rotación, demasiado alto.

1.3 El modelo organizativo

Finalmente, señalaremos como una de los condicionamientos más importantes del período, la madurez alcanzada por el sujeto organizador, para quien la organización comienza a ser no sólo una función propia de la dirección, sino una actividad permanente orientada a perfeccionar las estructuras y relaciones de dirección, según sus objetivos. La organización se manifestaba, así, como una actividad racional, sistemática, integral y programada, que dio lugar, a comienzos del período, al primer proyecto integral de reorganización del sector agropecuario.³

Este proyecto de reorganización debió redefinir los principios sobre los cuales se asentaría el proceso de organización agraria y, a la vez, superar las deficiencias de la organización, existentes en las condiciones dadas. Respecto a las primeras, el proyecto se fundó sobre:

- **El principio de regionalización**, con el cual se reconocía la preeminencia de los factores locales y la necesidad de que las actividades agropecuarias se estructurasen, en lo posible, en un marco regional. Este principio implicaba la mayor adecuación posible de las entidades organizativas a la nueva división político-administrativa.
- **La descentralización de la planificación, la toma de decisiones y el control**, en correspondencia con el principio de regionalización y autogestión financiera de las actividades económicas. Este principio suponía la descentralización de facultades y recursos del nivel nacional en las provincias, y de éstas en el nivel regional.
- **La concentración de actividades en estructuras únicas**, a fin de reunir las actividades afines, o una misma actividad, en el menor número posible de estructuras funcionales.
- **La delimitación de las esferas de actividades y la mayor autonomía de la esfera empresarial**, en correspondencia con las exigencias de un sistema de dirección y planificación basado en el cálculo económico y la autogestión financiera.
- **La organización de las actividades a gran escala**, con el fin de favorecer la acumulación de recursos y su explotación más eficiente.
- **El principio de doble subordinación**, mediante el cual se trata de conciliar el carácter vertical de ciertas estructuras organizativas con el carácter regional de otras.

Como se observa, un modelo de organización basado en estos principios significaba una reestructuración de las instituciones agropecuarias en congruencia con las premisas del sistema de dirección y planificación definido para el sector, y con la naturaleza de las actividades agropecuarias. Por otra parte, la implementación de este modelo, al anticipar condiciones inexistentes o en proceso de gestación, hacía de la reorganización un elemento activo del proceso de desarrollo; y de las nuevas estructuras funcionales, una organización más adecuada a sus objetivos.

En un segundo momento del período, este proyecto organizativo se vio alterado por la implantación de un nuevo modelo organizativo de inspiración militar, instaurado para asegurar las tareas relacionadas con la zafra de los 10 millones, así como por la introducción de nuevas formas organizativas vinculadas al proceso inversionista y al cambio tecnológico. Ambos procesos impactarían la reorganización agraria iniciada a comienzos del período y promoverían nuevos criterios y formas organizativas, de modo que, en sus postrimerías, el sector mostraba una cierta heterogeneidad en su organización agraria.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción

Este período se inició con la primera reorganización integral del sector agrario. Como vimos, distintas condicionantes geoconómicas demandaban y propiciaron esa reorganización. Particular importancia en las definiciones y decisiones organizativas promovidas entonces, tuvieron los criterios agrarios considerados en el diseño de la nueva división político administrativa (DPA) del país, estudiada durante 1962 e implementada desde 1963 (Díaz, 2007).

La dispersión de las áreas agrícolas estatales, el entrecruzamiento de jurisdicciones sobre el mismo territorio, el uso del suelo y la excesiva diversificación, la anarquía e irracionalidad de las inversiones, entre otras, exigían una reorganización del territorio y de las unidades agrarias, particularmente en el sector socializado. La DPA, al definir los requisitos y límites territoriales de los nuevos niveles de *distrito* y *célula*, estableció el marco organizativo de las actividades agrarias, principalmente, de la producción y de los servicios a ésta (Saladriga, 1962).

Las comisiones de estudio constituidas al efecto desarrollaron, desde 1962, un intenso trabajo de reorganización agraria basado en la reunificación territorial de las entidades estatales y en su adecuación al nuevo esquema de la DPA.⁴

La reorganización agraria de comienzos de 1963 creó las condiciones para la asimilación de las áreas más tarde socializadas por la segunda Ley de Reforma Agraria, en octubre de ese año, sobre las mismas bases territoriales.

2.1.1 Sector privado

La segunda Ley de Reforma Agraria, de 1963, impactó la estructura de tenencia de la tierra y tuvo para el sector privado dos efectos principales: primero, la supresión de

Tabla 3.1
Sector privado agropecuario, 1963

| Tenente | Número de fincas | % del total de campesinos |
|------------------|------------------|---------------------------|
| Menos de 27 ha | 120 mil | 78 |
| Menos de 13,4 ha | 60 mil | 39 |
| Menos de 6 ha | 25 mil | 16 |

Fuente: Rodríguez, 1963.

todas las unidades agrarias privadas mayores de 67 ha y, segundo, la reducción del sector de los productores privados a los tenentes de parcelas y fincas con menos de 67 ha. En realidad, este conjunto estaba integrado, en un 80%, por campesinos con menos de 27 ha (2 caballerías), de los cuales 40% tenía menos de 13,4 ha (1 caballería). En efecto, la inmensa mayoría del sector privado subsistente eran propietarios de fincas con áreas cercanas o inferiores al mínimo vital, productores familiares y economías de reproducción simple. Esta caracterización quedaba modificada por las formas de asociación campesina (Tabla 3.1).

Esta composición del sector campesino se vería modificada durante el período con el continuo traspaso de áreas campesinas al sector estatal (Valdés, 1997). No obstante, el sector privado de la agricultura mantuvo, con escasa variación en el período, las formas de organización de la producción establecidas en el período anterior, a saber:

- **Productores individuales:** constituidos por los poseedores de parcelas y fincas de explotación familiar independiente. Como señalamos, estos productores —en su inmensa mayoría, de pequeños y bajos ingresos— se organizaban en asociaciones campesinas (AC) a los fines de su representación social, económica y política.⁶
- **Cooperativas de crédito y servicios (CCS):** forma de cooperación simple integrada por productores indivi-

Tabla 3.2
Organizaciones campesinas de producción, 1967

| Formas de asociación | Número | Socios | Hectáreas | Ha/productor |
|-------------------------------------|--------------|----------------|------------------|--------------|
| Asociaciones campesinas | 2 849 | 137 154 | 1 739 300 | 610.5 |
| Cooperativas de crédito y servicios | 1 301 | 70 067 | 769 600 | 591.5 |
| Sociedades agropecuarias | 126 | 1 511 | 19 500 | 155.1 |
| Total | 4 276 | 217 732 | 2 528 400 | 591.3 |

Fuente: ANAP, Estado de la organización, 1967.

Tabla 3.3
Formas campesinas de cooperación, 1963/1967

| Formas | 1963 ^a | | | 1967 ^b | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
| | Núm. | Miembros | Hectáreas | Núm. | Miembros | Hectáreas |
| Coop. de créditos y servicios (CCS) | 527 | 46 133 | 432 300 | 1 301 | 79 067 | 769 600 |
| Sociedades agropecuarias | 328 | 3 844 | 37 100 | 126 | 1 511 | 19 500 |
| Total | 855 | 49 977 | 469 400 | 1 427 | 80 578 | 789 100 |

Fuentes: a) Regalado, 1963; b) ANAP.

duales que se asocian para la recepción de créditos y servicios comunes, y constituyen, como patrimonio común, ciertos fondos y algunos medios de producción.

- **Sociedades agropecuarias (SAP):** formas de cooperación complejas, integradas por productores que se asocian para explotar colectivamente la tierra con medios de propiedad común. Estas SAP se organizaban de acuerdo con el reglamento dictado al efecto.

Visto en su conjunto, el sector privado presentaba, en 1967, la situación que aparece sintetizada en la Tabla 3.2.

Como se observa, las formas de producción predominantes en el sector eran la explotación individual o familiar de las fincas. Formas de producción como las sociedades agropecuarias eran irrelevantes en el conjunto del sector y, de hecho, las cooperativas de crédito y servicios no conducían a formas más complejas de cooperación como las SAP. Esto permite afirmar que, si bien al comienzo las formas cooperativas se habían incrementado y el INRA tenía la voluntad de fortalecerlas y mejorar su atención, durante el resto del período hubo un estancamiento de las CCS y una regresión de las SAP (Tabla 3.3).

En ciertos cultivos —como el tabaco y el café— había facilidades para la constitución de las CCS, pero no en otros, pues dependían de una mayor disponibilidad de medios de producción para constituir un patrimonio y servicios comunes. No obstante, el tránsito de asociaciones campesinas a CCS se mostraba viable a corto y mediano plazos y, por ello mismo, se demandaba, a comienzos del período, un mayor impulso en la creación de las CCS (Milián, 1963). De hecho, esta forma cooperativa duplicó su número en el período y surgieron otras formas de cooperación simple como las brigadas de ayuda mutua, los grupos de riego y los grupos de maquinaria, entre otras.

Las sociedades agropecuarias (SAP) revelaron sobre la marcha el artificio de su creación (tierras estatales, obreros agrícolas, baja productividad y eficiencia, etc.) y fueron objeto de numerosas discusiones, hasta quedar reducidas, a finales del período, a menos de un tercio de las existentes al comienzo.

Si bien en el bajo ritmo de creación de cooperativas, en su estancamiento y en la regresión de las formas de cooperación más complejas, influyeron numerosos factores (limitación de recursos, falta de cuadros de dirección, carencia de una cultura cooperativa, etc.)⁶ la causa fundamental del limitado desarrollo cooperativo se debió a la falta de una política consecuente de cooperativización y, más bien, a la decisión política de no promover un movimiento cooperativo entre los campesinos, atendiendo a:

- La necesidad de una política hacia el campesinado que superase los errores cometidos en 1961-1962, elevase la confianza del sector en la Revolución y asegurase plenamente el principio de voluntariedad de los campesinos.
- La necesidad de favorecer las condiciones objetivas y subjetivas de la alianza política entre obreros y campesinos.
- La capacidad del sector agropecuario estatal de garantizar con sus recursos el desarrollo sectorial y nacional.
- El insuficiente desarrollo del sector socializado para ofrecer un efecto de demostración sobre las ventajas de la colectivización o para dominar el mercado interno.
- El tamaño medio de las fincas campesinas y el nivel de ingreso, favorables a la producción individual.
- La necesidad de crear previamente una base ideológica para la cooperativización (Rodríguez, 1961).

Estas y otras condiciones indujeron a Carlos Rafael Rodríguez, entonces presidente del INRA, a declarar, a comienzos del período, que "sin embargo, en nuestro criterio personal no existían todavía en Cuba las condiciones necesarias para un desarrollo impetuoso de la cooperación entre los campesinos pequeños y medios" (Rodríguez, 1963). Este criterio se vio reforzado, a finales del período, por nuevas circunstancias —el gran salto azucarero, la competencia de recursos entre sectores, el predominio de ideologías estatistas, etc.— que paralizaron el desarrollo cooperativo y redujeron la colectivización a las formas de organización estatal de la producción y los servicios.

Lo propiamente novedoso en la reorganización del sector privado agropecuario fue la redefinición de la ANAP como organización de masa que debía ceder sus funciones administrativas a favor de su trabajo político con los campesinos. Esto implicó el traspaso al sector estatal de las funciones y los medios para la atención directa al sector privado, en manos de la ANAP, así como la creación, en el seno del INRA, de instituciones especializadas en la atención al sector privado, como el Viceministerio para la Producción Privada y Cooperativa (VMPC), sus delegaciones y sus empresas, creados en 1963.⁷

Esta reorganización, a la vez que definió las relaciones económicas de las formas de producción campesina —individuales o cooperativas— como relaciones intersectoriales, hizo transparente el carácter casi totalmente dependiente de la economía campesina respecto del sector estatal, del cual recibía entonces:

- asistencia técnica
- crédito de producción e inversiones
- fuerza de trabajo eventual
- insumos
- servicio de mecanización, de sanidad vegetal y animal, y otros
- acopio de productos, entre otros.

Esta reorganización debía posibilitar un mayor impulso a la producción del sector privado y un mayor control de su economía. Al respecto, debió definirse el carácter de

la base campesina, de la planificación del sector, de los requisitos para la prestación de servicios y de la comercialización por parte del INRA, a saber:

a) base campesina. Las organizaciones campesinas de base —las asociaciones campesinas, las cooperativas de crédito y servicios, y las sociedades agropecuarias— antes definidas como organismos de base de la ANAP, pasaron a ser concebidas como formas de asociación de los campesinos con personalidad jurídica propia y como referentes de las más disímiles instituciones, de acuerdo con sus respectivas funciones e intereses.

En esta perspectiva, las bases campesinas, en tanto formas de organización de los productores, quedaban bajo la atención directa del INRA y sus dependencias, como si fueran otras tantas empresas agropecuarias; y, en tanto formas de asociación de los campesinos, eran representadas y orientadas políticamente por la ANAP.⁸

b) planificación. La reorganización agraria de 1963 tuvo como uno de sus principales objetivos crear condiciones favorables a la planificación centralizada de las actividades agropecuarias. En el caso del sector privado, se presentaban obvias dificultades que sólo podían ser paliadas parcialmente mediante la mayor dependencia de los campesinos respecto al sector estatal, así como creando instituciones al efecto.

Las funciones de planificación sectorial correspondieron, primero, al Viceministerio para la Producción Privada y Cooperativa y, después, a sus sucesores, el Viceministerio de Servicios y la Dirección de Acopio. A esos efectos, se crearon distintos instrumentos, como las "Normas generales para el control del plan de producción del sector privado" —una metodología para cuantificar, en términos físicos, los compromisos de producción y entrega de los productores campesinos—, las Zonas características o fundamentales de producción campesina, la Guía técnica del sector, un sistema de información estadística y mecanismos de control sobre el terreno, entre otros.

c) servicios y comercialización. La comercialización de la producción del sector campesino siguió a cargo de las empresas estatales de acopio, a las que nos referiremos más adelante, pero los servicios fueron centralizados en empresas provinciales especializadas en la atención al sector campesino.

Durante el período, la concepción de disponer en el INRA de instituciones especializadas para la atención al sector campesino fue suplantada por la adjudicación de esas funciones a otras entidades, como el Viceministerio de Servicios, sucesor del VMPPC en 1965; las empresas de acopio, desde 1966 y, finalmente, las agrupaciones estatales regionales, a partir de 1966. Esta evolución estuvo ligada a la creciente integración de la producción campesina con la estatal en los niveles locales, como efecto de los llamados planes especiales, la nueva especialización territorial y la creciente limitación, cuando no supresión, de las relaciones mercantiles.⁹

2.1.2 Sector socializado

La reorganización del sector agrario tuvo su mayor expresión en el sector socializado agropecuario. Por primera vez, se producía un diseño previo e integral de la agricultura y se partía de un balance de las experiencias y problemas acumulados en cuatro años de transformaciones agrarias. Precisamente, las propuestas organizativas se orientaban a resolver los principales problemas identificados en el sector estatal desde su surgimiento, a saber:

- Enorme dispersión territorial de las tierras pertenecientes a una misma entidad agropecuaria y correspondiente dispersión de la dirección sobre sus unidades
- Heterogeneidad de escalas entre las unidades agropecuarias del mismo nivel; entidades constituidas a escala desproporcionada en relación con las capacidades de dirección disponibles
- Separación administrativa de la producción estatal en subsectores, como la Administración General de Granjas Cañeras, la Administración General de Granjas del Pueblo y la Administración General de Fincas
- Excesiva centralización de la dirección y los recursos, así como agotamiento de las que eran sus ventajas en el período anterior: mayor disciplina administrativa, planificación centralizada, asignación priorizada de recursos escasos, implementación de políticas generales, asegurar las entregas al Estado
- Baja disponibilidad de cuadros calificados, particularmente entre los dirigentes (Rodríguez, 1963).

Como señalamos, estos y otros problemas demandaban una reorganización físico-económica y administrativa del sector productivo estatal. Los lineamientos de esta reorganización quedaban establecidos en las propuestas aprobadas en la reunión que las direcciones del Partido, el gobierno y el INRA sostuvieron del 12 al 23 de agosto de 1963, a saber:¹⁰

- Un modelo organizativo de la producción estatal adecuado a la nueva división político administrativa:

| Nivel | Unidad | Estructura |
|-----------|---------------------------|---------------------------------|
| Municipio | Técnica | Lote |
| | Explotación Producción | Departamento Granja estatal |
| Región | Económica | Agrupación agropecuaria estatal |
| Provincia | Delegación provincial | Delegación del INRA |
| Nación | Dirección Nacional | Organismo central del INRA |

- La definición de la Agrupación Agropecuaria Estatal como la *unidad empresarial* —centro de planificación, contable y de información— a la que se subordinan las granjas estatales o “unidades de producción de la agrupación agropecuaria” de cada región.
- La previsión de un programa de desarrollo que crearía las condiciones para la conversión de las granjas en unidades económicas o empresas a mediano plazo.
- La definición de la autogestión financiera como sistema económico de las empresas agropecuarias.

- La aprobación de reglamentos tipo para las granjas estatales y las agrupaciones básicas, en los que se definían, respectivamente, sus atribuciones, funciones e interrelaciones, así como la estructura administrativa genérica de unas y otras.¹¹
- La aprobación de reglas para la designación y sustitución de administradores.
- La definición de las relaciones de trabajo entre las instancias del INRA y el Partido.
- La definición de una organización del trabajo y el salario, basada en normas de trabajo, y de pago según su cumplimiento.

La implementación de estas decisiones organizativas comenzó a finales de 1962 y se extendió hasta finales de 1964; en su transcurso, se destacaron varios momentos.

La reorganización de las unidades de producción estatales se inició en el segundo semestre de 1962 con la configuración de las nuevas granjas estatales en el marco de los espacios territoriales definidos como “células” por las comisiones de estudio. Estas granjas fueron el resultado de la unificación de todas las tierras estatales comprendidas en cada territorio, mediante el intercambio de fincas, la compactación de áreas, los cambios de linderos, entre otras medidas, y fueron organizadas en correspondencia con la escala y la estructura administrativa previstas en el modelo.

La incorporación de las fincas nacionalizadas por la segunda Ley de Reforma Agraria a este proceso de integración favoreció la compactación de los territorios y dio lugar a nuevas configuraciones de las granjas ya constituidas o a la creación de otras nuevas sobre iguales bases.

Como resultado de la reorganización generalizada de las granjas estatales, se compactaron los territorios agropecuarios y se elevó su especialización productiva; y se ampliaron y uniformaron las escalas y estructuras organizativas, las cuales, adecuándose a la nueva división político administrativa, colocaron las unidades de producción bajo el umbral de los municipios (**Organigrama 6a**).

Desde finales de 1963 y en los espacios territoriales definidos como “distritos” o “regiones”, se constituyeron las agrupaciones agropecuarias estatales, mediante las cuales se sustituían o integraban las anteriores agrupaciones de granjas cañeras y granjas del pueblo. Estas nuevas agrupaciones —diseñadas a partir de la experiencia de la Agrupación Básica PR-2 de Pinar del Río— eran inferiores en número a las anteriores, y adecuaron sus estructuras y escala de organización de la producción agropecuaria a los límites de la nueva división político-administrativa. También dieron lugar a una autoridad única de la agricultura en las regiones.

Esta adecuación a la DPA determinó, debido a la diferencia territorial entre las regiones de las provincias orientales y occidentales, la creación de más de una agrupación por región en las provincias de Oriente y Camagüey.

La principal consecuencia de la creación de las agrupaciones agropecuarias estatales fue cierto grado de descentralización de decisiones y recursos, hasta entonces en manos de las delegaciones y el organismo central del INRA: la agrupación alcanzó una mayor autonomía respecto a estas instancias, aunque mantuvo la centralización respecto a la granja estatal subordinada. La creación de una empresa agropecuaria regional propició una planificación integral de las actividades agropecuarias y una instancia de coordinación con el conjunto de las organizaciones políticas y estatales del territorio (**Organigrama 6b**).

El balance de la reorganización de la producción en el sector socializado mostraba, en 1966, un total de 575 granjas, distribuidas en 58 agrupaciones (**Tabla 3.4**).

Del examen de este balance, emergen dos cuestiones que constituyeron motivo de debate con *El organizador*: por un lado, la escala de las granjas y, por otro, el criterio de especialización:

a) escala. La escala alcanzada por las unidades de producción socializadas, granjas cañeras y granjas del pueblo, ya había sido objeto de crítica por Jacques Chonchol, quien había señalado, entre las consecuencias negativas de una organización a gran escala de la producción agropecuaria, las siguientes:

- propensión al gigantismo y dispersión de los recursos,
- limitaciones económicas relacionadas con la distribución, la eficiencia y la flexibilidad de las inversiones,
- altos costos de la operación del transporte y la distribución dentro de la unidad de producción y la empresa,
- imposibilidad práctica de una administración central eficiente,
- las ventajas de la gran escala sólo son ciertas para algunas producciones y para un nivel de especialización o de diversificación determinado,
- demanda de cuadros con condiciones excepcionales y una compleja y dilatada formación,
- bajo nivel de participación de los trabajadores directos en la gestión y limitadas condiciones psico sociológicas para la socialización (Chonchol, 1962-1963).

La posición de *El organizador* frente a estas críticas fue expresada por Carlos Rafael Rodríguez, quien adujo las ventajas de la gran escala a mediano y largo plazos para una agricultura en proceso de transformación tecnológica. En su opinión, la gran escala era una de las condiciones del paso a una agricultura intensiva, particularmente, en todo lo referente a la mecanización.

Tabla 3.4
Agrupaciones agropecuarias regionales, 1965

| Provincias | Núm. de agrupaciones |
|---------------|----------------------|
| Pinar del Río | 6 |
| Habana | 4 |
| Matanzas | 6 |
| Las Villas | 10 |
| Camagüey | 14 |
| Oriente | 18 |
| Nación | 8 |

Fuente: INRA.

El mencionado estudio del Departamento de Planificación Física, realizado en 1962, advirtió la notable diversidad de escalas existentes entre las fincas y las granjas estatales, de acuerdo con el territorio medio previsto para las “células”. En los Acuerdos de la Reunión de Palacio de 1963, se consideró el tamaño óptimo de las granjas, las agrupaciones estatales y el resto de las entidades agropecuarias, y se establecían las correspondientes normas organizativas.

Dejando a un lado la “escala óptima” que correspondería a cada tipo de producción y nivel de especialización territorial requerido, la escala alcanzada entonces por las unidades de producción era sumamente alta para el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado y, particularmente, para los recursos humanos disponibles, lo cual no dejaría de influir en la eficiencia de la gestión del sector.

b) especialización-diversificación. La relativa especialización histórica alcanzada por la agricultura cubana fue alterada por las transformaciones agrarias revolucionarias desencadenadas desde 1959. Ello provocó, en particular, la diversificación de la producción en las áreas cañeras y ganaderas del sector socializado.

Esta diversificación acelerada se hizo aún más compleja por las formas de organización de la producción agropecuaria adoptadas en el período anterior, principalmente, por la dispersión territorial y la gran escala de las unidades. La excesiva diversificación local dio lugar a la pérdida de ventajas históricas y de eficiencia.

Esta situación fue asumida en las propuestas examinadas por la Reunión de Palacio de agosto de 1963, en términos de redefinir la política de diversificación impulsada por el Gobierno Revolucionario en el marco de la reorganización del sector socializado. Podemos resumir los lineamientos, explicitados entonces, como sigue (Rodríguez, 1963b):

- La diversificación agropecuaria se expresará nacionalmente en el uso del suelo y en la estructura de la producción agropecuaria, en correspondencia con lo que se determine por el Plan y su cumplimiento.
- La diversificación no se desarrollará en detrimento de las producciones históricas, sino como el desarrollo agropecuario de nuevas áreas y nuevas producciones.
- La diversificación tendrá como fundamento, la evaluación económica de las distintas producciones en términos del mercado externo e interno.
- La producción local será especializada y la regional será diversificada.
- Los niveles de diversificación local alcanzados se ajustarán a las condiciones de cada agrupación y del desarrollo cañero programado (Mestre, 1963).
- La especialización de la producción agropecuaria estará técnicamente fundamentada.

A finales del período, la especialización de las unidades de producción se aceleró, en general, como efecto del paso a una producción agropecuaria intensiva, basada en un nuevo modelo tecnológico y en un intenso proceso

inversionista influido, particularmente, por la expansión de las áreas cañeras con vista a la zafra de los 10 millones y por el desarrollo ganadero.

La reorganización del sector socializado y las formas de organización de la producción instituidas desde 1963 tuvieron dos grandes excepciones: las actividades agropecuarias desarrolladas por las fuerzas armadas, agrupadas bajo la entidad denominada Sección Agropecuaria del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), y los "planes especiales", surgidos en la segunda mitad del período.

En el primer caso, se trataba de unidades de producción ganaderas y de autoconsumo, dirigidas y administradas por el MINFAR. En general, estas granjas eran conformadas de manera semejante a las granjas del pueblo, es decir, con una administración centralizada sobre un conjunto de fincas, pero de menores dimensiones. Estas actividades, que tuvieron un notable crecimiento entre 1962 y 1965, fueron transferidas al INRA en este último año, e integradas en sus estructuras.

En el segundo, los planes especiales eran nuevas unidades de producción surgidas impetuosamente desde 1967 como resultado de grandes inversiones en áreas de producciones tradicionales o de nuevas producciones en áreas seleccionadas. Con la denominación de "plan especial" se señalaba su carácter de excepción dentro del sector agropecuario y en el marco del plan técnico-económico del INRA. Estos planes podían ser programas de expansión de ciertas producciones, o nuevas unidades productivas, o una reconversión de la producción de todo un territorio. En general, suponían una reconversión de las producciones tradicionales y del uso del suelo, un modelo agro y zoo tecnológico intensivo en recursos, y un fuerte proceso inversionista de apoyo. En realidad, se trataba de un número creciente de proyectos territoriales de las más diversas producciones que iban afectando las estructuras normalizadas en el sector socializado. Su propósito era la introducción de formas de producción intensiva "por abajo" de tales estructuras y "por fuera" de sus instancias de dirección.¹²

Las principales producciones incorporadas a planes especiales fueron el cítrico, el café, el plátano, las hortalizas, la ganadería vacuna y porcina, y la avicultura, entre otras. Algunos de los planes especiales existentes en 1970 aparecen en la **Tabla 3.5**.

Tanto las actividades agropecuarias desarrolladas por las fuerzas armadas, como los planes especiales, eran producciones con profusión de recursos técnicos y financieros, mediante los cuales se promovía un nuevo modelo agroproductivo de base intensiva.

El carácter intensivo de estas producciones, su extensión de nuevas agrotecnias y zootecnias, así como el proceso inversionista implicado, hacían de las formas organizativas que las acompañaban, una variable del ensayo. De esta manera, no había pautas organizativas previas ni comunes a todas estas experiencias. De hecho, la denominación de "plan especial" no identificaba ninguna forma organizativa en particular y sí designaba a las más diversas experiencias de extensión, estructura adminis-

Tabla 3.5

Algunos planes especiales, 1966-1970

| Actividad productiva | Entidades organizativas |
|-----------------------|--|
| Agricultura cañera | - |
| Agricultura no cañera | Plan de fresas y hortalizas de Banao Plan especial de frutas selectas Plan de cítricos de Ceiba del Agua Plan de cítricos de Jagüey Grande Plan de piña y cítricos de Ciego de Ávila Plan de plátano del Cauto Plan especial de arroz Plan de plátano y tomate de Mayarí Arriba Plan del gandul Plan del cacao |
| Ganadería | Planes especiales de desarrollo pecuario Plan especial 160 Plan Rectángulo. Plan de recría de caballos de Camagüey Unidad de ceba experimental de toros Antonio Maceo Plan lechero de La Recompensa Cebadero de Galope, PR2 Cebaderos de Matanzas Plan de ceba Costa Azul (Camagüey-Guantánamo) Plan cunicola Plan de desarrollo porcino Genética avícola |
| Mixta | Plan de aprovechamiento de recursos naturales de la costa norte Habana-Matanzas Cordón de La Habana Plan Isla de la Juventud Plan Turiguanó Plan del Sur del Jibaro Plan del Valle del Caujerí |

Fuente: INRA.

trativa, dotación de recursos, etc. Los rasgos distintivos de los planes especiales parecían ser la asignación directa de recursos por fuera del proceso de planificación establecido y su subordinación a las instancias nacionales por fuera de la estructura de dirección vigente en el INRA.

2.2 Relaciones agroindustriales

La separación iniciada en el período anterior entre la producción agropecuaria y la industria de transformación se profundizó en este período, tanto entre las unidades de producción, como entre las instancias de dirección de cada sector. Este mayor distanciamiento fue, en gran medida, consecuencia de la limitación, primero, y supresión, después, de las relaciones mercantiles entre las entidades estatales, así como de la definitiva salida del INRA de las actividades industriales.

En consecuencia, las relaciones agroindustriales quedaron reducidas a los intercambios físicos determinados por las directivas del Plan y demás mecanismos administrativos, tales como convenios, contratos, coordinaciones, etc.¹³

El desarrollo de la planificación favoreció la rearticulación entre la agricultura cañera y la industria azucarera, pero la zafra fue exigiendo, cada vez más, la coordinación operativa de factores y actores, lo cual impuso la conversión de las comisiones azucareras en comisiones de coordinación de las labores de zafra. Así, en 1965 fue creado el llamado Sector Zafra, presidido por un cuadro en representación del Partido y constituido por todos los factores implicados en los niveles de central azucarero, región y provincia.

La institución del Sector Zafra desempeñaría un papel de creciente eficacia como coordinador y autoridad operacional intersectorial. A finales del período y bajo la inminencia de la zafra de los 10 millones, en 1970, este papel se vio suplantado por instituciones de inspiración militar, los llamados puestos de mando, de transitoria existencia. Sirva de ejemplo el reglamento "Zafra 1970" de la provincia de La Habana (1969) en el cual se prescribían estos puestos de mando, como sigue:

- se constituyen en los niveles de provincia, central y chucho,
- el puesto provincial estará dirigido por el Partido; el del central por el dirigente ministerial designado para el territorio; y el de base, por el jefe de chucho,
- el Puesto de Mando Provincial se integrará con los correspondientes ejecutivos de la industria azucarera, la agricultura, la CTC y Planificación Física,
- y para el desempeño de sus funciones se valdrá de 11 comisiones de trabajo, constituidas al efecto.

2.3 Otras producciones

Otras producciones, organizadas en el período anterior como empresas consolidadas de adscripción nacional, fueron impactadas por el proceso de reorganización del sector socializado de dos modos principales:

- mediante la racionalización en la integración de actividades productivas y la fusión de empresas;
- mediante la descentralización de actividades de la nación a las provincias o regiones, y dando lugar a la sustitución de empresas nacionales por empresas provinciales.

Así, el número de empresas con actividades productivas específicas disminuyó en el período, a diferencia de las de aseguramiento a las de producción, como veremos más adelante. Las empresas dedicadas a otras producciones a finales del período aparecen en la **Tabla 3.6**.¹⁴

El modelo organizativo de estas empresas siguió siendo el de cierto número de unidades de producción y de servicios adscritas a una administración central o a sus delegaciones territoriales. Sin embargo, lo más relevante de este proceso de reorganización fue el surgimiento de un nuevo modelo de empresa —el "combinado"— que, con distinta suerte, se aplicaría a dos experiencias agrícolas y dos pecuarias. Este modelo se caracterizaba por los siguientes rasgos:

- La integración horizontal y vertical de todas las actividades relacionadas con una producción, bajo una sola organización empresarial ramal.
- Estas actividades abarcaban todas las fases del proceso productivo y reproductivo, todos los servicios técnico-materiales a la producción, así como su comercialización.
- La organización se basaba en una dirección nacional centralizada, subdividida en esferas de actividad a las que se subordinaban las unidades especializadas en las diferentes actividades, directamente o a través de sus delegaciones regionales.
- Centralizaba el plan de la rama y autofinanciaba sus actividades.

Este modelo de "combinado" se aplicó, en la producción agrícola, a los frutales y el tabaco; y en la pecuaria, a la avicultura y la porcicultura. Cada una de estas experiencias tuvo diferentes resultados, debido a sus circunstancias y características: la experiencia de Fruti-Cuba fracasó y sus actividades tuvieron que ser reintegradas a la organización regional del sector en el período siguiente;¹⁵ CubaTabaco tuvo avances y retrocesos, aunque finalmente se consolidó bajo el modelo de "combinado".¹⁶

El Combinado Avícola Nacional (CAN) fue el más exitoso y demostrativo, y el Combinado Porcino, aunque menos eficiente y más expuesto a factores locales, también se consolidó bajo este modelo.¹⁷

El Combinado Avícola Nacional resultó emblemático de la integración vertical de una rama, organizativamente idóneo y económicamente eficiente. Antes de su creación,

Tabla 3.6

Empresas dedicadas a otras producciones, INRA, 1969

| Actividad | Empresas nacionales | Empresas provinciales |
|-----------------------|--|--|
| Agricultura no cañera | Empresa Nacional de Semillas Empresa Productora de Flores Fruticuba Cubatabaco | Empresas frutícolas |
| Pecuaria | Combinado Avícola Nacional Combinado Porcino Nacional Centro Nacional de Ganado Menor Empresa de Laboratorios de Producción Veterinaria | Granjas avícolas Centros porcinos Granjas ovino-caprinas |
| Forestal | Empresa de Aprovechamiento Forestal | Empresas de abono orgánico |
| Otras | - | |
| Total | 9 | |

Fuente: Dirección Jurídica, INRA.

las actividades concernientes a la producción avícola estaban dispersas entre ocho diferentes entidades del INRA y dos de otros ministerios. La integración de todas estas actividades en una sola organización ramal de segundo grado, que incluía empresas especializadas en la producción genética, la reproducción de aves, la producción de huevos, carne, pienso y equipos avícolas, la comercialización, los servicios técnicos y la investigación especializada, permitió una potenciación sin precedente de la actividad productiva e inversionista de esta rama (Desarrollo, 1984).

Como se observa, la forma organizativa del "combinado" se mostraría más eficaz en las actividades pecuarias, altamente industrializables, con una relativa autonomía de recursos y menos deficitarias de fuerza de trabajo.

2.4 Organización de los aseguramientos a la producción

Al igual que con las empresas de otras producciones centralizadas, las actividades de aseguramiento a la producción fueron objeto de importantes cambios organizativos en el período —disoluciones, fusiones o creación de otras nuevas— bajo el impacto de la racionalización y descentralización emprendida desde 1963, así como de las nuevas tendencias centralizadoras que caracterizaron los últimos años del período. El modelo empresarial utilizado siguió siendo el de "unidades de servicios" subordinadas a una administración central.

2.4.1 Mecanización

En general, las empresas nacionales de mecanización —servicios de maquinaria pesada, de talleres y de transporte— fueron descentralizadas mediante la creación de empresas provinciales subordinadas: primero, al organismo central y, después, a las delegaciones provinciales del INRA (Tabla 3.7).¹⁸

Como se observa, las empresas nacionales fueron sucesivamente disueltas o, como la Empresa de Fumigación Aérea, trasladadas a otros organismos. Las empresas provinciales de maquinaria tendieron a centralizar solamente la maquinaria pesada, mientras la maquinaria y el transporte ligeros se entregaba a las agrupaciones o las granjas.

Igualmente, los talleres fueron clasificados según el nivel de sus reparaciones: el mantenimiento programado y las reparaciones menores, en las granjas; las reparaciones medias o mayores, en las agrupaciones; las reparaciones capitales, en el Centro Nacional de Talleres Agropecuarios.

Como señalamos, el modelo de organización militar que iría prevaleciendo en los años finales del período, dio lugar a una nueva concentración de actividades, principalmente, las de mecanización. La maquinaria, los talleres y el transporte se concentraron en empresas provinciales y nacionales, subordinadas a sus respectivas direcciones nacionales. Esta tendencia, orientada a asegurar ciertos objetivos y programas priorizados, en ausencia de un Plan directivo único, creaba una tensión entre

Tabla 3.7
Actividades de mecanización, INRA, 1969

| Empresas nacionales | |
|---|--|
| Centro Nacional de Talleres | |
| Empresa Nacional de Transporte Agropecuario | |
| Empresas provinciales | |
| Empresa Provincial de Maquinaria y Transporte | |
| Empresa Provincial de Maquinaria Pesada | |
| Empresa Provincial de Servicio de Transporte de Oriente | |

Fuentes: INRA: Resoluciones 461, 463, 464, 538, 588 (1964); 174, 186, 208, 226 a 230 (1965); 178 y 282 (1966).

Tabla 3.8
Actividades de suministros de insumos, INRA, 1963

| Empresas nacionales | |
|---|--|
| Empresa Nacional de Suministros | |
| Tractoimport | |
| Empresa Nacional de Distribución de Tractores y Equipos (ENDISTE) | |
| Empresas provinciales | |
| Empresas provinciales de suministros | |

Fuente: INRA.

las actividades agropecuarias y los aseguramientos necesarios al conjunto de la economía agropecuaria.

2.4.2 Suministros de insumos agropecuarios

La descentralización de los suministros se expresó en la creación de las empresas provinciales de suministros a partir de una división de funciones con la Empresa Nacional de Suministros, la que continuó existiendo como tal. La racionalización, en la integración de las actividades de suministros de equipos y piezas mediante la fusión de empresas.

Un caso especial fue el de los aseguramientos a la producción privada: los servicios de mecanización y el suministro de insumos quedaron organizadas en empresas provinciales de aseguramiento al sector privado en 1963. Estas actividades fueron redistribuidas más tarde, desde 1965.¹⁹

2.5 Comercialización agropecuaria

La estatización de la comercialización agropecuaria y su organización en un sistema centralizado de acopio y beneficio, fue uno de los grandes logros del período anterior. El nuevo período de la comercialización se inició con la segunda Reforma Agraria de fines de 1963, la cual posibilitó la disolución definitiva de la intermediación privada y la estatificación de la casi totalidad del producto agropecuario. Los cambios ocurridos en el sistema de acopio entre 1963 y 1970 podemos examinarlos en tres momentos diferentes (Documento, 1987):

De 1963 a 1965. La reorganización del sector agrario se expresó en la comercialización agropecuaria con la instauración de un nuevo sistema de acopio y beneficio que podemos representar con el siguiente modelo:

| Nivel | Instancia organizativa |
|------------|--|
| Nacional | Viceministerio de Acopio |
| Provincial | Empresas provinciales de acopio |
| Regional | Red de centros y subcentros de acopio |
| Local | Mercado de abasto Puntos de acopio Visitadores |

Este modelo implicaba un fortalecimiento del sistema en dos sentidos: una mayor eficacia de sus actividades y un mayor control del sistema sobre la producción. Su implementación determinó la disolución de las empresas nacionales (especializadas) de acopio y la integración de sus actividades en empresas provinciales de acopio (de carácter mixto y constituidas por una red de centros, subcentros y puntos de acopio), un cuerpo de visitadores y los mercados de abasto de las grandes ciudades. Esta integración supuso la racionalización de recursos, una mayor descentralización de las actividades de comercialización y su adecuación a la nueva división político administrativa.²⁰ La única excepción al carácter mixto de estas empresas fue la Empresa de Café y Cacao de Oriente, creada en 1964.²¹

De 1965 a 1968. La organización del acopio amplió sus actividades con la integración de los mercados de abasto y la incorporación de las funciones de atención y aseguramiento a la producción privada, tras la disolución de las empresas provinciales de atención y servicios al sector privado.²²

Esta ampliación reforzó las funciones básicas de la comercialización, lo cual elevó la eficiencia en el ciclo de acopio y distribución de productos a la población, y logró una mayor captación de la producción privada.

De 1968 a 1970. Este sistema de acopio y beneficio fue sucesivamente desarticulado mediante el traspaso de actividades y recursos a otras organizaciones, a saber:

- Las funciones de atención al sector privado se traspasaron a las agrupaciones agropecuarias.
- Los medios de transporte de las empresas provinciales de acopio fueron centralizados en las empresas provinciales de transporte agropecuario.
- Algunas producciones pasaron a ser acopiadas por empresas del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), como CubaCafé, CubaTabaco, CubaArroz, CubaCítricos.
- El suministro de envases fue centralizado por las empresas de suministros.
- El cuerpo de visitadores fue disuelto.
- La Empresa Nacional de Frigoríficos se traspasó al MINAL.
- La dirección estatal del sistema fue asumida por otros órganos del INRA.

Al finalizar el período, la actividad de comercialización agropecuaria se había debilitado, práctica y organizativamente, en términos de difícil recuperación en el futuro, como veremos.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

3.1 Servicios técnicos

La condición del paso a una producción agropecuaria intensiva durante este período, determinó un desarrollo acelerado de los servicios técnicos a la producción, cuyo ritmo, en dos tiempos diferentes, estuvo relacionado con la disponibilidad de medios y fuerza de trabajo calificada:

De 1963 a 1967, los servicios técnicos fueron reorganizados, en mayor o menor medida, sobre un modelo básicamente integrado por una dirección estatal, una red de servicios (conformada por unidades provinciales y/o regionales) y diversas dependencias con funciones específicas (laboratorios, centros de producción, centros de capacitación, entre otros).²³

De 1967 a 1970, alcanzaron su mayor nivel de desarrollo, y sus actividades se consideraron como parte de una esfera científico-técnica separada y, en cierto sentido, contrapuesta a los productores, a quienes debía servir y controlar. Esta delimitación se expresó, organizativamente, bajo la denominación de "centros nacionales", es decir, organizaciones presupuestadas, relativamente autónomas, del organismo central; dotadas con su propio plan de actividades y de desarrollo. En la Tabla 3.9, se muestra la evolución de la estructura de los servicios técnicos en el período.

3.2 Investigación y extensión agropecuarias

Como los servicios técnicos, también las actividades de investigación y extensión tuvieron un acelerado

Tabla 3.9
Organizaciones de servicios técnicos, 1963-1970

De 1963 a 1967

Agricultura
Dirección Fitosanitaria
Dirección de Suelos
Sección de Semillas
-Empresa de Semillas
-Oficina de Supervisión y Certificación

Ganadería

Dirección de Sanidad Pecuaria
-Instituto de Investigaciones y Control Veterinario
-Empresa de Laboratorios de Producción Veterinaria
Dirección Nacional de Inseminación Artificial
Registro Pecuario

De 1967 a 1970

Agricultura
Centro Nacional Fitosanitario
Centro Nacional de Suelos, Fertilizantes y Enmiendas
Empresa Nacional de Semillas

Ganadería

Instituto Nacional de Veterinaria
Centro Nacional de Inseminación Artificial
Centro Nacional de Control Pecuario

Fuente: INRA.

desarrollo en el período, tanto en el subsector agrícola (con cierta precedencia institucional), como en el ganadero y en nuevas actividades, relacionadas con factores productivos como el suelo, la sanidad y la genética.

Aquí también se puede advertir dos momentos de crecimiento institucional y desarrollo organizativo, en correspondencia con la dotación de recursos humanos y materiales alcanzada, pero, más particularmente, con la delimitación del carácter de las investigaciones en el sector agropecuario.

De 1963 a 1966, los grandes centros de investigaciones y las numerosas estaciones experimentales fueron adscritas a las direcciones ramales del organismo central del INRA.²⁴

| Centros de investigación y extensión | Nivel de adscripción |
|---|---|
| Centro Nacional de Experimentación y Extensión Agrícola (Santiago de las Vegas) | Viceministerio de Producción Agropecuaria |
| Estaciones experimentales: -no cañeras | Dirección de Estaciones Experimentales |
| -cañera | Dirección General de Experimentación de la Caña de Azúcar |
| Consejos de investigaciones agropecuarias | Presidente del INRA |

Después de la creación de la Academia de Ciencias de Cuba en 1962, se planteó la necesidad de definir una división del trabajo científico entre ésta y los organismos sectoriales. Esta definición, alcanzada en 1965, estableció que la Academia de Ciencias y el sistema de educación superior se encargarían de todas las investigaciones básicas o fundamentales, y los organismos sectoriales o ramales, de las investigaciones aplicadas a los fines de la producción y los servicios. En 1970, los centros de investigaciones de la Academia de Ciencias de Cuba y de la Universidad de La Habana mostraban esta tendencia.²⁵

a) Academia de Ciencias de Cuba

- Instituto de Suelos.
- Instituto de Investigaciones Tropicales.
- Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar.
- Instituto de Agronomía.
- Instituto de Biología.
- Departamento de Ecología.
- Departamento de Botánica.

b) Universidad de La Habana

- Instituto de Ciencia Animal.
- Centro de Investigaciones de la Caña.
- Equipo de Investigaciones Agrícolas.
- Estación Experimental Indio Hatuey.
- Centro de Mecanización Agrícola.
- Centro de Investigaciones Hidráulicas.
- Fincas de Biología.

Tabla 3.10

Entidades de investigación o extensión agropecuarias, 1966-1970

| Actividades de investigación y/o extensión | Nivel de adscripción |
|--|--|
| Agrícolas | |
| Estaciones Experimentales | Direcciones ramales del organismo central del INRA |
| Empresa Nacional de Extensión Agrícola | |
| Pecuarias | |
| Instituto de Investigaciones y Control Veterinario | Instituto Nacional de Veterinaria |

Fuente: INRA.

En 1966 y a partir de esta delimitación, se inició el traspaso de diversos centros de investigaciones del INRA a la Academia de Ciencias de Cuba o al Ministerio de Educación Superior. A la vez, las actividades de investigación y extensión propias del sector fueron adecuadas a la nueva estructura del INRA mediante²⁶ la adscripción de las unidades de investigación y/o extensión a los combinados, las direcciones ramales del organismo central, o los nuevos centros nacionales de servicios técnicos.²⁷

Se debe advertir que, en este período, el ordenamiento de la esfera científico técnica no era un proceso acabado, ni abarcaba todas las actividades o las entidades realmente existentes; muchas estaban adscritas a organizaciones productivas o de servicios. A ello contribuía la insuficiente distinción, en la planificación y/o el financiamiento, de estas actividades respecto de las económicas.

4. DIRECCION ESTATAL

Durante el período, la dirección estatal de las actividades agropecuarias también muestra dos etapas bien diferenciadas: una de fortalecimiento, seguida de otra de debilitamiento y desorganización. En los primeros años, la dirección estatal fue particularmente favorecida por las condiciones ya examinadas: la nueva división política administrativa, el desarrollo de la planificación centralizada, la reorganización de la producción agropecuaria y la separación de las funciones de la administración del Estado de las de carácter político, es decir, de las del Partido y las organizaciones de masas (Rodríguez, 1963). Precisamente, la tendencia, desde los primeros años, había sido la conversión del INRA en un organismo estrictamente agropecuario mediante la transferencia de funciones, actividades y entidades a otros organismos, como aparece en la **Tabla 3.11**.

Como se observa en este inventario, algunas actividades pasaron a organismos ya constituidos, pero otras dieron lugar a la creación de nuevas instituciones. Algunos breves comentarios permitirán comprender mejor cómo fueron delimitadas las actividades propias del sector en el período:

- La actividad forestal, de las primeras encargadas al INRA por mandato de la primera Ley de Reforma Agraria, había evolucionado bajo una organización ramal, básicamente constituida por un órgano mayor del organismo central —primero, un departamento y, después, una dirección general— al que se subordinaban directamente las empresas de aprovechamiento forestal y otras dependencias de servicios y desarrollo científico técnico. Todas estas entidades fueron transferidas, por decisión del gobierno, al Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestal (INDAF), creado al efecto.
- Las actividades de mecanización se limitaron a la maquinaria agropecuaria. La aviación agrícola fue transferida al Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba.²⁸
- Las actividades de importación y distribución de equipos y piezas fueron transferidas a CESETA.²⁹
- Las actividades de producción pesquera fueron transferidas al Instituto Nacional de la Pesca (INP), creado por la Ley 1137, de 1963.³⁰
- Las Tiendas del Pueblo fueron transferidas al MINCIN. Algunas actividades de construcción de viviendas, de inversiones pecuarias y otras, fueron transferidas al Ministerio de la Construcción (MICONS), el cual, a su vez, constituyó una Empresa Nacional de Desarrollo Agropecuario (DAP), a cargo de las grandes obras constructivas relacionadas con la agricultura.

- Todas las industrias agropecuarias fueron transferidas al Ministerio de la Industria Alimenticia, creado por la Ley 1185, de octubre de 1965.³¹
- Otras actividades industriales y entidades, presentes en distintas instancias del INRA, fueron transferidas a los organismos afines.³²
- La actividad de crédito a la producción fue traspasada al Banco Nacional de Cuba.
- Los medios de comunicaciones fueron transferidos al Ministerios de Comunicaciones.
- Las actividades de asistencia social al campesinado fueron transferidas a otros organismos.

De este modo, las actividades del sistema de la agricultura y su dirección estatal quedaron delimitadas a la producción agropecuaria, su aseguramiento y su desarrollo científico técnico; el INRA devino en un organismo más de la Administración Central del Estado.

4.1 Dirección estatal del INRA

El proceso de reorganización que caracterizó el período alcanzó también a la dirección del INRA, con la misma proyección de racionalización de las actividades y estructuras funcionales, y descentralización de funciones y recursos en las instancias provinciales y regionales del sector.

4.1.1 El organismo central del INRA

Esta delimitación de las actividades propias del sector y de las funciones atribuidas a los organismos de la administración central del Estado, en general, o al INRA, en particular, definieron los campos funcionales que caracterizarían a la organización de la dirección estatal en la mayor parte del período, a saber:

- Planificación y control económico.
- Producción agropecuaria estatal y privada.
- Desarrollo científico técnico.
- Aseguramiento y servicios a la producción.
- Acopio y beneficio de la producción agropecuaria.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Asuntos jurídicos.
- Servicios administrativos.

Como en el período anterior, fue a partir de estos campos funcionales que se diseñaron las estructuras del INRA y sus dependencias. Las estructuras del Organismo Central evolucionaron, de acuerdo con estas tendencias, en cuatro momentos principales:

De 1963 a 1965. La estructura funcional se correspondió con el proceso de reorganización iniciado en las bases y regiones; principalmente, con la unificación de la producción estatal y la atención directa a la producción privada. El organismo central quedó organizado mediante sus órganos mayores (**Organigrama 7**):

- Una presidencia.
- Nueve viceministerios.
- Dos direcciones generales.
- Dos departamentos directos.

Tabla 3.11

Actividades técnico-económicas del INRA, 1963 y 1970

| 1963 | 1970 |
|---|---|
| Producción agrícola -cañera -no cañera | Producción agrícola -cañera -no cañera |
| Producción Pecuaria -vacuna -porcina -avícola -otras Pesca Forestal | Producción pecuaria -vacuna -porcina -avícola -otras |
| Acopio y beneficio Aseguramientos -Mecanización -Suministros agropecuarios Tiendas del pueblo Industrias agropecuarias Construcciones -Viviendas -Pecuarias -Agropecuarias Crédito al campesinado | Acopio y beneficio Aseguramientos -Mecanización -Suministros agropecuarios Construcciones agropecuarias |
| Desarrollo científico técnico -Investigación y extensión -Servicios técnicos Comunicaciones Importaciones | Desarrollo científico técnico -Investigación y extensión -Servicios técnicos |

Fuente: INRA.

La Ley de Reforma Constitucional, de noviembre de 1963, le otorgó al presidente del INRA rango de ministro del gobierno, con iguales atribuciones que las previstas en la Ley de Reforma Agraria. A la vez, le facultó para designar los viceministros necesarios, uno de los cuales tendría la condición de viceministro primero. De los viceministerios, creados entonces, el de Organización sólo tuvo existencia hasta que concluyó el proceso de reorganización, en 1964; los viceministerios de Producción y Mecanización tuvieron delegaciones propias en las provincias; el Viceministerio de Acopio mantuvo la subordinación directa de sus empresas provinciales de acopio. Cada viceministerio incluía numerosas direcciones y departamentos funcionales.³³

Todas las dependencias nacionales (unidades económicas o presupuestadas) fueron adscritas a alguno de los órganos mayores, excepto la Empresa Nacional de Suministros, siempre bajo el control de la Presidencia del INRA, así como la Dirección de Inversiones Pecurias, de transitoria existencia.

De 1965 a 1967. El organismo central, en correspondencia con el traspaso de actividades, simplificó su estructura mediante la reunificación de todas las delegaciones provinciales en una sola; y la radical descentralización de funciones y facultades en las delegaciones provinciales del INRA.³⁴ En 1963, la presidencia había sido complementada con una vicepresidencia, cuyo titular tenía rango de ministro. Ahora, se definían, como nuevos órganos mayores:

- Un presidente y un ministro-vicepresidente.
- Cuatro viceministerios.
- Dos direcciones generales.
- Una dirección directa.

De estos viceministerios, el Viceministerio de Servicios fue rápidamente reestructurado como Viceministerio de Acopio y Producción Privada (**Organigrama 8**).

De 1967 a 1969. El organismo central fue bruscamente reestructurado a partir de nuevos criterios organizativos. En 1967, la división funcional entre los órganos mayores fue sustituida por la integración de funciones en un mismo órgano. Como un símil de la experiencia organizativa de las originales "empresas consolidadas" y, más recientemente, de los "combinados", se sustituyeron los anteriores órganos mayores —viceministerios, direcciones generales y direcciones— por otros nuevos, denominados "grupos", desde los cuales se debía programar, dirigir y controlar todas las fases y actividades de una rama productiva. De esta manera, el organismo central quedó conformado por 13 grupos, única nomenclatura empleada entonces (**Organigrama 9**). Todas las dependencias nacionales quedaron adscritas a los correspondientes grupos.

Esta reestructuración coincidió con un máximo debilitamiento de la planificación, nuevas tendencias centralizadoras, auge de los llamados planes especiales y acelerado proceso inversionista en el sector.

La estructuración en grupos manifestó su tendencia de ruptura en la esfera de la mecanización, donde el grupo

constituido se vio rápidamente sobrepasado por los centros nacionales de Maquinaria, Talleres y Transporte Agropecuario (creado en esos años), siguiendo el modelo militar. En 1969, el Grupo de Mecanización fue disuelto; en su lugar, se creó la Dirección Nacional de Mecanización (DINAME) y fue traspasado al MITRANS el Centro Nacional de Transporte Agropecuario.³⁵

De 1969 a 1970. La estructuración del organismo central en grupos quedó reconfigurada en 1969 cuando, de manera explícita, se asumió el modelo de organización militar, y la vicepresidencia y algunos grupos fueron sustituidos por un Puesto de Mando de la Agricultura (**Organigrama 10**).

En circunstancias de máxima tensión por la consecución de las metas trazadas —particularmente, la de producir caña para zafra de 10 millones de toneladas a partir de 1970 y en lo sucesivo— la organización agraria sufrió la recentralización de las decisiones y recursos, así como la subordinación de sus instancias administrativas a la dirección política, es decir, del Partido.

4.1.2 Delegaciones provinciales del INRA

En este período, el proceso organizativo de las delegaciones provinciales transcurrió homológamente al del organismo central y, por tanto, marcado por iguales momentos:

De 1963 a 1965. Las delegaciones provinciales del INRA eran, en la práctica, delegaciones del Viceministerio de Producción Agropecuaria, cuyo delegado ostentaba, adicionalmente, la representación del presidente. De esta manera, el delegado era objeto de una doble subordinación.³⁶

Con esta delegación, coexistían las delegaciones provinciales del Viceministerio de Producción Privada y Cooperativas (VMPPC) y del Viceministerio de Mecanización. También coexistían numerosas entidades de subordinación nacional, como las empresas de estos viceministerios, las de acopio, las unidades de los combinados, los centros genéticos, etc.

En 1964, fueron disueltas las delegaciones del VMPPC, y sus funciones, transferidas a las empresas provinciales de servicios y abastecimientos al sector privado.³⁷

De 1965 a 1967. Las delegaciones provinciales del INRA se convirtieron en la única representación del organismo central en cada territorio y a ellas se subordinaron todas las empresas provinciales de producción, aseguramientos y acopio. Las delegaciones asumieron numerosas funciones y atribuciones hasta entonces propias del organismo central. La dirección estatal sobre el sistema de la agricultura quedó canalizada en las provincias mediante las delegaciones provinciales del INRA.

De 1967 a 1969. La estructura funcional de las delegaciones provinciales se homologó con los grupos del organismo central. Las delegaciones quedaron atrapadas entre los "programas" ramales de los grupos nacionales y el plan sectorial de las agrupaciones básicas.

De 1969 a 1970. Las delegaciones provinciales fueron convertidas en puestos de mando de la agricultura en cada territorio, en correspondencia con la estructura funcional adoptada en el organismo central.

Las agrupaciones básicas, a pesar de ser empresas agropecuarias, tuvieron que asumir funciones de dirección estatal en las regiones, representando con ese carácter a las delegaciones provinciales del INRA.

Para concluir el examen de la evolución de la dirección estatal del INRA en el período, puede afirmarse que, a pesar de constituir procesos homólogos, el organismo central se fue debilitado y desarticulado, mientras las delegaciones provinciales acumulaban mayores facultades y dominio sobre sus territorios, lo que condujo a una agricultura más racionalizada y descentralizada.

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO 1963-1970

El proceso de organización agraria en el período muestra dos momentos bien diferenciados: uno, primero, racionalizador, de base científico técnica, y un segundo, altamente ideologizado, en el que influyen poderosamente concepciones sobre el carácter clasista de los actores sociales, la interpretación de la transición socialista como construcción paralela de la sociedad comunista, y el desarrollo económico a partir de un gran salto azucarero.

En ambos momentos hubo continuos cambios en las estructuras organizativas que impidieron su maduración y los efectos esperados. Sobre ambos y sobre las formas organizativas adoptadas, tuvo un peso determinante la modalidad de dirección y planificación de la economía implantada en el sector. Desde ella, se definieron las funciones y disfunciones de las estructuras de cada esfera y a cada nivel.

A cada momento correspondieron cambios en *El organizador*, como ya advertimos. El estrechamiento del círculo de los participantes y la ideologización de las decisiones, dieron lugar a un menor aprovechamiento de la larga experiencia acumulada, nacional e internacionalmente, respecto a la organización agraria.

En resumen, los principales logros del proceso organizativo fueron:

- Organización del sector estatal y de su potencial de desarrollo sobre bases socialistas.
- Mayor atención y control de la producción privada.
- Asimilación del paso a una agricultura intensiva.
- Desarrollo de la esfera científico técnica.
- Especialización de la dirección estatal sobre el sector.

Por el contrario, las principales limitaciones del proceso fueron:

- Inestabilidad de las estructuras organizativas y su bajo efecto acumulativo.
- Desfase entre la escala y el grado de centralización de las estructuras organizativas implantadas, y los recursos humanos disponibles.
- Brusca ruptura de la organización normalizada por los "planes especiales" y otras formas organizativas de excepción.

- Introducción de factores de una producción agropecuaria intensiva, de manera disruptiva.
- Baja incidencia en el uso eficiente del potencial acumulado.

Notas

¹ Al conservarse la división provincial tradicional —quizás por razones políticas— la propuesta original del Instituto de Planificación Física quedó afectada de cierta incoherencia, por lo cual la división implantada originó notables diferencias entre las regiones de las provincias orientales y las occidentales de la Isla.

² *Anuario Estadístico de Cuba*, 1965.

³ La Resolución 536 del INRA, de octubre de 1964, centraliza en la Dirección de Organización la facultad de proponer cambios organizativos y, a la vez, prohíbe toda modificación de estructuras organizativas sin previa aprobación. Ver, también, la Resolución 571 de 1964.

⁴ Estas comisiones, constituidas en los niveles de provincia y nación, fueron integradas por técnicos cubanos y soviéticos, y dirigidas por el Departamento de Planificación Física del Ministerio de Obras Públicas. En cuanto al número de *distritos* previstos entonces, Saladrigas menciona 52, y Carlos Rafael Rodríguez, 44.

⁵ Al comienzo del período se suprimieron las Delegaciones de Agricultores Cañeros, como una organización de base diferenciada de las otras asociaciones de la ANAP. Para la crítica de su funcionamiento, ver: Milián, 1962.

⁶ Ver el balance de deficiencias en el desempeño de las CCS y las ASP que realizó Antero Regalado a comienzos del período (Regalado, 1963).

⁷ La Resolución 445/63, que establecía un nuevo "Reglamento de la ANAP", mediante el cual se la circunscribía a funciones no económicas.

⁸ Ver el "Proyecto de instructivo sobre la institucionalización de las bases campesinas." Documento interno del INRA, 1967.

⁹ En una encuesta realizada en 1967 entre los burós provinciales del Partido acerca de criterios sobre la atención a los pequeños agricultores, se destacan, entre otros:

- Las cooperativas de crédito y servicios como la forma organizativa más adecuada por los organismos de base.
- La dirección y planificación de la producción privada debía estar a cargo de las agrupaciones estatales, las que serían dotadas de los órganos especializados al efecto.
- Los recursos deberían dirigirse, prioritariamente, a las Zonas Características de Producción Campesina.

¹⁰ La nota al pie que acompañó la publicación del artículo de Carlos Rafael Rodríguez, "El nuevo camino de la agricultura cubana", decía:

"Se refiere a la reunión celebrada durante los días 12-23 de agosto de 1963, bajo la presidencia del Primer Ministro y Secretario General del Partido, Comandante Fidel Castro, y con la presencia del Presidente de la República Dr. Osvaldo Dorticós y de los miembros del secretariado del Partido, compañeros Raúl Castro y Emilio Aragonés. En ella, el Presidente del INRA y diri-

gente del Partido, compañeros Carlos Rafael Rodríguez y los Jefes de Departamentos y Secciones principales del INRA propusieron los cambios estructurales de la producción agropecuaria y los métodos y planes de trabajo de la misma. En dicha reunión estuvieron presente, además varios Ministros y Viceministros, así como los Secretarios Generales de los Comités Provinciales del PURS" (Rodríguez, 1963).

¹¹ Ver "Reglamento tipo de granjas estatales" y "Reglamento tipo de la unidad de dirección de la agrupación agropecuaria estatal", publicados por el INRA en 1964. Ver, además, la Resolución 502/64 del INRA, "Reglamento organizativo de las agrupaciones agropecuarias estatales".

¹² Ni siquiera existía regla alguna sobre la instancia de subordinación de los planes especiales, salvo a la presidencia del INRA.

¹³ Paradójicamente, estos mecanismos eran más eficaces en las relaciones entre las entidades estatales y el sector privado, que entre las entidades estatales. Por otra parte, estos mecanismos eran particularmente fuertes en las producciones de caña, café, tabaco y leche.

¹⁴ Resoluciones del INRA: 447 de 1963; 507 y 518 de 1964; 277 y 278 de 1966.

¹⁵ La variante en la agricultura de frutales tuvo una organización más laxa: una Dirección Nacional de Frutales; dos agrupaciones de frutales; granjas de frutales; una empresa de producción de posturas, de acopio y de comercialización (CubaFruta), etc. Ver las resoluciones 156/65, 321/65, 323/65, 325/65; 326/65, 327/65, 170/66, 358/66 y 167/76 a 171/76.

¹⁶ La Empresa Cubana del Tabaco (CubaTabaco) fue creada por la Ley 1191 de 1966.

¹⁷ El Combinado Avícola Nacional (CAN) fue creado por la Resolución 518 del INRA del 22 de abril de 1964, y se le adscribieron todos los medios de las empresas y entidades: empresa de plantas incubadoras, empresas de genética avícola, fábricas de pienso avícola, granjas avícolas, actividades avícolas de la dirección y centros de veterinaria, entre otros. Más tarde, se le traspasó, mediante la Resolución 424 del INRA, la Empresa Consolidada del Pienso (discurso de Fidel Castro del 2 de enero de 1965). El Combinado Porcino Nacional, creado por la Resolución 23/68 del INRA, fue organizado sobre el esquema del CAN.

¹⁸ Resoluciones 178/66 del INRA.

¹⁹ La Resolución 462/64 del INRA creó las "Empresas Provinciales de Servicios y Abastecimiento a la Producción Privada y Cooperativa" y la Resolución 190/65 las disolvió.

²⁰ Resolución 482/64 y 374/65 del INRA.

²¹ Resolución 483/64 del INRA.

²² Resolución 190/65 del INRA.

²³ Resoluciones del INRA: 382/63, 37/65, 354/66, 38/67, 39/67, 7/68.

²⁴ Resoluciones 445/63, 479/64, 564/64, 426/65, 179/66 del INRA.

²⁵ La Ley 1011 del 20 de febrero de 1962 creó la Academia de Ciencias de Cuba.

²⁶ Resoluciones 565/64, 330/66 y 342/66 del INRA.

²⁷ Resolución 469/64 del INRA.

²⁸ Resolución 282/66 del INRA.

²⁹ Resolución 5/69 del INRA.

³⁰ Resolución 460/64 del INRA, disolviendo el Departamento de Pesca y traspasando sus funciones al Instituto Nacional de la Pesca.

³¹ Resolución 372/65 del INRA.

³² Sirva de ejemplo la desactivación del Combinado Industrial de Holguín y la redistribución de sus actividades y recursos entre los ministerios de Industria e Industria Alimenticia, el Combinado Avícola Nacional y las administraciones locales de Holguín y Bayamo.

³³ Ley de Reforma Constitucional, del 12 de noviembre de 1963, que modificaba la estructura orgánica del INRA.

³⁴ Resolución 16/67 del INRA.

³⁵ Resoluciones 16/67, 36/67, 42/67, 154/67 y 188/67 del INRA.

³⁶ Resolución 587/64 y 225/65 del INRA.

³⁷ Resolución 591/64 del INRA.

Documentos

1963-70 *Legislación revolucionaria*, MINJUS, La Habana.

1963 *Normas generales para el control de la producción del sector privado*. Documento interno, INRA, La Habana.

1963 *Reglamento Tipo de la Unidad de Dirección de la Agrupación Agropecuaria Estatal*. Divulgación INRA, La Habana.

1964 *Reglamento tipo de la Granja Estatal*. Divulgación INRA, La Habana.

1965 "Carta del INRA a Fidel Castro: balance y compromisos." *Cuba Socialista*, Núm. 43, Época II, La Habana.

1966 *Fundamentos en la organización general del Instituto Nacional de la Reforma Agraria*. Dirección de Capacitación y de Cuadros del INRA, La Habana.

1966 "Análisis de la situación actual de la producción agropecuaria en el sector privado." Documento de trabajo, viceministro de Acopio y Producción Privada, INRA, La Habana.

1967 "Estados de organización." Documento interno, ANAP, La Habana.

1966 *Anuario Estadístico de Cuba*. JUCEPLAN, La Habana.

1967 *Proyecto instructivo sobre la Institucionalización de las Bases Campesinas*. La Habana.

1967 "Criterios generales de los buroes provinciales del PCC sobre la atención a los pequeños agricultores." Documento inédito, INRA, La Habana.

1969 *Zafra de 1970. Provincia de La Habana. Reglamento*. Instituto del Libro, La Habana.

1969 "Sobre el Plan Indicativo Mundial para el Desarrollo Agrícola." Informe de la delegación cubana a la Conferencia de la FAO.

1963 *La Revolución y los pequeños agricultores. Reglamento General de Sociedades Agropecuarias*.

1970 *Censo de Población y Vivienda*. Comité Estatal de Estadísticas, La Habana.

1971 "Ponencia de la delegación cubana al Seminario Latinoamericano sobre Reforma Agraria." Chiclayo, Perú.

1984 *Desarrollo de la avicultura en Cuba*. CIDA, MINAG, La Habana.

1987 "Comercialización y destino de la producción agropecuaria." Capítulo 13 de "La revolución agraria en Cuba." Inédito (MINAG).

Bibliografía

Aguirre, Severo 1963. "Problemas fundamentales de la producción pecuaria." *Cuba Socialista*, Época 1, La Habana.

Aranda, Sergio 1969. *La Revolución Agraria en Cuba. Siglo XXI*, La Habana.

Chonchol, Jacques 1962. "Análisis crítico de la Reforma Agraria cubana." *Trimestre Económico*, México, DF.

_____ 1963. "Informe sobre diversos aspectos relativos al desarrollo de la agricultura observados durante un viaje efectuado a Cuba, entre el 25 de agosto al 11 de septiembre del año 1962." Documento Interno INRA, La Habana.

Ioshuas, Isaac 1967. "Modelo de dirección y de incitación en la agricultura." Documento Interno, INRA, La Habana.

Lataste, Alban 1968. *Cuba: hacia una nueva economía del socialismo*. Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

Menéndez Cruz, Alfredo 1963. "Algunas experiencias de la zafra de 1963." *Cuba Socialista*, Núm. 23, Época 1, La Habana.

Recauter, Alberto 1980. *Cuba: economía y poder, 1959-80*. Alianza Universidad, Madrid.

Regalado, Antero 1963. "El camino de la cooperación agraria en Cuba." *Cuba Socialista*, Núm. 27, Época 1, La Habana.

Rochón, Lise 1967. "La sociedad agropecuaria "Jesús Feliz". Un caso de cambio en el medio rural en un régimen socialista de transición." *Etnología y Folklore*, Núm. 4, La Habana.

Rodríguez, Carlos Rafael 1962. "Informe del 24 de febrero." *Panorama Económico Latinoamericano*, La Habana.

_____ 1962. "Discurso del 18 de julio." *Panorama Económico Latinoamericano*, La Habana.

_____ 1963. "El nuevo camino de la agricultura cubana." *Cuba Socialista*, Núm. 27, Época 1, La Habana.

_____ 1963b. "Cuatro años de Reforma Agraria." *Cuba Socialista*, Núm. 21, La Habana.

_____ 1965. "La Revolución Cubana y el campesinado." *Cuba Socialista*, Núm. 53, La Habana.

Saladrigas, René 1963. "Criterios para una reestructuración político-administrativa de Cuba." *Cuba Socialista*, Año III, La Habana.

Seers, Dudley et al. 1964. *Cuba: The Economic and Social Revolution*. Greenwood Press, Westport.

Talavera, Israel 1963. "La organización del trabajo y la rentabilidad en las empresas agropecuarias." *Cuba Socialista*, Núm. 28, Época 1, La Habana.

VV. AA. 1966. "Observaciones acerca de la atención a los pequeños agricultores." Universidad de La Habana, Equipo de Investigaciones Económicas y de Matemáticas, La Habana.

VV. AA. 1971. "Los cambios estructurales y el sistema de dirección de la agricultura cubana." Capítulo IV de: *El sector agrario en la década 1958-1960. Experiencias y perspectivas*. Universidad de La Habana, Equipo de Investigaciones Económicas.

CAPÍTULO Organización agraria desde mediados 4 de 1970 hasta finales de 1975

1. INTRODUCCIÓN

Este período ha sido considerado, para el proceso revolucionario en su conjunto, como de transición de un orden económico e institucional a otro. Así, también, podríamos decir de los procesos agrarios, en general, y de la organización, en particular.

Demarcado por la terminación de la zafra azucarera de 1970 y la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en diciembre de 1975, en el período se distingue dos momentos: uno, centrado en la reorganización económica e institucional sobre bases anteriores y otro, orientado al cambio a partir del resultado de diversas experiencias de organización económica y política, así como de la formulación de nuevas estrategias.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

El impacto provocado por la zafra de 1970 (la "zafra de los 10 millones") sobre los distintos sectores de la economía planteó la necesidad de una recuperación acelerada de los equilibrios macroeconómicos, así como de las actividades afectadas, incluido el sector azucarero. Esta recuperación fue favorecida por la articulación de la economía nacional al espacio de Europa del Este, mediante nuevos acuerdos intergubernamentales y la incorporación de Cuba al Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) en 1972. En consecuencia, hubo un incremento de los niveles de intercambio con todos sus miembros y, principalmente, con la URSS. Las nuevas condiciones permitieron una redefinición del modelo económico y la reprogramación de las metas de desarrollo.

A esto último contribuyó, con los efectos organizativos correspondientes, el restablecimiento del proceso de planificación centralizada. Una primera versión fue el plan anual para 1973, y una segunda, el plan bienal para 1974-75. De mayor importancia fue la elaboración del primer plan quinquenal (1976-80) y la implantación de un nuevo sistema de registro económico.

Igual importancia tuvo la definición institucional de sectores económicos y la conformación a éstos del Consejo de Ministros, en el primer momento; y la anticipación de un nuevo ordenamiento económico en los acuerdos del XIII Congreso de la CTC, celebrado en 1974, en el segundo.

Por otra parte, una mayor distensión del escenario político —en parte, por el resultado del involucramiento asiático de EE. UU. y, en parte, por la consolidación interna

del régimen revolucionario— propició cambios en el sistema político que, si bien reforzaron el papel dirigente del Partido, le separaron de las funciones administrativas, favoreciendo así su conducción política e ideológica. Estos cambios propiciaron el rescate de la autoridad ministerial, así como una recuperación del papel de las organizaciones de masas, sobre todo, del movimiento sindical.

A la vez, todas las instituciones del sistema político favorecieron procesos de descentralización tendentes a elevar el papel de las instancias provinciales y regionales. Ello planteó rápidamente la necesidad de superar la anarquía territorial surgida bajo la campaña de la zafra de los 10 millones y regresar a una regionalización más uniforme y racional. Precisamente, a finales del período fue diseñada una nueva división político administrativa basada, fundamentalmente, en la proyección del desarrollo agrario del país. Sus rasgos principales fueron:

- Uniformidad de las divisiones territoriales del país.
- Supresión de las divisiones territoriales regionales.
- Creación de 14 provincias, entre ellas, la provincia capital de Ciudad de La Habana.
- Creación de 164 municipios enmarcados en los territorios provinciales y un municipio especial (Isia de la Juventud).

La consecuencia inmediata de esta nueva división político administrativa fue la reducción de las instancias de dirección a sólo tres niveles y la correspondiente adecuación del orden institucional del país. Especial importancia tuvo la recuperación del desarrollo del orden jurídico del país, así como la discusión pública de nuevos anteproyectos de leyes.

Esta nueva división político administrativa, que sería promulgada a comienzos del período siguiente, fue asumida anticipadamente por el sector agropecuario a finales de esta etapa, conformando a ella las estructuras organizativas, principalmente, de su esfera económica.

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

La estructura de tenencia de tierra, en sus proporciones y tendencias, no varió con respecto al período anterior. El sector estatal, con 85% de las tierras nacionales y 79% de las tierras agrícolas, concentraba un área superior a su capacidad de explotación. El sector privado, por su parte, sólo alcanzaba a explotar 50% de sus tierras agrícolas. Esta subexplotación del fondo de tierras se acompañaba

de la subutilización de las capacidades acumuladas en el sector estatal, tanto en medios como en infraestructura.¹

El sistema de dirección y planificación económica que se fue vertebrando en el período, permitió retomar una planificación centralizada de las actividades del sector y una asignación de recursos más equilibrada entre sus ramas y actividades. La elaboración de un diagnóstico del sector agropecuario y de un primer plan prospectivo permitió disponer de instrumentos mediante los cuales definir prioridades y reorientar el proceso inversionista.

El modelo tecnológico intensivo fue reforzado mediante una mayor extensión entre las distintas ramas, un mayor énfasis en la especialización del uso del suelo y un mayor desarrollo de la industria nacional de medios e insumos agropecuarios. Particular importancia tuvo, en este período, la creciente mecanización de la cosecha de la caña, lo cual permitió disminuir las tensiones sobre la fuerza de trabajo agropecuaria, tanto permanente como eventual.

1.3 El modelo organizativo

El proceso de recuperación con que se inició el período, tras el impacto de la fallida zafra de los 10 millones, determinó la reorganización emergente del sector agrario, caracterizada por:

- Un primer momento de centralización de la dirección para recuperar la autoridad del organismo central del INRA, y un segundo momento de descentralización a favor de las direcciones provinciales.
- La supresión del "modelo militar".
- Un modelo organizativo basado en una mayor diferenciación funcional entre sus distintos niveles.
- La implementación de nuevas formas de integración de la producción privada a la estatal.
- Una mayor integración de la producción estatal, reincorporando sus distintas formas organizativas —planes y granjas— bajo un nuevo diseño empresarial multiforme.
- La incorporación del principio de doble subordinación.

El organizador quedó conformado con una mayor participación e iniciativa del sector, la cual quedó profesionalizada con la constitución, en el INRA, de órganos de permanentes de organización de la dirección: la Comisión Nacional de Organización, primero, y el Departamento de Organización, después.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción

La organización de la producción mostraba, a comienzos del período, una gran heterogeneidad, resultante de la profusión de planes especiales, las experiencias de integración de la producción campesina y las afectaciones territoriales derivadas de la zafra de los 10 millones. De este modo, la reorganización del sector lo era, principalmente, de las actividades de la esfera económica.

Esta reorganización o nuevo desarrollo organizativo tuvo marcadas diferencias entre el sector privado y el socializado. En el primero, las formas organizativas implementadas surgirían y caducarían en los límites del período; en el segundo, las formas organizativas se vincularían, en un primer momento, a las del período anterior y se proyectarían, posteriormente, como una continua línea de desarrollo.

En general, el proceso de organización agraria del período estuvo fuertemente influido por el objetivo de extender las pautas de una producción intensiva a todas las ramas y subsectores, así como por una concepción estricta de la especialización.

2.2 Sector privado campesino

La organización de la producción campesina estuvo determinada por la concepción respecto a la evolución del sector: transitar de la producción individual o familiar hasta la plena integración en formas de producción estatal. Este destino supuso descontar la solución cooperativa, que preservaría al campesino bajo nuevas formas, y promover otras formas organizativas que, según las circunstancias, favorecieran en algún grado la integración de la producción campesina a la estatal.²

Esta concepción tenía como supuesto político ideológico la supresión de las clases, la propiedad estatal como la fórmula socialista y la valoración de la tierra por el desarrollo social acumulado en ella (Castro, 1971). En esta perspectiva, las formas de organización cooperativa anteriormente instituidas quedaron virtualmente congeladas, y se reforzó las tendencias vistas en el período anterior. En su lugar, tomó importancia creciente la promoción de formas de cooperación simple como las brigadas campesinas (Tabla 4.1).

Tabla 4.1

Brigadas campesinas, 1970 y 1977

| Tipo de brigada | 1970 | | 1977 | |
|-----------------|--------|---------------|--------|-------------|
| | Número | Integrantes | Número | Integrantes |
| Ayuda mutua | 3 977 | 35 437 | 7 313 | 81 098 |
| FMC-ANAP | 2 360 | 27 012 | 7 672 | 108 328 |
| Zafra | - | 10 871 | - | - |
| Total | - | 73 720 | - | - |

Fuente: ANAP y Comité Estatal de Estadísticas.

Tabla 4.2

Fincas campesinas, diciembre, 1974

| Producción | Número de fincas | % |
|---------------------|------------------|--------------|
| Cañera | 33 182 | 19.5 |
| No cañera | 120 258 | 70.9 |
| Cultivos Varios | 45 485 | 26.8 |
| Arrocera | 1 100 | 0.6 |
| Citrícos y frutales | 4 140 | 2.4 |
| Tabacalera | 38 763 | 22.8 |
| Café y Cacao | 30 860 | 18.2 |
| Ganadería vacuna | 15 995 | 9.4 |
| Totales | 169 635 | 100.0 |

Fuente: JUCEPLAN, censo de diciembre de 1974.

La composición de los productores individuales, casi a finales del período, aparece en la **Tabla 4.2**.

De estas fincas, aproximadamente 30% se encontraban organizadas en las llamadas cooperativas de crédito y servicios, en su mayor parte levemente diferenciadas de las Asociaciones Campesinas de base. En 1977, había unas 1 735 CCS, con 56 988 miembros. Sin embargo, para darle a la estrategia de "extinción histórica" o "natural" del campesinado formas concretas de transición, se diseñaron tres modalidades básicas de organización de la producción campesina, los llamados "planes campesinos", a saber:

- Planes dirigidos.** Organizados en zonas de alta densidad campesina, con diversas producciones mercantiles para las que poseen medios y técnicas especializados, como es el caso de las zonas productoras de café, tabaco, granos, cítricos, etc. Los productores se organizan en torno a un plan único de producción, bajo la atención y dirección estatal.
- Planes especializados.** Organizados en zonas con predominio del sector estatal y en las que las fincas campesinas y las unidades productivas estatales se integran en un proyecto de desarrollo territorial especializado con un plan único de producción, un modelo tecnológico común, y atención y dirección estatal.
- Planes integrales.** Organizados en el territorio de empresas estatales, a los cuales se integran los productores aptos para laborar con sus tierras y medios. Los productores campesinos integrados a esta modalidad —según la concepción predominante, la más avanzada— obtienen su ingreso principal de su trabajo en el plan; algún ingreso secundario por el arriendo de sus tierras, e ingresos en especie, derivados de la conservación de su vivienda y de una parcela de autoconsumo familiar. El plan integral se organiza y funciona como una empresa estatal agropecuaria.

A finales de 1972, los campesinos y áreas de cultivo incorporados a estas distintas formas de organización presentaban la situación que se observa en la **Tabla 4.3**.

Como muestra la tabla, se había incorporado más de 75% de los productores campesinos y 50% del área del sector. Se observa que los planes dirigidos eran organizativamente compatibles con las asociaciones campesinas y las CCS existentes; los planes especializados suponían la disolución de cualquier forma previa de organización de los campesinos, y los planes integrales suponían la conversión de los campesinos en obreros asalariados y

Tabla 4.3

Formas de integración de la producción campesina, 1972

| Tipo de Plan | Número de campesinos | Área incorporada (ha) |
|----------------|----------------------|-----------------------|
| Dirigidos | 86 216 | 165 253 |
| Especializados | 25 704 | 211 593 |
| Integrales | 24 528 | 376 686 |
| Totales | 136 448 | 753 532 |

Fuente: ANAP.

el traspaso definitivo de sus tierras al sector estatal. Señalemos que el desarrollo de estas formas organizativas dependía fundamentalmente de la voluntad de los campesinos y de las condiciones locales.

Por último, debemos referirnos a la atención al sector campesino, seriamente afectada a comienzo del período. Los reclamos de la ANAP de reasumir funciones de atención a la producción campesina fueron descartados por el INRA mediante la priorización del subsector, el restablecimiento de los órganos estatales de atención a la producción campesina y la planificación de su desarrollo. El 4to Congreso de la ANAP ratificó el exclusivo carácter de organización de masas de la Asociación y la responsabilidad del INRA en la dirección de la producción agropecuaria privada, bajo sus distintas formas organizativas.

2.3 Sector socializado

Como hemos referido, la situación del sector socializado agropecuario mostraba, a inicios del período, cierta anarquía organizativa, caracterizada por la falta de normas o su incumplimiento, y por la heterogeneidad de formas de organización. La diversidad y tipos de los llamados planes especiales, así como las distorsiones introducidas en las granjas constituidas en el período anterior, caracterizaban el escenario.

Después de iniciada la recuperación a partir del ordenamiento establecido, se hizo evidente la necesidad de una reorganización integral del sector socializado que diera cuenta de la diversidad de escalas, grados de especialización territorial y cambio tecnológico presentes. Al efecto, mediante las consultas necesarias y sobre la base de los principios de la producción a gran escala y especialización de los medios, se procedió a la elaboración de un nuevo modelo o patrón organizativo con los siguientes rasgos:

- Concentración y especialización territorial, dotando a las unidades de explotación de parámetros adecuados al uso eficiente de la maquinaria y el transporte.
- Concentración de los medios de producción necesarios —maquinaria, instalaciones, talleres, etc.— en unidades organizativas que permitieran su utilización alternativa y continuada en la totalidad del territorio asignado.
- Centralización de la fuerza de trabajo mediante su asignación permanente por unidad territorial y administrativa.
- Centralización de la decisión y el control económico que permitieran una racionalización de los costos indirectos, una planificación integrada y una ejecución programada (Valdés Paz, 1976).

Según estos criterios, se rediseñó el modelo de granja estatal y sus unidades subordinadas, como puede apreciarse en la **Tabla 4.4**.

A partir de este modelo funcional de carácter general, fueron elaborados modelos ramales para cada producción especializada, especificando el rango de los parámetros correspondientes a las unidades de cada nivel. Estos modelos ramales, en gran medida carentes de criterios económicos, fueron la base de las normativas mediante

Tabla 4.4

Modelo de granja estatal y unidades subordinadas

| Nivel | Denominación | Definición |
|--------------------------------------|--------------------------|---|
| Unidad económica | Granja | Centro de planificación |
| | | Nivel de consolidación y saldo de los resultados económicos |
| | | Unidad de registro técnico económico Unidad financiera. Centro de pago |
| Unidad de producción | Distrito | Unidad del plan de producción |
| | | Programación de actividades |
| | | Nivel de control centralizado de los recursos humanos y técnico materiales |
| | | Control de la ejecución. Registros Nivel de información estadística |
| Unidad de ejecución | Lote Unidad de ordeño | Nivel de explotación directa de los recursos naturales, humanos y materiales |
| | | Nivel de programación del trabajo Unidad territorial |
| Unidad agrotécnica y/o zootécnica | Campo Vaquería | Nivel de ejecución de la carta tecnológica y los parámetros agrotécnicos acordados Unidad de trabajo |

las cuales las unidades estatales de producción existentes tendrían que ser reorganizadas. La conclusión de este proceso, entre 1972/1973, tuvo como resultado la creación de 1 231 granjas especializadas, entre las que se incluía unas 523 de producción agrícola y vacuna (Tabla 4.5).

A finales del período, estas granjas estatales agropecuarias, especializadas³ en la producción agrícola cañera, agrícola no cañera y de ganadería vacuna, continuaban subordinadas a las agrupaciones agropecuarias estatales organizadas a escala regional en el período anterior a la zafra de los 10 millones. Sin embargo, durante este período y bajo la presión de la especialización de las granjas, las agrupaciones se incrementaron en número y se especializaron en una u otra rama.⁴

Tabla 4.5

Granjas estatales especializadas, 1975

| Granjas especializadas | Granjas | | Área promedio por granja (ha) |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| | Número | % | |
| Agricultura cañera | 143 | 27.3 | 10 200 |
| Agricultura no cañera: | 176 | 37.5 | 9 600 |
| -cultivos varios | 93 | | 1 900 |
| -arroceras | 37 | | 4 800 |
| -cítricos y frutales | 29 | | 4 600 |
| -tabacaleras | 17 | | 1 700 |
| -ganadería vacuna | 184 | 35.2 | 6 600 |
| Subtotal | 503 | 100.0 | 8 800 |
| -avicultura ^a | 495 | | |
| -ganadería porcina ^a | 213 | | |
| Totales | 1 211 | | 8 800 |

^a Estas granjas se agrupaban en unidades económicas mayores: 63 avícolas y 60 porcinas.

Fuente: INRA.

La conversión de las granjas en unidades económicas hizo que las agrupaciones se convirtiesen en uniones de empresas. Esta función no se justificaba, dado el número de granjas y su nueva escala; sin embargo, el carácter regional de las agrupaciones y la administración física del proceso productivo exigía su mantenimiento. Esta contradicción sólo alcanzaría a resolverse en el período siguiente, con la implementación de una nueva división político administrativa y la instauración de un nuevo sistema de dirección y planificación de la economía.

2.4 Relaciones agroindustriales

En la medida en que las distintas ramas fueron recuperándose, las relaciones agroindustriales se consolidaron, siguiendo el patrón del período anterior. En este sentido, las relaciones entre la agricultura cañera y la industria azucarera, articuladas por el llamado

sector azucarero, fueron reorganizadas sobre sus bases originales; este sector se institucionalizó de forma permanente en todos los niveles, desde el central azucarero hasta el gobierno.

2.5 Otras producciones

Las otras producciones, organizadas en el período anterior como "combinados", "empresas nacionales" y "empresas provinciales", se mantuvieron en este período con pocos cambios, como se puede apreciar en la Tabla 4.6.⁵ Los principales cambios ocurrieron por la salida de algunas actividades del INRA (las industrias agropecuarias y de la rama forestal) y por la racionalización de otras. De menor importancia fueron el traspaso al CAN de la actividad de producción cunicola,⁶ la conversión de la Empresa Productora de Flores en Plan Especial de Desarrollo de la Floricultura y la creación del Combinado del Pienso.

2.6 Organización de los aseguramientos a la producción

La estructura de los aseguramientos a la producción del período anterior (1963-70) fue la menos afectada por las medidas de emergencia surgidas de la campaña azucarera de 1970. Los principales cambios en la etapa de 1970 a 1975 se debieron al traspaso de actividades a otros sectores y a la descentralización en las provincias de la más amplia gama de servicios posible. El modelo organizativo empresarial continuó siendo el mismo.

2.6.1 Mecanización

Las empresas de servicios de mecanización a finales del período aparecen en la Tabla 4.7. En 1971, se creó la empresa para la construcción de micropresas en la provincia de La Habana, la que se convirtió en empresa nacional en 1973.

2.6.2 Suministros agropecuarios

Los suministros a la producción se mantuvieron por el sistema de empresas creadas en el período anterior: los insumos agropecuarios, a cargo de la empresa nacional y las empresas provinciales de suministros; los equipos y repuestos, a cargo de la ENDISTE.

Al comienzo del período, fue creado por decreto del Consejo de Ministro, el Centro de Servicios Técnicos Automotor (CESETA) en el que se centralizó todas las

Tabla 4.6

Empresas para otras producciones del INRA, 1975

| Actividad | Empresas nacionales | Empresas provinciales |
|-----------------------|---|-------------------------|
| Agricultura no cañera | Empresa Nacional de Semillas | |
| | Empresa Productora de Flores o Plan Especial de Desarrollo de la Floricultura | |
| Pecuaria | Combinado Avícola Nacional (CAN) | 63 unid. econ. avícolas |
| | Combinado Porcino Nacional (CPN) | 60 unid. econ. porcinas |
| | Empresa de Laboratorios de Producción Veterinaria | |
| Otras | Combinado del Pienso | Unidades económicas |

Fuente: Dirección Jurídica, INRA.

Tabla 4.7

Actividades de mecanización del INRA, 1975

Empresas nacionales
Empresa Nacional de Talleres Agropecuarios¹
Empresa Nacional de Transporte Agropecuario

Empresas provinciales
De maquinaria y transporte
De maquinaria pesada
De servicios de transporte de Oriente

¹ Resolución 3/72 del INRA.
Fuente: INRA.

Tabla 4.8

Actividades de suministros de insumos, INRA, 1975

Empresas nacionales
Empresa Nacional de Suministros
Tractoimport

Empresas provinciales
Empresas provinciales de suministros
Fuente: INRA.

actividades de importación y suministro de piezas y equipos. Posteriormente, el INRA trasladó la ENDISTE a la CESETA y, de esta manera, el suministro agropecuario quedó reducido, como aparece en la Tabla 4.8.

En lo que respecta a los insumos del sector campesino, quienes se mantuvieron como productores individuales recibieron sus suministros de las fuentes anteriores; los productores incorporados a planes integrales, planes especializados y planes dirigidos los recibieron de las administraciones estatales de sus respectivos "planes".

2.6.3 Comercialización agropecuaria

A comienzos del período, se decidió reorganizar el subsistema de acopio en correspondencia con los componentes y las funciones previstas en el período anterior (hasta 1968). Entre las medidas adoptadas, se destacaron:

- La creación del Grupo Nacional de Acopio, adscrito primero al Equipo Técnico del INRA y, más tarde, a la Dirección General de Cultivos Varios.
- La creación, a finales de 1970, de los grupos provinciales de acopio y, a partir de 1972, la reorganización de las empresas provinciales de acopio, de carácter mixto, con sus redes de centros y subcentros.
- La centralización, en el sistema de Acopio, del plan de comercialización de los productos, los envases y la distribución entre provincias.
- A partir de 1973, se restituye a Acopio los medios de transporte anteriormente traspasados a Transporte Agropecuario.
- Se recuperaron, en gran medida, los medios, instalaciones y personal especializado en el acopio agropecuario.
- Se reintegró al INRA la Empresa Nacional de Frigoríficos.

Estas y otras medidas permitieron recuperar, hasta cierto grado, la actividad de acopio, pero sin que alcanzara la prioridad y centralidad que tuviese en los primeros años del período anterior.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TECNICA

En general, esta esfera mantuvo las características organizativas del período anterior.

3.1 Servicios técnicos

Los servicios técnicos mantuvieron, en lo fundamental, las estructuras funcionales instauradas a finales de los años 60. Los cambios más significativos fueron la definición de los recursos técnicos básicos que debían estar en manos del "plan" o empresa, y la conversión de los "centros nacionales" en "direcciones nacionales" del INRA, con iguales dependencias (Tabla 4.9).⁷

La lógica de este cambio de denominación consistía en que las direcciones nacionales de estos servicios dejaron de ser dependencias adscritas al organismo central del INRA para formar parte de él, con toda su capacidad normativa y la función de balancistas del plan técnico económico del sector. La falta de legislaciones que respaldaran la competencia de estas instituciones influía en esta jerarquización por vía administrativa.

Tabla 4.9

Organización de los servicios técnicos del INRA, 1975

| Sector | Servicios técnicos |
|-------------|--|
| Agricultura | Dirección Nacional de Sanidad Vegetal Dirección Nacional de Suelos, Fertilizantes y Enmiendas Dirección Nacional de Riego Empresa Nacional de Semillas |
| Ganadería | Instituto de Veterinaria Dirección Nacional de Inseminación Artificial Centro Nacional de Control Pecuario Dirección Nacional de Genética Vacuno Equina |

Fuente: INRA.

En 1971, se creó el Centro de Información y Documentación del INRA (CIDA), para completar los servicios básicos de la esfera.⁸

3.2 Investigación y extensión

La investigación aplicada y la extensión agropecuaria se mantuvieron con las mismas formas organizativas establecidas a finales de los años 60 y con iguales adscripciones. Se hicieron patentes las dificultades para transferir los resultados de la investigación a la producción.

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL

Durante este período, como ya apuntamos, la reorganización del sector agropecuario, en general, y del INRA, en particular, formaba parte de un proceso más amplio de recuperación institucional del país, que se manifestó en el sector en dos momentos: a comienzos del período, cuando se inició la reorganización del organismo central y la homologación de las delegaciones provinciales, y a mediados del período, cuando, como vimos, se reorganizó la esfera económica agropecuaria.

4.1 Actividades del Sistema de la Agricultura

Pero la reorganización del INRA implicaba una redefinición de sus actividades; es decir, la confirmación de su carácter exclusivamente agropecuario, la recuperación de sus actividades del período anterior y la introducción de los cambios necesarios al ajuste institucional. Las actividades del sistema de la agricultura quedaron definidas como aparece en la **Tabla 4.10**.

El examen de esta tabla nos permite resumir sus variaciones:

- Las actividades del sector aparecen, en esta etapa de su desarrollo, con una alta especialización organizacional.
- La actividad de acopio y beneficio intensifican su recuperación.
- Los servicios técnicos alcanzan una mayor jerarquización institucional y la actividad de importación queda reducida a los productos asignados a TRACTOIMPORT.
- La Ley Núm. 1279 de 1974 facultó al INRA para organizar y operar los registros pecuarios del país; esta actividad pasó a ser permanente en el organismo, que la reglamentó mediante la Resolución Núm. 93 de ese año.

4.2 Organismo central

La reorganización inicial del organismo central, en 1972, consistió en reunir los restos del llamado "Puesto de Mando" (que lo había sustituido a finales del período anterior) y los "grupos" y "equipos" formados paralelamente por el presidente del INRA mientras se disolvía gradualmente el organismo central, y a los cuales se les había ido traspasando funciones del INRA.⁹ Esta reorganización se efectuó en base al campo funcional definido al organismo central en el período anterior, con los órganos mayores que aparecen en el **Organigrama 11**.

Entre los nuevos órganos mayores, se destacaba la creación de la Dirección de Atención al Sector Campesino, adscrita a la vicepresidencia. A finales del período, las direcciones generales adquirieron el rango de viceministerios, con lo cual ocurrió un nuevo reagrupamiento de los órganos mayores (**Organigrama 12**).

4.3 Delegaciones provinciales del INRA

A diferencia del organismo central, la conversión de las delegaciones provinciales en puestos de mando, a finales del período anterior, no provocó, en general, su desarticulación o sustitución por nuevas formas organizativas. Por otra parte, la amplia descentralización de funciones efectuada por la Dirección Nacional del INRA en sus delegaciones, y la necesidad de atender y dirigir las Agrupaciones Agropecuarias Estatales de las regiones, favoreció su continuidad organizativa.

Tabla 4.10

Actividades técnico económicas del INRA a finales de 1975

| | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Producción agrícola</i> | Cañera No cañera |
| <i>Producción pecuaria</i> | Vacuna Porcina Avícola Apícola Otras |
| <i>Acopio y beneficio</i> | Productos agrícolas Productos pecuarios: -ganado menor -miel -otros |
| <i>Aseguramientos</i> | Mecanización Transportación Suministro de insumos agropecuarios |
| <i>Construcción</i> | Agropecuarias Micropresas |
| <i>Desarrollo científico-técnico</i> | Investigación y extensión Servicios técnicos |
| <i>Importaciones</i> | Equipos y piezas |
| <i>Controles</i> | Registros pecuarios |

Fuente: INRA.

Tabla 4.11

Estructura del organismo central del INRA, 1970-1971

| Órganos mayores |
|-------------------------------------|
| Presidencia-vicepresidencia |
| Direcciones nacionales |
| Equipos nacionales |
| Grupos funcionales |
| Departamentos directos |
| Dependencias del organismo central: |
| -Empresas nacionales |
| -Institutos |
| -Centros |

La reorganización del organismo central implicó la recuperación de su autoridad sobre las delegaciones provinciales y el resto de las dependencias, y la correspondiente homologación de la estructura funcional de uno y otras. La proliferación de órganos mayores en las delegaciones y las presiones de la especialización de las Agrupaciones Agropecuarias Estatales, indujeron, a finales del período, a la creación de subdelegaciones ramales.¹⁰

Como en la etapa anterior, las agrupaciones continuaron ejerciendo, en las regiones, funciones de dirección estatal, en representación de las respectivas delegaciones provinciales del INRA.

Vista en conjunto, la evolución de la dirección estatal sobre el sistema de la agricultura, en este período, le permitió una total recuperación de sus funciones y atribuciones, así como la vertebración de las distintas esferas del sector.

5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO 1970-1975

El movimiento institucional de esta etapa de transición se expresó en el sector agropecuario más como una recuperación, que como una renovación organizativa; sólo en la esfera de la producción, tanto estatal como privada, se instauraron nuevas formas de organización. Por otro lado, la virtual reconstrucción del INRA sobre las mismas actividades y campos funcionales delimitados en el período anterior, no impidió que sus estructuras avanzaran sobre la base de una mayor especialización, descentralización, homologación y autonomía administrativa. Este proceso permitió, entre otros logros:

- La planificación centralizada del sector y con ella la definición de sus prioridades.
- La racionalización en la toma de decisiones.
- Recuperar o poner en explotación capacidades disponibles.
- La especialización de las estructuras y la dirección.

Sin embargo, el proceso organizativo del sector agropecuario manifestó serias limitaciones en el período —algunas previamente existentes y otras nuevas— entre las que podemos señalar: a) la mayor escala de las actividades productivas y el gigantismo de sus empresas; b) igual tensión sobre los recursos humanos disponibles, aunque aliviada por una mayor disponibilidad de técnicos; c) un incremento de las instancias de dirección y una mayor burocratización de las estructuras, manifiesta en el incremento de los aparatos y de los trabajadores indirectos, así como en la reinstauración de una planificación directiva en condiciones de un bajo nivel de las relaciones mercantiles.¹¹

Notas

- ¹ Hasta 1974, si bien el área cultivada se había duplicado, los medios básicos del sector se habían multiplicado por siete.
- ² Virtualmente, el IV Congreso de la ANAP legitimó este enfoque.
- ³ A pesar de la reorganización y de la nueva denominación, las granjas siguieron llamándose "planes", según el caso.
- ⁴ Resoluciones 37/71, 10/72, 33/73, 51/73, 96/73, 111/73, 113/73, 3/74, 17/74, 23/74, 25/74, 26/74, 28/74, 43/74 y 70/74, entre otras.
- ⁵ En este período, se establece una distinción entre empresas nacionales (es decir, con unidades en las provincias) y las llamadas empresas verticales, con un número limitado de actividades y unidades.
- ⁶ Resolución 42/71 del INRA.
- ⁷ Resoluciones 9/71, 17/71, 18/71 y 9-73 del INRA.
- ⁸ Resolución 13/71 del INRA.
- ⁹ Se trata de los llamados "grupos y equipos de once", creados por el presidente del INRA y primer ministro, Fidel Castro Ruz.
- ¹⁰ Resoluciones Núm. 63/75, 64/75 y 66/75 del INRA.
- ¹¹ Resoluciones Núm. 63/75, 64/75 y 66/75 del INRA.

Documentos

- 1970 Legislación Revolucionaria, La Habana.
- 1970 Ministerio Agropecuario. Propuesta de Organización IV, Institutos. La Habana.
- 1970 Informe al Consejo de Dirección Ampliado sobre la situación de las tareas de organización en el Ministerio de la Agricultura. MINAG, La Habana.
- 1971 Ponencia de la delegación cubana al Seminario Latinoamericano sobre Reforma Agraria. Chiclayo, Perú.
- 1973 Los campesinos cubanos y la Revolución. DOR del CC del PCC, La Habana.
- 1973 Resumen histórico-económico de la producción de arroz. Dirección General Arroz, INRA, La Habana.
- 1976 Tesis sobre las directivas para el desarrollo económico social en el quinquenio 76-80. *Tesis y Resoluciones del I Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana.
- 1976 El desarrollo de la agricultura y la ganadería. *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*, La Habana.
- 1976 *Anuario Estadístico de Cuba 1975*. JUCEPLAN, La Habana.
- 1984 Desarrollo de la avicultura en Cuba. CAN, Ministerio de la Agricultura, La Habana.

Bibliografía

- Bordarchuk, V. 1978. "Formas y métodos de incorporación de los pequeños agricultores a la economía socialista de Cuba." *América Latina*, Núm. 4, Moscú.
- Castro Ruz, Fidel 1971. "Discurso de clausura de la ANAP". *Boletín de Información Interna*. COR del CC del PCC, La Habana.
- _____ 1973. "Discurso en el XIII Congreso de la CTC". *Economía y Desarrollo*. Núm. 21, La Habana.
- _____ 1975. "Discurso en el II Congreso de la ANAP". *Economía y Desarrollo*. Núm. 12, La Habana.
- Cossío, Fernández, Julio 1974. *Nuevas formas de organización y estructuras de la producción agropecuaria en Cuba*. La Habana.
- Valdés Paz, Juan 1971. "Observaciones al Proyecto de Documento Central al IV Congreso de la ANAP". Documento Interno. INRA, La Habana.
- _____ 1972. "Notas sobre problemas de organización en el sector agropecuario". Documento Interno. INRA, La Habana.
- _____ 1976 "El trabajo agrícola en Cuba". Estudio de Sociología. Inédito. La Habana.
- VV. AA. 1975. "Introducción al estudio sobre la integración del campesinado a las nuevas comunidades en los planes cañeros." Estudio de un equipo de La Universidad de La Habana.

CAPÍTULO Organización agraria desde mediados de 1976 hasta comienzos de 1980

1. INTRODUCCIÓN

Este período, demarcado por los cambios organizativos iniciados en 1976 y por la creación del Sector Azucarero en 1980, se inscribe en el proceso más amplio de transformaciones comprendido entre el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en diciembre de 1975, y el Segundo Congreso, a finales de 1980.

Los acuerdos del Primer Congreso dieron lugar a una acelerada transformación del modelo de transición socialista instaurado hasta entonces, devenido en un nuevo modelo de inspiración soviética y, de hecho, a nuevas estrategias económicas, políticas e ideológicas, cuya implementación iniciaba un nuevo proceso de institucionalización en todas las esferas de la sociedad cubana.

Alguna de estas estrategias e instituciones fueron objeto de extensas consultas y debates, en distintos niveles de la sociedad e, incluso, objeto de ensayos previos como el de algunos mecanismos económicos y las experiencias del Poder Popular en la provincia de Matanzas.

El Primer Congreso también consideró y aprobó una Tesis y una Resolución "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado", en las que se definía la empresa estatal agropecuaria y la cooperativización del campesinado como las dos vías para el desarrollo socialista de la agricultura cubana.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

En este período, continuó la recuperación de la economía iniciada en el período anterior, como efecto de la reorganización, la especialización y la estabilización de las actividades económicas, principalmente, en el sector agropecuario.

La estrategia de desarrollo aprobada por el Primer Congreso del PCC y su énfasis en el desarrollo industrial, permitió reforzar las bases nacionales del aseguramiento técnico material de la agricultura y de la ganadería.

Pero la principal condicionante socioeconómica del período fue la aprobación y gradual implantación de un nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) cuyo fundamento era el establecimiento de relaciones monetario-mercantiles entre las entidades estatales, el cálculo económico en las empresas y un modelo de incentivos laborales con mayor énfasis en los estímulos materiales. Entre los componentes del SDPE de mayor incidencia en la organización agraria se destacaban los subsistemas de:

- **Planificación.** Nueva metodología del plan, inclusión de nuevas categorías, nuevos mecanismos para su elaboración, y agregación sectorial y territorial.
- **Empresas.** Modeladas en base al cálculo económico, la responsabilidad económica y jurídica, y la autonomía de gestión.
- **Registro económico.** Nuevos subsistemas de registros contables y estadísticos, en correspondencia con las exigencias del plan y del cálculo económico.

El escenario sociopolítico del período se caracterizó por la estabilidad política, un menor nivel de movilización interna y una mayor movilización de la población para tareas de colaboración económica, política y militar en el exterior, principalmente en América Latina, el Caribe y África.

Las estrategias políticas aprobadas por el Primer Congreso del PCC dieron lugar a la conformación del sistema político de transición, a la institucionalidad prescrita en la Constitución de la República promulgada en 1976 y a la nueva división político administrativa (DPA) promulgada ese año.

El Estado fue rediseñado sobre bases representativas, y las Asambleas del Poder Popular se constituyeron en las máximas instancias del poder estatal en cada nivel (municipal, provincial y nacional).

Según la Ley Núm. 1 323, de noviembre de 1976, la Administración Central del Estado fue reorganizada y sus instituciones, diferenciadas en correspondencia con el carácter global, sectorial o ramal de sus funciones principales; se incrementó el número de los organismos centrales. Esta reorganización administrativa combinó una mayor centralización de las decisiones estratégicas y del plan, con una mayor descentralización de la gestión política y económica, tanto sectorial como territorialmente.

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

La estructura de tenencia de la tierra apenas tuvo variación con respecto al período anterior. La superficie de tierra en manos estatales creció en sólo 2%, lo cual se explica porque de las dos vías refrendadas en el Primer Congreso del PCC para la socialización de la producción campesina —la plena integración a empresas estatales o la cooperativización— sólo sería impulsada la segunda.

De derecho, tanto la granja estatal como la cooperativa campesina, representaban formas socialistas de organización de la producción. Así, la Resolución del Primer

Congreso "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado", declaraba:

Tanto el plan o granja estatal como la cooperativa, constituyen formas socialistas de producción donde colectivos de trabajadores producen con arreglo a un plan en interés de la economía nacional y cuya escala posibilita en mayor o menor medida la introducción del progreso técnico y el uso eficiente de la tierra, los recursos materiales y humanos.¹

Las actividades de la economía agropecuaria continuaron su recuperación y alcanzaron en el período un crecimiento, como promedio anual, de 3,4%, en gran medida, como resultado de utilizar las capacidades creadas en períodos anteriores.

La implementación del nuevo SDPE en el sector logró enfrentar todas las dificultades previsibles y constituyó un factor de cohesión de las nuevas formas organizativas. El modelo tecnológico tendió a consolidarse sobre la base de una mayor disponibilidad de recursos. La estrategia de desarrollo agropecuario continuó centrada en el sector estatal, aunque con una notable disminución de las inversiones y el crecimiento en las actividades de servicios productivos.

1.3 El modelo organizativo

Como señalamos, las estrategias o el modo de transición socialista aprobados en el Primer Congreso del PCC, dieron lugar a una extensa reorganización de la sociedad cubana y al inicio de una etapa de cambios institucionales en el sector agrario. A pesar de su radicalidad, los cambios implicados no fueron sorprendentes para el sector y coincidían, en gran medida, con la orientación de su proceso organizativo a finales del período anterior, particularmente en el sector estatal.

El viraje iniciado en 1976 implicaba la adecuación, en todas sus esferas, del modelo de organización agraria a las nuevas condicionantes, tales como el modelo institucional definido constitucionalmente, las nuevas instituciones políticas y económicas en proceso de implantación y la nueva división político administrativa. De hecho, se delimitaban las actividades propias del sector agrario y se fijaban las formas organizativas utilizables en las distintas esferas.

El organizador volvió a estar fuera del sector y su iniciativa quedó limitada a la toma de decisiones organizativas. El establecimiento de un cronograma para la implantación del SDPE y la creación de una comisión nacional para su ejecución, impusieron al sector el ritmo organizativo y las instancias de decisión respecto a los cambios previstos para la esfera económica y presupuestada. Los organizadores del sector eran sólo ponentes y ejecutores de estas decisiones.

Por otra parte, el estilo altamente centralizado y burocrático de la comisión nacional limitó la ejecutividad del proceso organizativo, al que impuso un carácter uniforme y rígido.

Las propuestas organizativas presentadas por el sector fueron elaboradas a partir de sus características y

condiciones, y en correspondencia con las directrices de la Comisión Nacional para la Ejecución del Cronograma (CNEC). Los fundamentos de estas propuestas pueden resumirse como sigue:

- a) Las definiciones del SDPE y la consecuente diferenciación entre las funciones empresariales y las de dirección estatal.
- b) El alto desarrollo de la especialización territorial y administrativa alcanzada y su consecuente división de funciones.
- c) La supresión de todas las uniones de empresas existentes y la posposición, para después del quinquenio, de toda solución agroindustrial.
- d) La adecuación, en lo posible, de las estructuras organizativas propuestas o existentes a la nueva DPA.
- e) La integración de las actividades económicas de carácter agropecuario en una organización común que garantice:
 - Planificación y control unificado de las actividades del sector
 - Centralización de ciertos recursos en un solo sector económico, como la tierra agrícola, el proletariado agrícola, el riego, etc.
- f) La definición de las provincias como el nivel inmediato de dirección de los procesos agropecuarios, debido al carácter extensivo y dinámico de éstos.
- g) Las definiciones y clasificaciones prescritas en la Ley 1 323, "Ley de la Administración y Organización del Estado" y en su Reglamento General (Valdés Paz, 1976).²

Estas propuestas organizativas debían aplicarse al universo de actividades atribuidas al sector, lo que suponía la delimitación y clasificación estricta de estas actividades. El universo definido entonces, atendiendo al resultado final, condujo al cuadro que se verá más adelante.³ Este conjunto de actividades agropecuarias debían ser organizadas bajo ciertas estructuras funcionales, en correspondencia con el carácter económico, la extensión y la complejidad de cada una. El modelo organizativo asumió entonces, explícitamente, un carácter sistémico; a la organización de este conjunto de actividades se le denominó Sistema del Ministerio de la Agricultura.⁴

En este sistema, se distinguían ciertos conjuntos de actividades relacionadas entre sí, de acuerdo con la comunidad y/o complementariedad de sus resultados. Estos conjuntos o subsistemas fueron los sujetos del proceso organizativo desplegado en el período, a saber:

- a) Subsistema de producción agropecuaria
 - Productores especializados:
 - Granjas estatales.
 - Campesinos individuales.
 - Cooperativas campesinas.
 - La función de dirección estatal de la producción: nacional y territorial.
- b) Subsistema de aseguramiento técnico material a la producción:
 - Empresas provinciales y nacionales de ATM.
 - Empresas provinciales y nacionales de servicios de

mecanización y construcción.

- Empresas provinciales y nacionales de transporte.
 - La función de dirección estatal, nacional y territorial de los aseguramientos.
- c) Subsistema de servicios técnicos a la producción:
 - Institutos de servicios técnicos.
 - La función de dirección estatal, nacional y territorial de los servicios técnicos.
 - d) Subsistema de genética animal:
 - Centros de producción de pies de cría.
 - Centros de inseminación artificial.
 - Centros de investigaciones de genética animal.
 - La función de dirección estatal nacional de la actividad genética.
 - e) Subsistema de genética vegetal:
 - Centros productores de semillas.
 - Centros de investigación de genética vegetal.
 - La función de dirección estatal nacional de semilla y variedades.
 - f) Subsistema de investigaciones:
 - Centros de investigaciones aplicadas.
 - Granjas modelos o de extensión.
 - La función de dirección estatal nacional de investigación y extensión agropecuarias.
 - g) Subsistema de planificación y control económico:
 - Centros de planificación.
 - Centros contables.
 - Centros de pago.
 - La función de dirección estatal nacional, provincial y municipal.
 - h) Subsistema de recursos humanos:
 - Órganos de recursos humanos.
 - Centros de capacitación.
 - La función de dirección estatal nacional y territorial.
 - i) Subsistema jurídico:
 - Órganos jurídicos.
 - Registros de tenencia de tierra.
 - Dirección nacional y provincial.
 - j) Subsistema de inspección y auditoría:
 - Órganos de inspección y auditoría.
 - La función de dirección estatal nacional y provincial.
 - k) Subsistema de relaciones internacionales:
 - Órgano de relaciones internacionales.
 - Representaciones en el extranjero.
 - La función de dirección estatal nacional.

Estos "subsistemas" fueron el referente de las propuestas y decisiones organizativas de este período y serían el referente de nuevos estudios en los períodos siguientes. Como se verá, estos subconjuntos se correspondían con las actividades definidas para el sector. Entre éstas, no se incluye la actividad de comercialización o acopio de la producción agropecuaria, la cual fue, en su mayor parte, transferida fuera de sector, según examinaremos más adelante.

Finalmente, debemos señalar, entre las condicionantes del período, la relativa estabilidad de la fuerza de trabajo, su mayor productividad y calificación. En el período hubo una asignación masiva de técnicos medios y

de nivel superior al sector. A su vez, se alcanzó un mayor desarrollo en la política de cuadros y en la atención a la categoría "dirigentes".⁵ Particular importancia adquirió la actividad de organización del trabajo y de la dirección, desarrollada sobre bases científico-técnicas, aunque con un bajo nivel de realización.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción

La organización de la producción, durante este período, se caracterizó por la continuidad de las formas de organización agraria instauradas en el sector estatal, atemperadas a las nuevas condiciones, y por un viraje radical en la organización campesina, con la apertura de un nuevo movimiento cooperativo.

Estas estrategias estuvieron fundadas, en parte, en un diagnóstico del sector agropecuario realizado a finales de 1974, el cual mostraba, en el sector estatal, una alta disponibilidad de tierras y medios de producción con un bajo nivel de explotación y, en el sector campesino, capacidades no recuperadas totalmente bajo las formas organizativas implementadas en el período anterior. La estrategia adoptada en el Primer Congreso del PCC fue la de persistir en modelos de organización agraria basados en la explotación intensiva, la gran escala y una alta regulación de la gestión.

2.1.1 Sector privado campesino

La definición de una política de organización cooperativa para el sector significó no sólo revisar todas las concepciones sobre la evolución del campesinado, vigentes en los dos períodos anteriores, sino, también, vencer la resistencia subjetiva a una solución cooperativa, muy extendida entre los dirigentes del sector. El anteproyecto de la Tesis sobre la Cuestión Agraria, puesto a discusión a mediados de 1975, impuso el tema de la cooperativización, apoyado en dos argumentos que, aunque separados, no eran excluyentes:

- a) El primero, **político**, aducía que, si bien la solución cooperativa no era necesaria en Cuba, debido a las características de su sociedad rural, sí lo era en América Latina, para la cual debíamos tener una experiencia que mostrar.⁶
- b) El segundo, **socioeconómico**, partía de la necesidad de desarrollar la producción campesina sobre bases intensivas —semejantes a las del sector estatal— y favorecer, mediante formas cooperativas, la integración económica, social y política del campesinado al proyecto socialista.⁷

Tras un debate que precedió el cambio de orientación entre los cuadros del INRA,⁸ los acuerdos del Primer Congreso del PCC originaron una política de cooperativización que, partiendo de la irrestricta voluntariedad de los campesinos, debía desarrollarse con la mayor energía en los años inmediatos.⁹ No obstante, se les aseguraba a los campesinos individuales la atención técnica material a sus producciones.

Productores individuales campesinos

Así, desde inicios del período, comenzó a disminuir el número de productores individuales, debido a:

- 1) su incorporación a los llamados Planes Integrales en condición de trabajadores asalariados cuyas tierras quedaban bajo arriendo y explotación de esos planes.
 - 2) su incorporación a las nuevas cooperativas de producción agropecuaria (CPA).
- En la **Tabla 5.1** se observa la estructura de los tenentes individuales en 1979.

Tabla 5.1

Tenentes individuales de tierra y superficie, 1979

| Tenentes | Número | % | Superficie (ha) | % | Promedio por tenente (ha) |
|---|----------------|--------------|------------------|--------------|---------------------------|
| Campesinos | 137 695 | 68.3 | 1 734 200 | 87.5 | 12.6 |
| Campesinos que arrendaron sus tierras al Estado | 16 379 | 8.1 | 31 600 | 1.6 | 1.9 |
| Otros privados | 47 641 | 23.6 | 215 800 | 10.8 | 4.5 |
| Total | 201 715 | 100.0 | 1 981 600 | 100.0 | |

Fuente: Comité Estatal de Estadísticas.

Tabla 5.2

Cooperación simple campesina, 1977

| Formas de cooperación simple | Unidades | Integrantes |
|--------------------------------------|----------|-------------|
| Brigadas de ayuda mutua | 7 313 | 81 099 |
| Brigadas FMC-ANAP | 7 672 | 108 328 |
| Brigadas de macheteros | 408 | 15 840 |
| Cooperativas de créditos y servicios | 1 735 | 56 988* |

*Propietarios de tierras incorporadas.

Fuente: Comité Estatal de Estadísticas.

Tabla 5.3

Cooperativas de producción agropecuaria (CPA), 1977-1979

| Años | Cooperativas constituidas | | | Socios | | Prom. por CPA | |
|--------------|---------------------------|---------------------------|--------------|---------------|------------------------|---------------|-------------|
| | Núm. | Relación con año anterior | Área (ha) | Núm. | Aportadores de tierras | Área (ha) | Socios |
| 1977 | 125 | | 1 557 | 3 587 | 1 438 | 12.1 | 28.7 |
| 1978 | 239 | 100.0 | 2 566 | 5 820 | 2 017 | 11.1 | 25.7 |
| 1979 | 468 | 190.4 | 5 452 | 9 950 | 3 647 | 11.5 | 23.3 |
| Total | 832 | 197.1 | 9 335 | 19 357 | 7 102 | 11.4 | 23.3 |

Fuente: ANAP.

Como se puede apreciar, más de las tres cuartas partes de los tenentes eran productores campesinos individuales con casi 90% de la superficie y un área promedio de casi una caballería (13,4 ha) *per capita*. El 10% de estos campesinos había integrado sus tierras a unidades estatales como parte de su área productiva.

Estos productores campesinos mantenían la organización tradicional de sus fincas, en las que coincidían la unidad técnica y de producción con la económica; su superficie incluía el área de vivienda, la de producción para el autoconsumo y la de producción mercantil. La explotación de estas fincas tenía un carácter familiar, aunque muchas de las actividades se desarrollaban bajo formas de cooperación simple, como aparece en la **Tabla 5.2**.

Entre las formas de cooperación simple, se destaca la cooperativa de créditos y servicios (CCS), dotada de fondo social, medios de producción compartidos y cuadros profesionales; su número venía incrementándose de período en período, principalmente entre los productores de tabaco, café y caña, aunque sin alcanzar un mayor desarrollo cooperativo. La relativa ventaja de esta forma para facilitar las relaciones entre los campesinos y el sector estatal, y su carácter de instrumento en la educación de sus miembros en pautas y valores colectivistas, aconsejaron la conversión, en 1978, de casi todas las asociaciones campesinas en CCS. Así, las CCS se convirtieron en los organismos de base de la ANAP, siguiendo los acuerdos de desarrollo cooperativo del V Congreso de la asociación. En 1980, se informaba la existencia de 2 175 cooperativas de créditos y servicios.¹⁰

Cooperativas de producción agropecuaria

El movimiento cooperativo que caracterizó el período tuvo como su centro las llamadas cooperativas de producción agropecuaria (CPA), constituidas mediante la integración de la tierra y los medios de los productores campesinos en una organización cooperativa que tuviera como fundamento:

- la propiedad común sobre la tierra y los medios de producción.

- la producción intensiva.
- la especialización.
- el cálculo económico.
- la autogestión.

Estos fundamentos fueron implementados mediante un Reglamento Provisional de Cooperativas, inspirado, en parte, en la experiencia socialista internacional y, en parte, en la propia experiencia con las Sociedades Agropecuarias.¹¹ Sin embargo, se distinguía de otras experiencias en aspectos esenciales como:

- la propiedad colectiva de todos los medios de producción.
- la ausencia de parcelas familiares y la producción colectiva del autoconsumo.
- la condición de miembros de todos los trabajadores de la cooperativa.
- la equiparación tecnológica con las empresas estatales.
- su carácter de empresas agropecuarias sujetas a los mismos procedimientos y obligaciones fijados en el nuevo SDPE.

Este proceso de cooperativización compleja se inició a finales de 1976 y buscaba un efecto de demostración mediante la constitución inicial de cierto número de cooperativas con un fuerte apoyo estatal —cesión de áreas,

dotación de medios, crédito de inversión, etc.— y una intensa campaña ideológica, en particular, entre los campesinos. A finales de 1979, se habían constituido más de 800 CPA, como se observa en la **Tabla 5.3**.¹²

Hasta finales de 1976, sólo había 125 CPA. En el trienio siguiente, esta cifra se sextuplicó, y se quintuplicó el número de campesinos que aportaban sus tierras. El acelerado ritmo de creación de cooperativas casi duplicó su número cada año. Del total de socios nuevos, 40% eran aportaban tierra. Si bien el área promedio por cooperativa tendió a disminuir, el promedio de socios disminuyó en mayor medida. La escala de estas cooperativas se mantuvo entre 150 y 160 ha. El modelo organizativo de estas cooperativas se puede representar como sigue:

| Nivel | Denominación |
|-----------------------------------|---|
| Unidad económica | Cooperativas de producción agropecuaria |
| Unidad de producción y ejecución | Fincas |
| Unidad agrotécnica y/o zootécnica | Campos o vaquerías |

Este modelo, en el cual coinciden las unidades de producción y ejecución, favorecido por una mayor escala media de actividades, permitía una forma de organización agraria adecuada a la incorporación de nuevas tecnologías y a la autogestión, supuestos de una mayor eficiencia. De hecho, las CPA constituidas entre 1976 y 1979 alcanzaron un mayor uso del suelo en comparación con el sector campesino en 1975, al elevar el área cultivada de 43,6 a 58% mediante la disminución de los pastos naturales y las tierras ociosas (Valdés Paz, 1980).

A partir de 1980, el ritmo en la creación de CPA triplicó el de 1979, el número de socios casi se sextuplicó y la superficie abarcó un área nueve veces mayor, todo lo cual supuso un incremento en la escala media de estas cooperativas, en detrimento de su mayor cohesión (**Tabla 5.4**).

Atención al sector campesino

La atención al sector campesino (productores individuales o cooperativas) se mantuvo bajo iguales definiciones y entidades organizativas que en el período anterior, aunque adecuadas a las exigencias del SDPE. La atención al sector por parte de entidades estatales continuó distribuida bajo el siguiente esquema:

| Actividades campesinas | Organización estatal |
|--------------------------|---|
| Producción | Órganos de atención al sector campesino y cooperativo, de municipios, provincias y Nación |
| Aseguramiento | Empresas provinciales de atención al sector privado |
| Comercialización | Empresas provinciales de acopio Industrias agroalimentarias |
| Servicios técnicos | Instituciones de servicios técnicos |
| Organización cooperativa | Dirección estatal de provincia y Nación |

Sin embargo, la dirección estatal de la producción y la organización campesinas alcanzó su mayor desarrollo en este período a partir de una visión integral en las nuevas condiciones de la DPA, el SDPE y los cambios institucionales del Estado. Esta dirección estatal estableció órganos de atención al sector campesino a escalas nacional, provincial y municipal (**Tabla 5.5**).

La ANAP siguió ostentando la representación social de los campesinos y se convirtió, fundamentalmente, en una asociación de agricultores cooperativos tras la integración de la mayoría de ellos a las CCS o las CPA.

2.1.2 Sector estatal

A partir de este período y de la nueva estrategia agraria formulada en el Primer Congreso, el sector socializado dejó de identificarse con el sector estatal para incluir, además, al sector cooperativo emergente.

En cuanto al sector estatal, las principales fuentes de sus cambios de la organización agraria fueron la adecuación a la nueva DPA y al nuevo SDPE.

La nueva división político administrativa, con la creación de 14 provincias y la supresión del nivel regional, originó:

- la disolución de las Agrupaciones Agropecuarias,
- el incremento del número de Granjas Especializadas y su crecimiento en tamaño,
- la definición de las Granjas como empresas de subordinación nacional,
- la delimitación territorial de las empresas dentro de las provincias, pero no necesariamente dentro de los municipios.

Tabla 5.4

Cooperativas de producción agropecuaria (CPA), 1980-1983

| Año | Número de socios | Superficie (cabs) |
|------|------------------|-------------------|
| 1980 | 26 454 | 14 700 |
| 1981 | 36 482 | 24 882 |
| 1982 | 42 000 | 33 720 |
| 1983 | 70 068 | 58 870 |

Fuente: Navarrete, 1987.

Tabla 5.5

Dirección estatal de la atención al sector campesino

| Nivel | Órgano | Unidad adscrita |
|---------------------------------|--|--|
| Organismo central | Dirección de Atención al Sector Campesino | |
| Delegaciones provinciales | Subdelegado para la atención al sector campesino | Empresa de Aseguramiento a la Producción Campesina |
| Municipios con sector campesino | Delegaciones municipales de atención al sector campesino | Unidades de servicio |

Fuente: MINAG, Funciones y estructuras de los órganos de atención al sector campesino, *op. cit.*

Modelo general de organización de las empresas estatales agropecuarias, 1978

| Nivel unidad | Definición | Parámetros | Funciones |
|--------------------------------|---|---|---|
| I CAMPO BLOQUE | <i>Unidad agrotécnica:</i> • Aplica las normas de la maquinaria y el trabajo • Aplica la carta tecnológica | • Carta tecnológica de la producción especializada • Superficie • Nivel de mecanización | Producción directa |
| II LOTE | <i>Nivel de explotación directa de los recursos humanos y naturales:</i> • Programa el trabajo • Unidad tecno-territorial <i>Unidad zootécnica:</i> • Aplica las normas de la maquinaria y el trabajo • Explota directamente los recursos naturales, materiales y humanos | • Número de campos o bloques • Nivel de mecanización • Utilización de la fuerza de trabajo • Nivel de riego • Carta tecnológica • Número de cabezas • Nivel de mecanización | Participar en la programación de trabajo del establecimiento Garantizar la utilización normada y eficiente de los recursos Dirigir, controlar y aprobar el trabajo de los productores Aplicar y controlar las normas técnicas y de trabajo Programar el trabajo |
| III DISTRITO | <i>Unidad de ejecución del plan de producción:</i> • Controla los recursos humanos y materiales • Registro económico y estadístico primario • Nivel de subordinación de unidades, talleres, almacenes, brigadas de servicios, centros de recepción y entrega, brigadas de construcción, unidad de extensión, base de maquinaria, planta de beneficio | • Número de lotes o unidades pecuarias bajo su dirección técnica económica • Número de brigadas • Nivel de mecanización • Sistemas de riego • Número de ESBE • Norma de entrega diaria al central (distrito cañero) • Producción(es) especializada(s) | Participar en la confección del plan técnico económico Elaborar y controlar la programación de trabajo y salario Programar la producción Pagar el trabajo Captar y registrar la información primaria para contabilidad, estadística, planificación, análisis, etc. Ejecutar la carta tecnológica y demás normativas |
| IV EMPRESA AGROPECUARIA | <i>Unidad económico-financiera:</i> • Planificación técnico económica • Dirección y control de la producción • Control territorial y de bienes básicos • Autonomía económico-productiva | • Unidades territoriales subordinadas • Valor de la producción bruta y realizada • Grado de responsabilidad material • Complejidad tecnológica • Número de distritos bajo dirección técnico-económica • Vinculación a un central azucarero (caña) | Realizar la actividad económico-productiva sobre la base de: • autonomía de gestión • recursos asignados • plan técnico económico aprobado • normas establecidas Cubrir sus gastos con sus ingresos y garantizar un margen de ganancias Cumplir la legislación vigente Elaborar el plan técnico económico Realizar contratos de acuerdo con la legislación vigente Operar cuenta bancaria y tramitar sus créditos Llevar contabilidad propia y balance financiero independiente, según el sistema establecido Responder materialmente por los incumplimientos de los planes, contratos y otras obligaciones Contratar directamente, orientar y controlar el uso de la fuerza de trabajo en la empresa |

Fuente: Organización de la empresa estatal agropecuaria, op. cit.

La adecuación de las granjas especializadas al nuevo SDPE, por su parte, se realizó inspirada, en parte, en sus formulaciones generales y, en parte, siguiendo el modelo de empresa estatal definido y orientado por la Comisión de implementación. Este modelo definía el carácter de la empresa socialista, establecía sus facultades y obligaciones, enunciaba sus requisitos y normaba su estructura funcional típica, así como su nivel de adscripción. Todo ello quedó pormenorizado en el Reglamento General de la Empresa Estatal, promulgado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en 1979.¹³ Para la adecuación, el Ministerio de la Agricultura debió elaborar su propio modelo de empresa agropecuaria, el cual, además de las normativas generales, consideraba las especificidades del sector, sus ramas y actividades, así como:

- una flexibilización de los criterios de especialización al incluir producciones complementarias —mal llamada entonces “marginales”— y el autoconsumo de los trabajadores¹⁴
- una definición de los niveles y parámetros de la estructura funcional de las empresas de producción agropecuaria, según el caso.

Precisamente y como un rasgo de continuidad, se partió de los diseños del período anterior para elaborar una orientación general que sirviera como “modelo” de empresa de producción en el sector estatal, sobre cuya base se fijaron los parámetros de cada empresa especializada; tuvo una versión preliminar en 1976 y una segunda, en 1978.¹⁶ El esquema del modelo aparece en la **Tabla 5.6**.

A partir de este modelo, la organización de la producción agropecuaria estatal fue adecuada a las nuevas prescripciones y se creó un sistema de empresas agropecuarias especializadas en la producción cañera, frutícola, cítrica, arrocera, cafetalera, tabacalera, de cultivos varios, henequenera y pecuaria (vacuna, equina, ovino caprina, avícola, porcina y otras). En la **Tabla 5.7**, aparece la variación en el número de empresas como consecuencia de su constitución, su disolución o refundición sobre estas bases entre 1976 y 1979.¹⁶

El examen de este cuadro nos muestra que el número de empresas en el período era notablemente inferior al número de granjas o empresas existentes a finales del período anterior. Sólo se mantuvo igual la cantidad de

Tabla 5.7
Empresas de producción agropecuarias, 1977-1979

| Producción especializada | 1977 | 1978 | 1979 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------|
| Agricultura cañera | 144 | 142 | 142 |
| Agricultura no cañera | 127 | 119 | 117 |
| Ganadería | | | |
| -vacuna | 146 ^a | 131 ^a | 126 |
| -menor | - | - | - |
| -avícola | 20 | 31 | 24 |
| -porcina | 16 | 16 | 19 |
| Total nacional | 453 | 439 | 429 |

^a Incluye ganadería vacuna y menor.

Fuente: MINAG.

empresas cañeras, mientras las empresas avícolas y porcinas disminuyeron hasta un tercio de las existentes en 1975. Por otra parte, la variación en el número de empresas por subsector y rama, entre 1976 y 1979, revela una tendencia a la disminución, en cifras absolutas, de las empresas de producción, a pesar del incremento del nivel de actividades, lo cual sugiere una mayor concentración y escala de organización en la agricultura no cañera y la ganadería vacuna.¹⁷

A pesar de que el período abarca un lapso menor de cinco años, es posible distinguir en el proceso de reorganización de la producción estatal, al menos tres momentos:

De 1976 a 1977. Se inicia el proceso de adecuación del subsistema de producción agropecuaria. Las Granjas especializadas se convierten en Empresas agropecuarias especializadas, de acuerdo con el nuevo modelo, los parámetros técnicos de cada rama y la estructura funcional normada para cada nivel. Se inicia la categorización de las empresas, principalmente en la agricultura cañera y toda la ganadería.

Cada empresa fue creada jurídicamente a partir de su expediente. Todas las empresas agropecuarias quedaron adscritas a las respectivas delegaciones provinciales del Ministerio, pero las empresas avícolas y porcinas lo fueron a las direcciones principales del organismo central.

De 1977 a 1978. A solicitud de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), se procedió a la categorización de los expedientes de las empresas, lo cual se cumplimentó en un 80%. Se crearon 21 nuevas empresas y se disolvieron 32. Se inició el reexamen de las empresas del sistema del Ministerio con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos.

JUCEPLAN dictó la Resolución Núm. 187 para normar y regular la creación, fusión y extinción de empresas. En esta Resolución se definieron las categorías organizativas de “establecimiento” y de “unidad administrativa” para categorizar las unidades de gestión subordinadas a las empresas. El MINAG consideró todos los distritos de sus empresas agropecuarias como “establecimientos”. El total de establecimientos ascendía, en 1978, a 3 775. Muchos de estos establecimientos podrían ser considerados unidades económicas, es decir, entidades de mayor rango que el establecimiento y, como eslabón intermedio entre la dirección de la empresa y sus unidades de trabajo, dispondrían de funciones contables y financieras, y podrían regirse por el cálculo económico.

La organización empresarial no tenía que cumplir estrictamente con la división político administrativa, si así se justificaba; pero el Buró Político del PCC orientó inventariar las unidades de gestión que estuvieran fuera de la jurisdicción del municipio en que se ubicaban sus empresas. Este primer censo arrojó que 129 empresas (22% del total de las del sistema del Ministerio) tenían establecimientos fuera de su municipio: 36% de las empresas pecuarias, 17% de las cañeras y 25% de las de cultivos varios.

Por otra parte, la casi totalidad de las empresas fueron categorizadas según la metodología establecida por JUCEPLAN. El resultado aparece en la **Tabla 5.8**.

Tabla 5.8

Número de empresas por categorías, 1978

| Ramas | Categorías | | | | | Total |
|-----------------------|------------|-----|-----|----|----|------------------|
| | A | B | C | D | E | |
| Agricultura cañera | 43 | 70 | 5 | - | - | 118 |
| Agricultura no cañera | 8 | 73 | 35 | - | - | 116 |
| Ganadería: | 11 | 93 | 44 | - | - | 148 |
| -vacuna | 17 | 3 | - | - | - | 20 |
| -avícola | 4 | 9 | 3 | - | - | 16 |
| -porcina | 3 | 18 | 19 | 15 | 31 | 86 |
| Otras | 86 | 266 | 106 | 15 | 31 | 504 ¹ |
| Total | | | | | | |

¹ No incluye otras 30 empresas pendientes de categorización.

Fuente: MINAG, Informe de balance de la Dirección de Organización, 1978, Op. cit.

Si bien la casi totalidad de las empresas de producción agropecuaria se ubicaban entre la A y la C, la escala no establecía una diferenciación suficientemente clara entre las categorías, particularmente entre las empresas de mayor extensión. Como se observa, 63% de las empresas de ganadería vacuna, las de mayor tamaño, clasificaban como B.

A comienzos de 1978, se elaboraron nuevas directivas acerca de la estructura funcional de las empresas, más ajustadas a las características de las empresas agropecuarias y a sus producciones especializadas. Igualmente, se inició en las empresas agropecuarias la segregación definitiva de las actividades vinculadas al sector campesino.

De 1978 a 1979. A finales de 1979, había 4 332 empresas de producción agropecuaria, el 94% de las cuales había actualizado sus expedientes. Durante 1979, se crearon 26 empresas y se disolvieron 20. Fueron revisadas todas las empresas con establecimientos en más de un municipio. Se inició la recalificación de las empresas para aplicar la escala salarial. El balance del proceso de reorganización de la producción estatal en las nuevas condiciones mostró que las empresas entonces existentes diferían en gran medida, tanto en sus funciones como en nivel de eficiencia, de los rasgos previstos en el SDPE, a saber:¹⁶

- Las administraciones no sufrían las consecuencias de su buena o mala gestión, ni respondían por las consecuencias de sus decisiones.
- El personal de dirección de las empresas tenía bajo nivel técnico y cultural; el 47% de los cuadros dirigentes de las empresas tenía sexto grado de escolaridad o menos; muchos de ellos ocupaban cargos fundamentales.
- No se lograba que la dirección estatal de la agricultura garantizase la independencia relativa de sus empresas, cumpliendo el principio de autonomía de gestión prescrito en el SDPE.
- No se priorizaba a la empresa como eslabón básico de la economía agropecuaria.
- La composición del sistema de empresas del Sistema del Ministerio era inestable.

- Los medios de gestión eran insuficientes.
- No se conciliaba el tamaño de las empresas con las funciones y atribuciones de sus establecimientos o unidades económicas; tendencia al gigantismo.
- Faltaba la implementación de una enérgica política de cuadros.

La implementación del SDPE en el sector y, en particular, en las empresas del Sistema del Ministerio, se inició en 1977 con la selección y propuesta de empresas a las que se les aplicaría el cálculo económico a partir de 1978 y hasta 1980, una vez creadas las condiciones. A comienzos de 1979, la evolución de la situación determinó la implementación del programa que aparece en la **Tabla 5.9**.

Como se observa, a finales de 1979, se debía haber aplicado el cálculo económico en 75% de las empresas. El examen de la situación mostró entonces diversas dificultades, cuyo diagnóstico podemos resumir:

- Bajo nivel de las actividades productivas complementarias en las empresas.
- Exceso de medios de rotación por encima de la norma
- Deficiencias en el sistema de precios.
- Bajo nivel de organización del trabajo.
- Debilidad del aparato administrativo e insuficiencia de los cuadros de dirección.

Tabla 5.9

Programación e implementación del cálculo económico en las empresas del MINAG, 1979

| Rama | Empresas experimentales | Empresas bajo cálculo económico | | |
|--------------|-------------------------|---------------------------------|-------------|------------|
| | | 1979 | 1980 | Total |
| Cañera | 14 | 103 | 25 | 142 |
| No cañera | 21 | | | |
| Ganadera: | | 69 | 29 | 119 |
| -vacuna | 11 | 74 | 46 | 131 |
| -avícola | 4 | 12 | 5 | 21 |
| -porcina | 7 | 5 | 4 | 16 |
| Total | 57 | 263 | 109 | 429 |
| % | 13.3 | 61.3 | 25.4 | 100 |

Fuente: MINAG, Informe de balance de la Dirección de Organización, 1978 (Op. cit.).

Tabla 5.10

Entrega a la industria, 1979

| Producción MINAG | Receptor |
|-------------------------------|---|
| Agricultura | |
| -caña | Industria azucarera (MINAZ) |
| -cítricos y frutales | Industria conservas (MINAL) |
| -hortalizas | Industria conservas (MINAL) |
| -arroz | Industria de molinado (MINAL) |
| -café | Torrefactoras (MINAL) |
| -tabaco | Industria del tabaco y el cigarro (MINAL) |
| -fibras | Industria fibras (MINIL) |
| Ganadería: | |
| -carne (ganado mayor y menor) | Industria cárnica (MINAL) |
| -leche | Industria láctea (MINAL) |

2.2 Relaciones agroindustriales

Las relaciones agroindustriales basadas en la entrega directa de productos agropecuarios se comportaban, a finales del periodo, como muestra la **Tabla 5.10**.

Las relaciones entre la industria azucarera y la agricultura cañera continuaron mediadas por el Sector Zafra, el cual consolidó sus funciones de coordinación entre ambas y su autoridad sobre la zafra azucarera. Su institucionalidad quedó confirmada con su representación en el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Una nueva experiencia de entidad coordinadora se inauguró en 1979 con la creación de la Comisión Nacional Agroindustrial de Calidad del Tabaco, integrada por representantes sectoriales.¹⁹

Las relaciones entre la producción agropecuaria y la industria alimentaria se modificaron, en parte, en 1979, con el traspaso al MINAG de las empresas CubaCítricos, las empresas de beneficio y de servicios al café y las plantas de beneficio de miel de abeja.²⁰ Estos traspasos iniciaron una tendencia que se reforzaría en el futuro: concentrar en el sector agrario las actividades de beneficio a la producción agrícola. De manera semejante, la industria ligera reintegró al MINAG las agroindustrias productoras de fibras, denominadas Makenaf I y Makenaf II.

2.3 Otras producciones

Con la rígida implementación del SDPE en los "combinados", sus actividades quedaron desarticuladas y conformadas como empresas o establecimientos adscritos a direcciones funcionales del organismo central. El caso límite de esta reorganización fue el del Combinado Avícola Nacional, desmembrado en dos direcciones principales y un instituto de investigaciones, tres empresas de adscripción nacional y 14 empresas territoriales de producción de carne y huevo. De hecho, se aplicaba una forma empresarial de menor eficiencia que la de los combinados especializados.

En la **Tabla 5.11**, aparecen las producciones agropecuarias e industriales redefinidas bajo el SDPE como adscritas al nivel central del MINAG y con establecimientos y/o unidades administrativas en provincias, o de carácter territorial, a finales de 1979.

Como se observa, además del cambio de denominación a la producción de semillas varias, se creó la nueva empresa productora de semilla de arroz, se crearon empresas para las actividades apícola y de cunicultura, y se conformaron distintas actividades de producción industrial en empresas. Todas estas empresas fueron adscritas a las correspondientes direcciones del organismo central.

Las anteriores y las nuevas empresas, fueron organizadas en correspondencia con las normativas generales y siguiendo el modelo diseñado por el sector para estas actividades. Sin embargo, la evidencia de la rigidez con que se implementaron las condiciones del SDPE en el sector agropecuario, la encontramos en la ya mencionada disolución de los combinados. La negativa de la Comisión de Implementación a aceptar uniones de empresas en el sistema empresarial del sector la llevó no sólo a resistirse a crear algunas nuevas, sino a disolver las existentes, aún en casos como el del CAN, la actividad más exitosa y más eficiente del sector. Así, a finales de 1976, los combinados Avícola, Porcino y del Pienso fueron disueltos y sus empresas reorganizadas y adscritas, respectivamente, a las llamadas "direcciones principales" del Ministerio de la Agricultura.

En este periodo, la actividad forestal no formaba parte del sistema del Ministerio de la Agricultura, pero, en correspondencia con las exigencias del SDPE, las empresas forestales fueron reorganizadas como "empresas forestales integrales" (EFI) que comprendían todo el ciclo productivo en los respectivos territorios —producción de semilla y posturas, conservación de las plantaciones y bosques, explotación, beneficio y aserrio— y la función estatal de control del patrimonio forestal.

2.4 Organización de los aseguramientos

El sistema o subsistema de aseguramientos a la producción mantuvo cierta continuidad con el periodo anterior. En 1977, estaba conformado por una media de 5 empresas de aseguramiento en cada provincia y otras 13 adscritas al nivel central. La adecuación de estas actividades a la nueva DPA implicó un incremento en el

Tabla 5.11

Empresas para otras producciones del MINAG, 1979

| Actividad | Empresas nacionales | Empresas provinciales |
|-----------------------|---|--|
| Agricultura no cañera | Empresa Productora de Semillas Varias ¹ Empresa de Semillas de Arroz ² Plan Especial de Desarrollo de la Floricultura Empresa Reproductora de la Fauna | |
| Pecuaría | Empresa Cubana de Apicultura (APICUBA) ³ Empresa de Cunicultura ⁴ | Empresas avícolas Empresas porcinas |
| Otras | Empresa Productora de Útiles para el Desarrollo Agropecuario ⁵ Empresa de Equipos Avícolas Celso Stakeman ⁶ Empresa de Equipos Porcinos ⁷ Empresa Cubana de Productos Veterinarios ⁸ Empresa de Aseguramientos a la Producción de Café ⁹ | Empresas de pienso |

¹ Cf. Resolución 110/76 del MINAG.

² Cf. Resolución 111/76 del MINAG.

³ Cf. Resolución 128/76 del MINAG.

⁴ Cf. Resolución 643/77 del MINAG.

⁵ Cf. Resoluciones 111/76 y 641/77 del MINAG.

⁶ Cf. Resolución 118/76 del MINAG.

⁷ Cf. Resolución 119/76 del MINAG.

⁸ Cf. Resolución 120/76 del MINAG.

⁹ Cf. Resolución 676/76 del MINAG.

Fuente: Dirección Jurídica del MINAG.

Tabla 5.12

Empresas de aseguramientos del MINAG, 1977 y 1979

| Actividad | 1977 | | | 1979 | | |
|------------------------------------|-----------|------------|-----------|----------|------------|-----------|
| | Nacional | Provincial | Total | Nacional | Provincial | Total |
| Talleres | 7 | 14 | 21 | 1 | 14 | 15 |
| Transporte agropecuario | 2 | 12 | 14 | 1 | 15 | 16 |
| Construcción de micropresas | 1 | 2 | 3 | 1 | - | 1 |
| Abono orgánico | - | 1 | 1 | - | - | - |
| Suministros agropecuarios | 1 | 13 | 14 | 1 | 14 | 15 |
| ATM y servicios | - | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| Aseguramientos al sector campesino | - | 14 | 14 | - | 12 | 12 |
| Construcción y desmonte | 2 | - | 2 | 2 | 16 | 18 |
| Totales | 13 | 59 | 72 | 7 | 72 | 79 |

Fuente: MINAG, Informes de balance al Consejo de Dirección, de las tareas de organización de la dirección, 1977, 1978, 1979.

número de empresas, pero, realmente, una disminución de las entidades de aseguramiento, como consecuencia de la disolución de las agrupaciones agropecuarias. Con la implantación del SDPE, algunas de estas actividades pasaron a otros sectores económicos y quedaron limitados los abastecimientos que, en adelante, correrían por las redes de servicios del sector agropecuario.

Las empresas de aseguramiento del sector fueron reestructuradas de acuerdo con el modelo de empresa ramal normado por la Comisión de Implantación del SDPE y, así, definidos sus establecimientos, unidades económicas, estructura funcional y plantilla de cargos, su categorización y su nivel de adscripción.

Durante este período, hubo diversos cambios, disoluciones y traspasos de empresas, como se aprecia en la **Tabla 5.12**.

Como se observa, las empresas adscritas al nivel central disminuyeron y se mantuvieron las de provincias, aunque afectadas por la integración de actividades y fusiones de empresas. El número de empresas de aseguramiento siguió siendo considerable: 15% del total de las empresas del sector en 1977, y 14% en 1979.

2.4.1 Mecanización

La **Tabla 5.13** muestra las empresas de servicios de mecanización existentes a finales del período. Los cambios más relevantes en la reorganización de estas actividades fueron la entrega de los medios de servicios de mecanización a las empresas de producción y el traspaso paulatino del transporte básico a cada empresa de producción, de aseguramientos o de comercialización.

2.4.2 Construcción

En la **Tabla 5.14** aparecen las empresas resultantes de la integración de las actividades de construcción, desmonte y montaje a finales del período. Los cambios más relevantes en esta actividad fueron el impulso a la construcción de micropresas en todas las provincias, así como el desarrollo por las empresas de producción de capacidades de construcción y mantenimiento con recursos propios.

2.4.3 Suministros agropecuarios

La actividad de suministro de insumos sufrió los mayores cambios con la implementación del nuevo SDPE. A nivel institucional, se creó una red nacional de abastecimiento técnico material —las empresas universales de ATM—, en las que se centralizó todos los abastecimientos universales o comunes a los distintos sectores y ramas. Ello redujo los suministros sectoriales a los insumos específicos que correrían por las redes del MINAG; entre otros, los agroquímicos, abonos orgánicos, repuestos, herramientas, etc. Las empresas de suministros reestructuradas en el período aparecen en la **Tabla 5.15**.

Los cambios más relevantes entre las empresas dedicadas a esta actividad fueron el traspaso de la empresa

Tabla 5.13

Actividades de mecanización del MINAG, 1979

| Empresas nacionales | Empresas provinciales |
|--|---|
| -empresas centrales de talleres | -empresas de talleres |
| -empresas centrales de transporte agropecuario | -empresas de transporte |
| | -empresas de atención al sector campesino |

Tabla 5.14

Empresas de construcción y otros servicios del MINAG, 1979

| Empresas nacionales |
|--|
| -Empresa Central de Construcción de Micropresas ¹ |
| -Empresa de Construcción y Montaje |
| Empresas provinciales |
| -empresas de construcción y montaje |

¹ Cf. Resolución 125/76 del MINAG.

Tabla 5.15

Empresas de suministros del MINAG, 1978

| Empresas nacionales |
|--|
| -Empresa Central de Suministros Agropecuarios ¹ |
| -Empresa de ATM y Servicios del MINAG ² |
| -Empresa de ATM de la Industria del Pienso ³ |
| -Empresa de Suministros y Plantas Completas ⁴ |
| Empresas provinciales |
| -empresas provinciales de suministros |
| -empresas de atención al sector campesino |

¹ Cf. Resolución 133/76 del MINAG.

² Cf. Resolución 21/78 del MINAG.

³ Cf. Resolución 134/76 del MINAG.

⁴ Cf. Creada por la Resolución 135/76 del MINAG, fue disuelta en 1978.

Tractoimport a la ENDISTE; la conformación de la Empresa Nacional de Suministros y las correspondientes empresas provinciales para la circulación física de los abastecimientos específicos del sector y otros comunes que el MINAG debía recibir directamente de los productores; la creación de empresas de suministros específicos para la avicultura y la industria del pienso, y la creación formal, a finales de 1979, de las empresas agroquímicas para el suministro de abono orgánico.²¹ Esta última decisión no se llegó a implementar.²²

2.5 Comercialización agropecuaria

A comienzos de 1976, tras cierta recuperación en el período anterior y haber completado su adecuación a la nueva DPA, las empresas de acopio y distribución de productos agropecuarios del sistema del MINAG habían alcanzado un mínimo de condiciones para hacer frente a la producción agrícola en expansión. Sin embargo, la implantación del SDPE traspasó casi todas las empresas de acopio al sector de comercio interior: sus 14 empresas provinciales de acopio, la Empresa Comercializadora de Flores y la Empresa de Frigoríficos, todas las cuales pasaron a subordinarse a los órganos provinciales del Poder Popular, bajo la dirección estatal del Ministerio de Comercio Interior.²³

Esta decisión ejemplifica, como pocas, el sesgo burocrático con que se implementó el nuevo SDPE en el sector agropecuario. Sus consecuencias inmediatas fueron: distanciar a los productores de la comercialización; no incluir la producción y el acopio en un mismo plan de desarrollo técnico-económico; y sustraerle a la dirección del sistema del Ministerio de la Agricultura uno de sus mecanismos para aquilatar la cantidad y la calidad de la producción agropecuaria.

Por otra parte, esta decisión carecía de coherencia, pues mantenía en el sector otras del MINAG (como la

Empresa de Acopio y Comercialización en la provincia de La Habana),²⁴ y acogía entidades acopiadoras provenientes del Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL).

La **Tabla 5.16** muestra la situación del acopio y la distribución de la producción agrícola a finales de 1979. Se puede observar que en el sector agropecuario quedaron empresas de acopio especializado y vinculado a actividades de beneficio, así como con un doble destino: para la industria y para el consumo de la población.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

Como hemos señalado, en este período el proceso organizativo en la esfera científico-técnica estuvo determinado, en mayor medida, por la naturaleza de sus actividades, que por otros factores; no obstante, los servicios técnicos y las actividades de investigación y extensión también tuvieron que adecuarse a la nueva DPA, al SDPE y a los cambios institucionales del país, a saber:

La nueva DPA determinó la adecuación de las redes de los servicios técnicos a la división territorial del país en 14 provincias y el municipio especial de Isla de Pinos (cuyo nombre oficial pasó a ser, posteriormente, Isla de la Juventud).

El SDPE definió una estricta separación entre las actividades sujetas al cálculo económico y las cubiertas con gastos del presupuesto del Estado o "presupuestadas". Estas últimas (entre otras, todas las actividades científico-técnicas) debían organizarse en unidades presupuestadas (UP), dependientes o independientes, según el caso.

Los cambios institucionales definieron las facultades del Ministerio de la Agricultura, algunas de las cuales debía ejercer mediante instituciones a su cargo (Valdés Paz, 1977).

Estas actividades, llamadas entonces de desarrollo técnico, debían asegurar el desarrollo tecnológico de los procesos productivos. Sus formas de organización debían

responder a parámetros específicos, según sus funciones y en correspondencia con los siguientes principios generales:

- a) las actividades científico-técnicas que formaban parte del sistema del Ministerio se organizarán en instituciones adscritas al organismo central,
- b) sus estructuras serán las apropiadas a sus funciones, e independientes de las estructuras del organismo central, sus delegaciones o sus empresas,
- c) el financiamiento de estas actividades tendrá un carácter presupuestado, sin estorbo de que a sus instituciones se les adscriban empresas económicas o reciban ingresos por la venta de sus servicios,
- d) estas instituciones serán centros de planificación de sus propias actividades y centros de balance de recursos específicos.

Tabla 5.16

Acopio y distribución de la producción agrícola, 1979

| Producción | Empresas que acopian | Sector/dirección estatal |
|------------------------------|---|----------------------------|
| Viandas, hortalizas y granos | Empresa de Acopio | Comercio Interior / MINCIN |
| Frutas: | | |
| -selectas | Empresa Frutas Selectas ¹ | Agropecuario / MINAG |
| -no selectas | Empresas de acopio | Comercio Interior / MINCIN |
| Cítricos | Empresa Comercializadora del Cítrico ² | Agropecuario / MINAG |
| Café | Empresas de acopio y beneficio del café ³ | Agropecuario / MINAG |
| Tabaco | CUBATABACO | Agropecuario / MINAG |
| Huevos | Empresa de Acopio y Distribución de Huevos ⁴ | Agropecuario / MINAG |
| Miel de abejas | Empresa Cubana de Apicultura ⁵ | Agropecuario / MINAG |

¹ Cf. Resolución 36/76 del MINAG.

² Cf. Resolución 131/76 del MINAG.

³ Cf. Resoluciones 673/76, 674/76 y 675/76 del MINAG.

Fuente: MINAG.

⁴ Cf. Resolución 137/76 del MINAG.

⁵ Cf. Resolución 128/76 del MINAG.

Para la organización de estas instituciones se definieron, según el caso, ciertos modelos organizativos y categorizaciones: instituto de servicios técnicos, instituto de investigaciones, centro de investigaciones y centro. El proceso de reorganización de las actividades científico-técnicas se inició en 1976. La **Tabla 5.17** muestra su situación en 1979.

3.1 Servicios técnicos

En este período se mantuvo la continuidad organizativa de los servicios técnicos respecto al anterior, con igual distinción y agrupamiento de las actividades e igual modelo básico de organización, conformado por una red de unidades de servicios, centros de investigación y una dirección central. También, por su adscripción al organismo central.

La discontinuidad se expresó —invirtiendo el enfoque anterior— en la separación de estas actividades de servicios del Organismo Central, así como en el reintegro a sus entidades de su relativa independencia funcional y financiera. Así, en 1976, todas las llamadas direcciones nacionales fueron reconvertidas en “centros” adscritos al organismo central.²⁵ Ya en 1979, aplicadas las nuevas definiciones y categorías, la situación era como aparece en la **Tabla 5.18**.

De estas entidades, todas las de servicios técnicos de la agricultura —en realidad, comunes a todas las ramas— quedaron adscritas a una sola autoridad central del Ministerio y todos los servicios técnicos de la ganadería quedaron bajo la autoridad correspondiente del organismo central.

3.2 Investigación y extensión

Las actividades de investigación y extensión quedaron organizadas a partir de su definición formal y de su constitución básica como unidades presupuestadas (UP). La reorganización de estas actividades en el sector clarificó el número y diversidad de estas entidades presupuestadas, y así permitió iniciar su posterior racionalización.

A partir de 1978, se aplicaron a estas entidades los criterios de categorización fijados por el Comité Estatal de Ciencia y Técnica (CECT) para la constitución de unidades científico-técnicas (UCT)²⁶ a los fines de su racionalización y reorganización. Ello permitió que estas entidades, según el caso, pudieran ser independientes y adscribirse a direcciones del organismo central (la mayoría), o dependientes y adscritas a institutos de servicios técnicos (que eran, más bien, institutos científico-técnicos), a los que quedaron subordinadas (como en el período 1965-1970) tanto sus redes de unidades de servicios, como estas unidades de investigación. La situación en 1979, cuando se hacían nuevas propuestas de cambios que veremos en el próximo período, aparece registrada en la **Tabla 5.19**.

En este período, la extensión agropecuaria —fincas experimentales, acuerdos con el productor, etc.— no alcanzaba a resolver el creciente desfasamiento entre los resultados de la investigación y su aplicación por los productores. Aún en actividades priorizadas, como la

agricultura cañera, esta incorporación se hacía muy lentamente. En 1979, se dictó la Resolución 224 del MINAG, que creaba la Comisión Nacional de Extensión de Introducción de Resultados de la Investigación en la Actividad Agropecuaria, con el fin de elevar la coordinación y transferencia entre la esfera científico-técnica y la de producción.²⁷ Finalmente, el desarrollo de la categoría de “ciencia y técnica” en la planificación sectorial, posibilitó un marco de recursos de apoyo a la investigación y la extensión agropecuarias.

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL

El primero y principal acontecimiento de este período fue la extinción del INRA histórico —reconstituido en el período anterior— y su sustitución por el Ministerio de la

Tabla 5.17

Instituciones científico-técnicas del MINAG, 1979

| Organización | Número |
|----------------------------------|-----------|
| Institutos de servicios técnicos | 6 |
| Institutos de investigaciones | 3 |
| Centros de investigaciones | 5 |
| Otros centros | 3 |
| Total | 17 |

Fuente: MINAG.

Tabla 5.18

Servicios técnicos del MINAG, 1979

| Subsector | Entidades de servicios técnicos |
|-------------|---|
| Agricultura | Instituto de Sanidad Vegetal Instituto de Suelos y Fertilizantes Instituto de Riego y Drenaje Instituto de Mecanización |
| Ganadería | Instituto de Medicina Veterinaria Instituto de Genética y Reproducción Animal Centro Nacional de Control Pecuario Centro de Ferias Agropecuarias |
| Otros | Centro de Información y Documentación Agropecuarias (CIDA) |

Fuente: MINAG.

Tabla 5.19

Investigación y extensión agropecuarias, 1979

| Subsector | Entidades |
|-------------|--|
| Agricultura | Centro Experimental de Arroz Niña Bonita Centro Experimental del Tabaco Centro Experimental de Frutales Centro Experimental de Vegetales Liliana Dimitrova |
| Ganadería | Instituto de Investigaciones Avícolas Instituto de Investigaciones Porcinas Instituto de Investigaciones de Pastos y Forrajes Niña Bonita Centro de Investigaciones para el Mejoramiento Animal |

Fuente: MINAG.

Agricultura (MINAG), de acuerdo con las funciones y atribuciones que le fueron asignadas por la Ley Num. 1 323 de 1976, constitutiva de la Administración Central del Estado. Esta y otras leyes reguladoras del proceso de institucionalización iniciado a mediados de los años setenta, impusieron la reestructuración de todo los componentes del sistema agropecuario y, en particular, del organismo central y sus dependencias, cuya dirección fue rediseñada a los fines de su adecuación a la nueva DPA, al Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y a los cambios institucionales del Estado:

La nueva división político administrativa estableció la división del territorio nacional en catorce provincias y un municipio especial. Esta división implicó una alta uniformidad de los territorios y la reducción de las direcciones estatales a tres instancias y, en el sector agropecuario, a sólo dos: nación y provincia

El SDPE estableció una estricta separación entre la esfera de la dirección estatal y la esfera económica que le estuviese subordinada. Ello implicaba una delimitación de las funciones administrativas de los organismos centrales y sus delegaciones, en favor de sus funciones reguladoras

Los cambios institucionales promovidos por la Constitución de 1976 y la Ley 1 323 de la Organización de la Administración Central del Estado, definieron las funciones comunes y específicas de cada sistema sectorial, entre ellas, las de carácter regulatorio. La **Tabla 5.20** recoge las actividades comprendidas en el sistema del Ministerio de la Agricultura después de traspasos e incorporaciones.

Los principales movimientos de este balance fueron las salidas del sector de ciertas actividades, como el acopio de productos agrícolas con destino al consumo de la población, el suministro de insumos comunes y la importación de equipos y piezas. No recibió ninguna nueva actividad.²⁸

Por otra parte, el “Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado”²⁹ estableció las categorías de organismo, nomenclatura de las unidades organizativas, relaciones entre éstas y las atribuciones del Consejo de Ministros, como *El organizador* supremo de la dirección estatal, en todos los sectores.

En julio de 1978, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dictó el Decreto 23, mediante el cual se establecía, nacional y territorialmente, el Sistema de Arbitraje Estatal; su Artículo 10 incluía los órganos especiales correspondientes a los organismos centrales del Estado. De esta manera, el arbitraje estatal quedaba incorporado como una nueva actividad del MINAG.

Estas normativas y el balance de actividades determinaron la reorganización del sistema del Ministerio, así como de su dirección estatal, de la forma en que aparece a continuación.

4.1 Organismo central

La reorganización del organismo central del MINAG se basó, además de en las adecuaciones ya señaladas, en la definición de los subsistemas funcionales del sistema del Ministerio, en todos los cuales, como vimos, la di-

Tabla 5.20

Actividades técnico-económicas en el MINAG, 1979

| Rama | 1975 | 1979 |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Producción agrícola | Cañera | Cañera |
| | No cañera | No cañera |
| Producción pecuaria | Vacuna | Vacuna |
| | Porcina | Porcina |
| | Avícola | Avícola |
| | Otras | Otras Cítrico |
| Acopio y beneficio | Productos agrícolas | Frutas selectas |
| | Productos pecuarios | Café |
| | Miel | Productos pecuarios |
| | Frigoríficos | Miel |
| | Otros | Otros |
| Producción industrial | Pienso | Pienso |
| | Equipos pecuarios | Equipos pecuarios |
| | Fármacos veterinarios | Fármacos veterinarios |
| Aseguramientos | Mecanización | Mecanización |
| | Transporte agropecuario | Transporte agropecuario |
| | Suministros | Suministros selectos |
| Construcción | Agropecuarios | Agropecuarios |
| | Micropresas | Micropresas |
| Desarrollo científico-técnico | Investigación y extensión | Investigación y extensión |
| | Servicios técnicos | Servicios técnicos |
| Importaciones | Equipos y piezas | |

Fuente: MINAG.

rección estatal es un componente. Estos subsistemas dieron lugar a ocho áreas funcionales en el organismo central, a saber:

- del Ministerio,
- de la agricultura cañera,
- de la agricultura no cañera,
- de la ganadería,
- del desarrollo técnico,
- de los aseguramientos,
- de los recursos humanos,
- de economía.

En cada una de estas “áreas” se agruparon, bajo la dirección del ministro o de un viceministro, los órganos funcionales mayores, las unidades presupuestadas de adscripción nacional y las empresas nacionales correspondientes (**Organigramas 13a y 13b**). La suma de los órganos mayores del organismo central aparece en la **Tabla 5.21**.

Como se observa, aunque en este intervalo se duplicaron las “direcciones principales” y se crearon dos “direcciones generales”, disminuyó el total de unidades organizativas, particularmente, las “direcciones”. Las di-

Tabla 5.21

**Órganos mayores del organismo central,
1977-1979**

| Unidades organizativas | 1977 | 1979 |
|------------------------------|-----------|-----------|
| Viceministros | 7 | 7 |
| Direcciones principales | 3 | 6 |
| Direcciones generales | - | 2 |
| Direcciones | 45 | 35 |
| Departamentos independientes | 4 | 4 |
| Totales | 52 | 47 |

Fuente: Informes al Consejo de Dirección del MINAG acerca de la situación de las tareas de organización de 1977 a 1979.

Tabla 5.22

Direcciones principales del MINAG, 1979

| Direcciones principales | Empresas subordinadas |
|-----------------------------|-----------------------|
| Pienso | 11 |
| Porcina | 19 |
| Avícola | 26 |
| Transporte y Comunicaciones | 15 |
| Desmontaje y Construcción | 17 |
| Reparaciones | 20 |
| Total | 108 |

recciones principales presentaban, a finales de 1979, la situación que se muestra en la **Tabla 5.22 (Organigramas 13a y 13b)**.

Al concluir 1979, quedó fijada y aprobada la plantilla de cargos de la esfera presupuestada. También al finalizar el período se conformó, de acuerdo con las directivas centrales, el Consejo de Dirección del Ministerio y se constituyó el Consejo Técnico Asesor (**Organigramas 14a y 14b**).³¹

4.2 Delegaciones territoriales

Como señalamos, la nueva DPA incidió particularmente en las delegaciones territoriales de los organismos centrales y demás entidades nacionales, pues elevó a catorce las provincias del país (más un municipio especial), suprimió la instancia regional, y uniformó y amplió territorios municipales.

La adecuación de las delegaciones provinciales del INRA a la DPA y su conversión en delegaciones territoriales del Ministerio de la Agricultura, supuso un intenso movimiento empresarial, la conversión de algunas agrupaciones en delegaciones territoriales de las nuevas provincias y la adecuación de la estructura funcional de estas delegaciones a las del organismo central.³² Las catorce delegaciones territoriales creadas en 1976 fueron diseñadas atendiendo a:

- las funciones generales previstas en el Reglamento General,
- las funciones específicas definidas por el Ministerio,
- la homología entre las estructuras funcionales de las delegaciones territoriales y el organismo central,
- las actividades económicas o presupuestadas subordinadas o bajo doble subordinación.

El modelo de delegación territorial resultante e implementado con variaciones locales en las catorce provincias

y el municipio especial, fue estructurado de la siguiente forma:

- a) un delegado provincial,
- b) siete subdelegados,
- c) 30 órganos funcionales mayores,
- d) una plantilla media de 350 cargos (**Organigrama 15**).

El modelo también incluía, de acuerdo con el esquema general diseñado para la atención al sector campesino en el sistema del Ministerio, un subdelegado o subdelegación para la atención a este sector y delegaciones municipales de Atención al Sector Campesino, según el caso. Estas delegaciones municipales tenían dos secciones (Economía y Producción) y una plantilla media de 14 cargos.

En la constitución de las delegaciones territoriales se distingue dos momentos:

- a) al comienzo del período, cuando el funcionamiento de las delegaciones era semejante al de las extintas agrupaciones,³³
- b) a finales del período, cuando, con un mayor nivel de institucionalización en el país y de implementación del SDPE, las delegaciones se limitaron, en mayor medida, a sus funciones de dirección estatal y adecuaron sus estructuras a las del organismo central.³⁴

5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO

Durante este período, el proceso de organización alcanzó su mayor extensión, intensidad y coherencia. Como sucedió en los primeros años del anterior (1963-1970), los cambios organizativos estuvieron ligados a cambios más generales en la administración del Estado y en la conducción económica. Pero, en esta etapa, los cambios externos fueron más amplios que los internos, y más comprensivos, vinculantes y uniformadores.

La organización agraria se enmarcó en la instauración de un nuevo "modelo de transición socialista", como ya hemos apuntado. Más concretamente, la organización agraria, con mayor o menor continuidad, produjo cambios en todas sus esferas, bajo las exigencias de la nueva DPA, el nuevo SDPE y los cambios institucionales del Estado. Estos cambios parecían favorecer, entre otros logros:

- Una mayor racionalidad en la organización de la dirección y en la toma de decisiones.
- Una mayor flexibilización en la especialización.
- Una mayor diversificación de las formas de organización de la producción, con el desarrollo de la cooperativización.
- Un desarrollo paralelo de las relaciones mercantiles y la planificación.

Si bien resulta difícil ponderar la incidencia del proceso de organización en los resultados económicos del sector —aún más cuando concurren cambios en las más diversas esferas—, su reorganización sobre nuevas bases permitió incrementar el producto agrario, y elevar la productividad y la utilización de las capacidades instaladas. Sin embargo, también es posible observar limitaciones (algunas anteriores y otras nuevas), que podrían resumirse como sigue:

- La tendencia a una organización en gran escala se vio reforzada con la cooperativización campesina —entonces en una escala adecuada— y el gigantismo de las empresas estatales. Esta tendencia se vio favorecida por las insuficiencias de las relaciones monetario-mercantiles y por la latente centralización administrativa.
- Como en períodos anteriores, la tendencia a una organización centralizada y a gran escala de todas las actividades incrementaba las tensiones entre la organización y los recursos humanos disponibles, sobre todo, de los cuadros técnicos y de dirección, ante las exigencias de una planificación compleja, los mecanismos financieros, la "organización científica" del trabajo (OCT) y la dirección.
- Aunque la alta burocratización del Sistema se vio moderada en sus manifestaciones supernumerarias, mantuvo sus expresiones funcionales. En igual sentido, la descentralización prevista por el SDPE se vio limitada por la rigidez, la dilación y la inconsecuencia de su implementación.

Finalmente, debemos reparar en algunos de los problemas identificados en el "Informe de balance de la Dirección de Organización" del MINAG en 1979, a saber:³⁵

- "No se ha logrado diferenciar el papel estatal que cumplen las Delegaciones Territoriales y el aparato Central del Ministerio, con relación a las empresas, limitando su independencia relativa."
- "Los aparatos de servicios técnicos e investigación, están muy por debajo de la capacidad de las empresas de asimilar resultados y darle una respuesta productiva a sus exigencias."
- "En 1979 el promedio de trabajadores presupuestados fue de 330,660, de los cuales 56 eran presupuestados por empresa, para su atención, dirección o control; mientras que el personal total de dirección de las empresas, incluido los Establecimientos, es de 74 cargos."
- "Llegamos a la conclusión que la única garantía del desarrollo de la producción agropecuaria en nuestro país es la de fortalecer las empresas, garantizarle su capacidad de gestión mediante el aseguramiento de una determinada autonomía económica operativa, asignándole los cuadros dirigentes y técnicos necesarios, mejorar la organización de la producción y determinar para cada cultivo los esquemas tecnológicos más adecuados, desarrollar las producciones complementarias de las empresas; en fin, dar todos aquellos pasos para convertir a las empresas, como lo establece el sistema en el eslabón base de la economía nacional."

Notas

- ¹ "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado." *Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC*. DOR-PCC, La Habana.
- ² Decreto Núm. 1, del Consejo de Ministros del 23 de junio de 1978: "Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado." *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Núm. 26, agosto, 1978, La Habana.
- ³ Se consideró también que estas actividades fueran ob-

jeto de planificación técnica económica y susceptibles de ser compatibilizadas entre sí.

- ⁴ "Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado.", *op. cit.*
- ⁵ Resoluciones del MINAG 125/78 (define las categorías de dirigentes en el sistema del Ministerio) y 16/79 (establece un plan de desarrollo de cuadros).
- ⁶ Argumento escuchado por el autor de labios de Blas Roca Calderío.
- ⁷ Este era el argumento central de la tesis "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado." *Op. cit.*
- ⁸ Fidel Castro, entonces presidente del INRA, tuvo un encuentro con el Consejo de Dirección del INRA y sus delegados provinciales a fin de explicarles la necesidad de una política de cooperativización campesina. Más tarde, en 1982, expuso el tema en la clausura del VI Congreso de la ANAP.
- ⁹ "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado." *Op. cit.*
- ¹⁰ Fuente: ANAP.
- ¹¹ La nueva política cooperativa no mencionaría las experiencias cooperativas precedentes.
- ¹² Se proponía alcanzar, a mediados de 1980, las 1 044. Cabe señalar que las cooperativas poseían más de 24 mil cabezas de ganado vacuno —de las cuales 41.1% eran vacas—, más de 14 mil cabezas de ovejas y cabras, y 5 mil cerdos. Sirva de ejemplo que, para su constitución, las cooperativas establecidas hasta diciembre de 1979 habían adquirido 400 nuevos tractores, que se sumaban a un parque de 747 tractores de goma, 9 de esteras, 1 770 implementos, 860 medios de fumigación y 1 140 equipos de riego.
- ¹³ Decreto Ley Núm. 42 del 24 de mayo de 1979.
- ¹⁴ En 1977, la actividad productiva de las empresas debía tener un nivel de especialización no inferior a 85%.
- ¹⁵ La Resolución 16/76 del MINAG estableció las funciones y atribuciones —sobre todo, económicas— de las empresas cañeras y tipificó los requisitos para su creación.
- ¹⁶ La **Tabla 16** incluye las empresas avícolas y porcinas que hasta ahora hemos examinado como "otras producciones" porque la Comisión de Implementación decidió disolver todos los combinados y uniones de empresas del sector, como parte de las condiciones para la aplicación del SDPE. Este requisito parecía orientado a la creación de las nuevas empresas sobre la base de disolver todas las viejas formas de empresas consolidadas.
- ¹⁷ El MINAG dicta numerosas resoluciones (de la 645 a la 669 de 1977) que disuelven las empresas.
- ¹⁸ "Informe de balance de la Dirección de Organización." MINAG, La Habana.
- ¹⁹ Resolución 225/79 del MINAG designando sus representantes.
- ²⁰ Resoluciones 544/76 a 547/76.
- ²¹ Resoluciones 389/79 a 400/79 del MINAG.
- ²² Las resoluciones 292/80 a 302/80 dejaron sin efecto la creación de estas empresas.
- ²³ Resoluciones 682/76 y 121/76.
- ²⁴ Resolución 644/76 del MINAG.
- ²⁵ Resolución 596/76 del MINAG.

- ²⁸ La clasificación dio lugar a nuevas denominaciones para estas actividades: instituto de investigaciones, centro experimental y estación experimental.
- ²⁷ La Resolución 362/79 que dicta el reglamento de esta Comisión.
- ²⁸ El acuerdo del Consejo de Ministros del 23 de septiembre de 1976 determinó la existencia provisional y estructura de diversos organismos centrales, entre ellos el INDAF, por el cual se mantendría la actividad forestal fuera del sistema del MINAG durante varios años más.
- ²⁹ Decreto Núm. 1 del Consejo de Ministros, 23 de jun., 1978.
- ³⁰ Resolución 229/79 del MINAG: "Reglamento del Consejo de Dirección del Ministerio de la Agricultura."
- ³¹ Resolución 84/79 del MINAG: "Reglamento del Consejo Técnico Asesor del Ministerio de la Agricultura."
- ³² La Resolución 2/76 del INRA delegó un amplio número de facultades en los delegados provinciales para la conformación del sistema empresarial, la creación y conformación de nuevas unidades presupuestadas y la disolución de otras, la designación de personal, etc.
- ³³ Ejemplo de ello es la creación de "subdelegaciones" en vez de áreas funcionales y la replicación de órganos funcionales -recursos humanos, economía, mecanización, etc.- en la delegación y las subdelegaciones.
- ³⁴ "Funciones de la delegación territorial del Ministerio de la Agricultura" (Proyecto). *Op. cit.*
- ³⁵ "Informe de balance de la Dirección de Organización." MINAG, La Habana.

Documentos

- 1975 "Tesis sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado." *Tesis y Resoluciones. Primer Congreso del PCC.* DOR-PCC, La Habana.
- 1976 Ley No. 1323 del 30 de noviembre de 1976: "Ley de la Administración y Organización del Estado." *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* La Habana.
- 1976 "Funciones y estructuras del MINAGRI." Dirección de Organización. Ministerio de la Agricultura, La Habana.
- 1976 "Estructuras y funciones de los órganos de atención al sector campesino" (Anexo 1). *Funciones y estructuras de la Delegación Provincial del MINAGRI.* Delegación Provincial del MINAGRI, La Habana.
- 1976 "Sobre la cuestión agraria y las relaciones con el campesinado." *Tesis y Resoluciones del I Congreso del PCC.* DOR-PCC, La Habana.
- 1977 *Resumen estadístico. Sector campesino.* Comité Estatal de Estadística, La Habana.
- 1978 *Organización de la empresa estatal agropecuaria.* Dirección de Organización, MINAG, La Habana.
- 1978 Decreto Núm. 1, del Consejo de Ministros del 23 de junio de 1978: "Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado." *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* Núm. 26, agosto, 1978, La Habana.
- 1979 *Proyecto de categorización de las empresas agropecuarias.* Dir. de Organización, MINAG, La Habana.
- 1979 "Informe de balance de la Dirección de Organización." MINAG, La Habana.

- 1979 "Plan de tareas pendientes de organización." Dirección de Organización, MINAG, La Habana.
- 1979 Decreto Ley Núm. 42 del Consejo de Ministros: "Reglamento General de la Empresa Estatal." *Gaceta Oficial de la República de Cuba,* La Habana.
- 1979 "Funciones de la Delegación Territorial del MINAGRI." (Proyecto). Dirección de Organización, MINAG, La Habana.
- 1979 "Reglamento orgánico del Ministerio de la Agricultura (provisional) (doc. interno). MINAG, La Habana.
- 1979 *Documentos. V Congreso de la ANAP.* ANAP, La Habana.
- 1979 Resolución 84/79 del MINAG: "Reglamento del Consejo Técnico Asesor del Ministerio de la Agricultura." Ministerio de la Agricultura, La Habana.
- 1979 *Informe balance de organización de la dirección en 1978.* Dirección de Organización, Ministerio de la Agricultura, La Habana.
- 1979 "Funciones de la delegación territorial del Ministerio de la Agricultura" (Proyecto). MINAG, La Habana.
- 1979 *Plan de tareas pendientes de organización.* MINAG, La Habana.
- 1980 "Estimado de las cooperativas de producción agropecuarias constituidas hasta el 26 de julio de 1980" (Informe). MINAG, La Habana.
- 1981 *Anuario Estadístico de Cuba, 1980.* Comité Estatal de Estadística. La Habana.
- 1984 *Desarrollo de la avicultura en Cuba.* CIDA, MINAG, La Habana.

Bibliografía

- Acosta Santana, José 1982. *Teoría y práctica de los mecanismos de la dirección de la economía en Cuba.* Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Díaz, Gilberto 1983. "Sistema empresarial en Cuba." *Cuba Socialista,* Núm. 8, Época II, La Habana.
- _____ 1984. "Nuevos datos sobre el sistema estatal en Cuba." *Cuba Socialista,* Núm. 10, Época II, La Habana.
- Kamenitzer, S. 1980. "Enfoque integral para la formación del sistema de dirección de la producción socialista." *Cuestiones de Economía,* Núm. 2, JUCEPLAN, La Habana.
- Martel, Raúl 1978. *La empresa socialista.* Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Navarrete, Cratilo R. 1987. *Apuntes sobre derecho agrario cubano.* Facultad de Derecho, Universidad de La Habana, La Habana.
- Rodríguez, José Luis 1982. "La economía cubana entre 1976 y 1980. Resultados y perspectivas." *Economía y Desarrollo,* Núm. 66, La Habana.
- Trinchet, Oscar 1984. *La cooperativización de la tierra en el agro cubano.* Editora Política, La Habana.
- Valdés Paz, Juan 1980. "La pequeña producción agrícola." *Ciencias Sociales,* Núm. 19 y 20, San José, Costa Rica.
- _____ 1977. "Informe al Consejo de Dirección Ampliado de las tareas de organización en el MINAGRI." Viceministerio de Recursos Humanos, Ministerio de la Agricultura, La Habana.

CAPÍTULO Organización agraria desde comienzos 6 de 1980 hasta finales de 1993

1. INTRODUCCIÓN

Este período, el más extenso del proceso de organización agraria, se extiende desde la creación del sector azucarero, a comienzos de los años 80, hasta los cambios estructurales de finales de 1993. En su transcurso, se produjo el auge, estancamiento y crisis del modelo de transición socialista de inspiración soviética, instaurado desde 1975.

A diferencia del anterior, este período se halló cruzado por otras periodizaciones correspondientes a otros procesos de la transición socialista en Cuba, como los económicos y los políticos. Debido a ello, podemos distinguir varios momentos sucesivos: la primera mitad de la década de 1980, iniciada con el II Congreso del Partido Comunista de Cuba; la segunda mitad de los años 80, iniciada con el III Congreso del PCC y la política de rectificación, y los primeros años de la década de los 90, cuando se inicia el llamado "período especial". A cada uno de estos momentos, correspondieron distintas incidencias en el proceso de organización agraria, el cual, no obstante, mantendría sus rasgos de continuidad.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

El proceso socioeconómico del período se correspondió con estos tres momentos en sucesivos escenarios de:

- a) **crecimiento**, caracterizado por la definición de un sector empresarial, diversificación de mercados, reformas de precio y salario, y predominio de incentivos materiales,
- b) **estancamiento**, caracterizado por la regresión de las tendencias anteriores mediante enmiendas al SDPE, mayor subordinación del sector empresarial a la dirección estatal, limitación y cierre de mercados, nueva reforma de salarios y nuevo énfasis en los incentivos morales,
- c) **crisis**, caracterizado por medidas de sobrevivencia económica, orientadas a ajustar el país a las nuevas condiciones externas y a preservar las relaciones internas; se inicia una economía dual como efecto de la libre circulación de las divisas, la apertura a la inversión extranjera, y la diversificación de la propiedad y los mercados.

El objetivo de complementar la planificación socioeconómica centralizada con instrumentos de mercado no

pasó de una subordinación de la economía a un Plan dominado por su categoría de producción y sus balances materiales, la formalidad de las relaciones mercantiles y la extrema debilidad de los mercados establecidos.

Las metas de desarrollo agroindustrial continuaron teniendo un peso desmesurado en la estrategia nacional de desarrollo, y los sectores azucarero y agropecuario mantuvieron sus tensiones para acrecentar su producto en detrimento de una mayor eficiencia.

El proceso sociopolítico del período se expresó, a su vez, en sucesivos escenarios, caracterizados por crecientes tensiones externas e internas que, sin embargo, no alcanzaron a romper la estabilidad del sistema, a saber:

- **Amenaza externa**, caracterizada por la emergencia del "reaganismo"; el comprometimiento internacionalista cubano en el Caribe, América Central y África, así como por la necesidad de implementar una nueva doctrina de defensa.
- **Crisis del socialismo europeo**, caracterizada por el impacto y desenlace de la *perestroika* y otros procesos de reforma en Europa del Este, así como por el intento de una reforma interna mediante la llamada "campaña de rectificación".
- **Crisis del socialismo nacional**, caracterizada por el impacto y consecuencias para el país del derrumbe del socialismo europeo y su paso al capitalismo, así como por la disolución del URSS como Estado multinacional. Estos acontecimientos dieron lugar a un escenario de crisis económica, social, política e ideológica, en diferentes grados.

A partir de los sucesos de 1989,¹ la campaña de rectificación se extendió al sistema político; tuvo sus hitos más importantes en el debate público del llamamiento al IV Congreso del PCC y su celebración en 1991, y en la reforma constitucional de 1992. Otra medida relevante fue una mayor racionalización de la administración del Estado.

En este período, tuvo particular importancia la evolución del sistema estatal hacia el desarrollo de las instituciones locales del Poder Popular y, en general, hacia el desarrollo del sistema político local, como expresión de la creciente descentralización de la administración del Estado y de la constitución de un poder local. Sin embargo, estas tendencias descentralizadoras se vieron estorbadas -en uno u otro momento, en uno u otro escenario- por

distintos factores que no dejaron de incidir en el nivel de descentralización realmente alcanzado por las instituciones y actores locales a finales del período.

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

La estructura de tenencia de tierra y de uso del suelo, predominante en este extenso período, se mantuvo casi inmutable respecto al período anterior, con excepción de algunos traspasos de tierras estatales al sector cooperativo campesino en condiciones de usufructo y para los fines de compactar o ampliar áreas de las cooperativas (Trinchet, 1984).

De manera paralela a la evolución socioeconómica del país, la economía agropecuaria evolucionó, de un primer momento de auge, a uno de estancamiento y, de éste, a un tercero de crisis. En efecto, en el primer momento, el producto agropecuario creció 4.5%; en el segundo, cayó a menos de 4%, y decreció 40% en los años noventa.

Los efectos positivos de la implementación del SDPE en el sector, manifiestos en la primera mitad de los ochenta, se agotaron en la segunda mitad, al coincidir con el estancamiento del modelo de transición socialista, en general, y con su estrategia económica, en particular. En el sector, este estancamiento se manifestó como un agotamiento del modelo de desarrollo agrario desenvuelto desde períodos anteriores y formalizado bajo el SDPE.

Algunos de los aspectos de este desgaste fueron:

- caída tendencial de la productividad de los medios de producción y de la fuerza de trabajo,
- bajo crecimiento de la producción e insatisfacción creciente del mercado interno,
- baja rentabilidad y alto subsidio al sector,
- modelo tecnológico económica y ecológicamente inviable,
- limitada autonomía empresarial,
- incremento de la escala organizacional y desproporción con la capacidad de gestión.

Las políticas implementadas para corregir estas y otras tendencias resultaron insuficientes, en parte como efecto de limitaciones nacionales y, en parte, por la necesidad de un cambio estructural en el sector. La crisis de los años 90 agravó algunos de estos aspectos y creó nuevas constricciones a su desempeño. Las políticas de emergencia implementadas a comienzos de los noventa no alcanzaron a dinamizar las actividades agropecuarias.

Pero el condicionamiento más relevante del período estuvo vinculado a un cambio institucional: la creación del sector agroindustrial azucarero² de la economía y el consecuente traspaso hacia fuera del sistema del Ministerio de la Agricultura, de las actividades y entidades organizativas relacionadas con la agricultura cañera. Estos cambios los pormenorizaremos más adelante.

1.3 El modelo organizativo

El sistema del Ministerio de la Agricultura, conformado en el período anterior por las exigencias de la nueva DPA, la estrategia de cooperativización campesina, la implementación del SDPE y los cambios institucionales, continuó en este período bajo el mismo modelo organizativo e iguales

tendencias. Sólo tuvieron una mayor incidencia las variaciones del SDPE y nuevos cambios institucionales.

Los cambios más importantes en el sistema se manifestaron en la continuación del proceso de cooperativización y en el reforzamiento de la gran empresa estatal agropecuaria, mediante la creación de complejos agroindustriales y de uniones de empresas; así como en la creación del sistema agroindustrial del azúcar.

La composición de *El organizador* se mantuvo igual que a finales del período anterior: el Consejo de Dirección del Ministerio de la Agricultura como proponente de cambios o medidas organizativas, y el Comité Ejecutivo o la JUCEPLAN, como sucesores de la Comisión de Implementación, como instancias de aprobación.³ El carácter colegiado de *El organizador* no amplió la participación de los actores en la toma de decisiones organizativas, aunque la hizo más ponderada. De hecho, no hubo nuevos cambios más allá de los límites establecidos, a pesar de las propuestas del MINAG.⁴

Durante el período, las nuevas formas de organización del trabajo incidieron en las formas organizativas de base de las distintas actividades. Como en períodos anteriores, el mayor desarrollo de los recursos humanos no alcanzó a cubrir la brecha que los separaba de las estructuras organizativas implementadas.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción

Como hemos señalado, el proceso de organización en la esfera económica mantuvo en este período las tendencias previas. La continuidad del proceso se expresó en el desarrollo de las formas y entidades organizativas anteriores. Su discontinuidad, en el traspaso de la agricultura cañera al nuevo sector agroindustrial azucarero creado a comienzos de los años ochenta.

Por otra parte, las distintas actividades económicas continuaron su desarrollo organizativo en correspondencia con las definiciones previas y las nuevas, refrendadas en los Congresos II, III y IV del PCC, así como en los Congresos VI, VII y VIII de la ANAP. Las adecuaciones sufridas por el SDPE en la segunda mitad de los años ochenta y su virtual suspensión en los primeros años de los noventa, no incidieron directamente en las formas organizativas establecidas.

Durante el período, el llamado sector socializado agropecuario alcanzó su peso definitivo, particularmente, por parte de su subsector estatal, como aparece en la **Tabla 6.1**.

Tabla 6.1

Peso relativo de los sectores, 1988

| Subsectores | Porcentajes | |
|---------------------|-------------|------------|
| | Área | Producción |
| Privado | 10 | 8.5 |
| Socializado | | |
| -CPA | 8 | 14.0 |
| -empresas estatales | 82 | 77.5 |
| Total | 100 | 100 |

Fuente: CEE, *Anuario estadístico de Cuba*, 1988.

2.1.1 Sector privado campesino

El proceso de organización del sector privado campesino evolucionó bajo iguales definiciones que en el período anterior: por un lado, la forma tradicional de producción familiar campesina; por el otro, bajo las nuevas formas cooperativas.

Productores individuales campesinos

Los productores individuales (campesinos o parceleros) tendieron a disminuir durante todo el período, como efecto del proceso de cooperativización y el control sobre la tenencia ilegal. Este proceso posibilitó superar las tendencias minifundistas resultantes del incremento de los tenedores de parcelas y de la división práctica de las fincas entre parientes que las explotaban. Así, en un lapso de más de diez años, los productores individuales o fincas campesinas tendieron a disminuir en términos absolutos y relativos. Sólo al final de los años noventa, comenzaron a incrementarse, como resultado de las políticas de recampesinación. El número de parceleros también disminuyó, como consecuencia de la campaña acometida por el Estado contra la tenencia ilegal de tierra; pero, a finales del período, volvió a crecer, esta vez como resultado de las políticas de emergencia.

Los productores individuales, en su mayoría miembros de las organizaciones de base de la ANAP, pasaron, gradualmente, a integrar cooperativas de crédito y servicios (CCS), una forma de cooperación simple ensayada desde los años sesenta. La **Tabla 6.2** muestra este proceso durante los distintos períodos. Como se observa, las asociaciones campesinas, bases de una organización de masas, se incrementaron al paso de los años con un número total de socios semejante, coexistiendo con las CCS creadas paralelamente. Con la decisión, en 1979, de convertir todas las asociaciones en CCS, todas las bases campesinas de la ANAP revistieron formalmente el carácter de cooperativas simples. Así, las formas de cooperativización simple, que en el período anterior disminuyeron en número por el paso de muchos campesinos a cooperativas de producción agropecuaria (CPA), casi se duplicaron en 1980 con esta reconversión. Las cooperativas de crédito y servicio (CCS), extendidas como la forma básica de la organización campesina, se convirtieron en un primer escalón de una cooperación más compleja aunque, como se observa, continuaron existiendo en número considerable.

Tabla 6.2

Asociaciones campesinas y cooperativas de crédito y servicios, comparadas, 1961-1982

| Organización de los productores individuales | 1963 | 1967 | 1979 | 1982 |
|--|---------|---------|-------|-------|
| Número de asociaciones | 2 647 | 2 849 | 3 571 | 310 |
| Número de socios | 121 833 | 137 154 | | |
| Número de CCS | 587 | 1 301 | 1 159 | 2 181 |
| Número de socios | | 79 067 | | |

Fuente: ANAP, citada por Pérez, 1986.

Esta forma cooperativa no tuvo, sin embargo, un mayor desarrollo debido a la prioridad concedida a las cooperativas de producción agropecuaria y a su identificación como una forma cooperativa transicional.⁵ De hecho, en el VII Congreso de la ANAP, celebrado en 1987, se llamó a prestarles una mayor atención (Castro, 1987).

Cooperativas de producción agropecuaria (CPA)

El proceso de cooperativización compleja, iniciado en el período anterior, se desarrolló de manera acelerada y se extendió a todas las ramas productivas y territorios. Las formas cooperativas implementadas desde antes, quedaron formalizadas con la promulgación, en 1982, de la Ley Núm. 36 de Cooperativas Agropecuarias, en la que se definían las formas cooperativas autorizadas y su funcionamiento, y en los reglamentos de las cooperativas de producción agropecuaria y de las cooperativas de crédito y servicios.⁶

El modelo de organización de estas cooperativas siguió siendo el implementado en el período anterior y descrito en el reglamento general, pero el desarrollo de la organización del trabajo en las CPA y la creación de brigadas permanentes, vinculadas a un área considerada como unidad de gestión y centro de costos, tendieron a adicionarle al modelo un nuevo escalón.

En la implementación de este modelo, se fue imponiendo un cierto criterio sobre la escala más apropiada a la empresa cooperativa—de hasta 800 ha en la agricultura cañera—para su desarrollo sobre bases intensivas, semejante a las empresas estatales, aunque mediante fórmulas autogestionarias. Este criterio de gran escala propició la fusión de cooperativas de menor tamaño, el completamiento de áreas, etc.

Por otro lado, en este período se hizo explícito el modelo de incentivos en que se basaría el movimiento cooperativo, a saber:

- Convocatoria revolucionaria.
- Incremento del ingreso económico.
- Elevación del nivel de vida:
 - servicios públicos.
 - autoconsumo familiar.
 - vivienda.
- Seguridad social.
- Menor esfuerzo laboral y mayor tiempo libre.
- Ayuda estatal en:
 - tecnología.
 - financiamiento.
 - inversiones.
 - infraestructura.
 - servicios productivos.
- Autogestión (Pérez, 1987).

De hecho, todos estos componentes del modelo se manifestaron, en mayor o menor medida, durante el proceso (particularmente, la ayuda estatal)⁷ e influyeron en un movimiento cooperativo basado en la táctica de crear, primero, y perfeccionar, después.

El examen de este proceso cooperativo, en un lapso de más de trece años, muestra ciclos bien diferenciados,

Tabla 6.3

Evolución de las cooperativas de producción agropecuaria

| Concepto | 1980 | 1984 | 1989 | 1993 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Cantidad de CPA | 1 035 | 1 414 | 1 353 | 1 202 |
| Superficie (Mha) | 212.9 | 988.3 | 877.5 | 772.5 |
| Miembros | 29 535 | 72 297 | 63 838 | 60 266 |
| Superficie por CPA (ha) | 205.7 | 698.9 | 648.6 | 642.7 |
| Promedio de miembros por CPA | 29 | 51 | 47 | 50 |
| Área por socio | 7.2 | 13.6 | 13.7 | 12.8 |

Fuente: Anuario estadístico de Cuba, 1988, 1989 y 1996.

los que pueden ser apreciados en la **Tabla 6.3**. Como se puede observar, los años que demarcan estos ciclos presentan diferencias en sus indicadores, en correspondencia con las tendencias prevalecientes en cada uno: de 1980 a 1984, de crecimiento cooperativo; de 1984 a 1989, de estabilización y ajuste; de 1989 a 1993, de decrecimiento.

De 1980 a 1984. Desde comienzos de los ochenta y bajo el impulso del VI Congreso de la ANAP,⁸ se alcanzó a crear más de 1 400 CPA, 25% más que las existentes en 1980. En este intervalo, se cuadruplicó el área cooperativizada, creció en 2,5 veces el número de miembros, se triplicó el área por cooperativista y se duplicó el número de miembros por cooperativa, como promedio. Aunque el área por miembro casi se duplicó en ese lapso, su impacto fue compensado por la creciente mecanización y quimificación de la producción.

La proporción de CPA en las distintas ramas, atendiendo a su producción principal, quedó estructurada como aparece en la **Tabla 6.4**.⁹ Como se observa, 65% de estas cooperativas desarrollaba producciones vinculadas a las exportaciones.

De 1984 a 1989. El número de cooperativas tendió a ajustarse por debajo de las 1 400; decreció la superficie cooperativizada y el total de miembros, por lo cual el número de miembros por cooperativa disminuyó y el área por socio se elevó hasta 14 ha. En este lapso, hubo diversos balances de los logros y problemas del proceso de cooperativización (II Encuentro de Cooperativas, VII Congreso de la ANAP, III Congreso del PCC, entre otros) y se trató de superar las deficiencias que obstaculizaban el movimiento.

Tabla 6.4

Proporción de CPA por rama de producción, 1980-1984

| Rama | % |
|-----------------------|----|
| Agricultura cañera | 32 |
| Agricultura no cañera | 50 |
| Ganadería | 14 |
| Otros | 4 |

Fuente: Elaboración del autor.

De 1989 a 1993. Las CPA creadas hasta 1984 disminuyeron en 200; descendió el área cooperativizada y el número de cooperativas, aunque el área por cooperativa se mantuvo en su rango. El promedio de miembros por cooperativa se incrementó y disminuyó el área *per capita*. Si bien todos los parámetros disminuyeron (en parte, por deficiencias de las cooperativas y, en parte, por las nuevas condiciones de la crisis de los noventa), se expresaron de forma diferente en las distintas ramas. Así, la disminución de cooperativas cañeras fue de 9%; las cafetaleras, 13%, y las tabacaleras, 24%.

Durante el período, distintos controles y debates dieron cuenta de los logros y las deficiencias en el movimiento cooperativo, pero el saldo resultó favorable. Un breve resumen de estos logros y deficiencias podría ilustrarnos al respecto:¹⁰

Logros

- Creación de un sector cooperativo con más de 60% de las tierras campesinas
- Incremento de la producción sobre bases intensivas
- Incremento de la productividad
- Crecimiento de la fuerza de trabajo y, en particular, de la femenina
- Decrecimiento del subsidio estatal
- Planificación técnica económica de sus actividades y desarrollo
- Desarrollo de una cultura cooperativa y democrática

Deficiencias

- Violaciones de los reglamentos
- Desvío de recursos a actividades no planificadas y no autorizadas
- Realización de actividades no autorizadas
- Incumplimiento de las ventas al Estado y desvío de productos hacia el mercado libre
- Insuficiente organización del trabajo
- Insuficiente calificación de la fuerza de trabajo y de dirigentes cooperativos
- Insuficiente control económico
- Incremento del reparto de utilidades en detrimento de los demás fondos reglamentados
- Descenso de la tasa de rentabilidad
- Capacidades productivas no utilizadas
- Insuficiente desarrollo de la gestión en relación con el ritmo de cooperativización y la gran escala organizativa

Este balance favorable no obvia el hecho de que el modelo de incentivos implementado tuvo efectos diferentes en los distintos escenarios socioeconómicos del período, tanto en la incorporación de los productores individuales y familiares al movimiento cooperativista, como en la retención de los incorporados. En este comportamiento, se hicieron patentes factores generacionales y de origen (Deer, 1991), así como la incidencia del libre mercado en la actitud de los campesinos.

El mayor número de controles y regulaciones de instancias estatales y de la ANAP sobre las empresas cooperativas (con el propósito declarado de superar sus deficiencias y mejorar los resultados económicos, la autogestión y la participación interna) tendió a limitar los efectos positivos de los incentivos.

Un caso particular del proceso de cooperativización fue su vinculación al programa socioeconómico de recuperación

de las zonas montañosas mediante el llamado Plan Turquino, promovido por el III Congreso del PCC.

Atención al sector campesino

La dirección y atención estatales al sector campesino continuaron desarrollándose bajo el esquema seguido en el período anterior, sólo que la atención al subsector cooperativo fue adquiriendo mayor fuerza y jerarquía.¹¹ Precisamente, el desarrollo de las cooperativas de producción exigía de los órganos municipales y provinciales del MINAG a cargo del sector campesino mayor capacidad de planificación y atención. Esta orientación se debilitó entre 1984 y 1987, pero fue retomada con fuerza posteriormente.

Por su parte, el desarrollo del movimiento cooperativo exigió adecuar la estructura y el trabajo de la ANAP a un sector campesino diversificado en sus formas de producción y organizaciones de base: CPA, CCS, asociaciones campesinas y campesinos dispersos. En un primer momento —y reiterando cierta tendencia histórica—, la ANAP tendió a organizarse, en parte, como una asociación de cooperativas y, en tal sentido, como una organización integrada en varios niveles. El primer paso fue la creación, con carácter experimental y desde 1982, de las llamadas unidades municipales de cooperativas (UMC-E), embriones de cooperativas campesinas de segundo grado.

Estas UMC-E, unas 266 en todo el país, funcionaban como unidades administrativas subordinadas a las delegaciones municipales de la ANAP e incluían todas las CPA y la atención a las CCS locales; tendían a concentrar todas las funciones y recursos de una futura unión de cooperativas (Ramírez, 1984).

De hecho, los problemas acumulados en el desarrollo del movimiento cooperativo se hicieron críticos entre 1985 y 1986, y provocaron, entre otras medidas, la necesidad de que la ANAP limitase su presencia y su representación en las CPA como organización político-ideológica, es decir, como la organización de masas del movimiento cooperativo.¹² Correspondía al Estado y a sus instituciones (MINAG, MINAZ, órganos locales del Poder Popular) la atención a las cooperativas, en cuanto empresas económicas, productores y sujetos jurídicos.

Una solución intermedia para resolver la multipolaridad de relaciones entre las cooperativas y las entidades estatales, fue la creación alternativa, en 1987, de órganos de coordinación, como los COMCA y los CONCAI:

a) Consejo Municipal de Cooperación Agraria (COMCA).

Constituido por las CPA y CCS de la agricultura no cañera, así como por representaciones de las empresas de transporte agropecuario, atención al sector campesino y acopio. El COMCA funcionaría bajo la dirección del presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

b) Consejo de Cooperación Agroindustrial (CONCAI).

Constituido por las CPA y CCS de la agricultura cañera, así como por representantes de las empresas de transporte y de atención al sector campesino. El CONCAI funcionaría bajo la dirección del director del complejo agroindustrial azucarero.

Sin embargo, la definición y el cambio más importante en lo que respecta a las CPA fue la precisión de que su máxima autoridad era su Asamblea General, la cual designaría de su seno a la dirección administrativa de la cooperativa, la junta directiva y la organización de base de la ANAP.

Como dijo Lugo Fonte:

...la junta directiva y la organización de base de la ANAP están subordinadas a la Asamblea General... En este sentido, la cooperativa no está subordinada ni a la ANAP ni al ministerio correspondiente. Las decisiones más importantes son tomadas allí por la Asamblea General (Lugo Fonte, 1989).

2.1.2 Sector estatal

El proceso organizativo en el sector estatal transcurrió con cierta independencia respecto a los momentos que caracterizaron el período. La continuidad predominó sobre el cambio, aunque, como se verá, también hubo cambios importantes. Los grandes condicionamientos en el sector se manifestaron del siguiente modo:

a) **División político administrativa (DPA).** Terminada su implementación, pasó a ser una condición conservadora de las estructuras agrarias diseñadas a partir de ella. Si bien las empresas agropecuarias continuaron enmarcadas en los límites provinciales, su creciente escala las distanció aún más de las instituciones municipales.

b) **Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).** Como consecuencia de la implementación general del SDPE, concluida en la primera mitad de los ochenta, todas las empresas debieron aplicar el cálculo económico y el Reglamento General de Empresas, promulgado a finales de 1979.¹³ La Ley Núm. 67 de 1983, "Organización de la Administración Central del Estado", facultó a la JUCEPLAN para autorizar las propuestas de organizaciones económicas; la Ley Núm. 94 de 1986 otorgó a la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía (CONASIDE) la facultad para autorizar la creación, traspaso, fusión o extinción de empresas.

c) **Cambios institucionales.** La creación, en 1980, del sector agroindustrial del azúcar y la reincorporación de la rama forestal al sistema del Ministerio de la Agricultura, dieron lugar al traspaso de todas las empresas de la agricultura cañera al nuevo sector azucarero, y de todas las empresas silvícolas y de la industria forestal al sector agropecuario.¹⁴

Las empresas estatales agropecuarias continuaron organizándose según el modelo diseñado en el período anterior. Sin embargo, durante el período, el modelo fue objeto de varios ajustes: la unidad de gestión (el distrito) tendió a ser disuelta a favor de una estructura simplificada de empresa con lotes directos, o a ser sustituida por las llamadas brigadas permanentes de producción; a muchos distritos se les aplicó la condición de subordinación a unidades administrativas, constituidas según lo previsto en la Ley General de Empresas, etc.¹⁵

Tabla 6.5

Combinados agroindustriales azucareros (CAI) constituidos

| Año | CAI azucareros |
|--------------|----------------|
| 1981 | 4 |
| 1982 | 13 |
| 1983 | 77 |
| 1984 | 52 |
| Total | 146 |

Fuente: García y Morales, 1988.

El sistema empresarial de la producción quedó modificado por el traspaso de las empresas cañeras al sector azucarero y su subordinación a la industria azucarera. En un lapso de cuatro años, las empresas fueron integradas en organizaciones agroindustriales conocidas como combinados agroindustriales azucareros (CAI), según se muestra en la **Tabla 6.5**.

Las empresas de la agricultura no cañera y de la ganadería disminuyeron en número. La **Tabla 6.6** muestra esta disminución, que alcanzó un 10% entre las de la agricultura no cañera, y un 20% en la ganadería. Las causas fundamentales de esta variación fueron, a principios del período, las extensiones y refundiciones,¹⁶ y, en la última etapa, la creación de nuevas empresas de cultivos varios, integrales y de henequén.¹⁷ Esta variación muestra la tendencia a la creciente concentración de tierras en cada vez menos empresas y el consecuente incremento de su escala de organización.

Por otra parte, el examen de la estructura de las empresas de producción por ramas del sector, muestra que las empresas ganaderas pasaban a tener el mayor peso dentro del sistema del Ministerio.

Otra tendencia de esta serie se muestra en la disminución del número relativo de empresas subordinadas a las delegaciones territoriales del Ministerio debido al traspaso de las empresas cañeras al sector azucarero y a la creación de las uniones de empresas a partir de 1980 (Lou, 1986). Precisamente, lo más relevante en la evolución del sistema empresarial agropecuario en el período, fueron las nuevas experiencias de organización de la producción, promovidas después de la creación de los CAI azucareros, a saber:

a) Uniones de empresas. Invertiendo la tendencia del período anterior a disolver las empresas consolidadas, a partir de 1983 se comenzó la creación de empresas agropecuarias de segundo grado o "uniones", cuya estructura, funciones y fines debían mejorar el modelo de dirección empresarial. El ritmo de su creación aparece en la **Tabla 6.7**.¹⁸ Las uniones debían originar una forma de organización ramal más eficiente, basada en la integración vertical de todas las empresas de un mismo proceso técnico productivo, con el propósito de extender el cálculo económico a las instancias que adoptaban las decisiones económicas, racionalizar recursos,

eleva la especialización de la dirección, reforzar la división del trabajo, etc. Las uniones debían perfeccionar la planificación y propiciar la incorporación de nuevas funciones y actividades vinculadas. Aunque, de acuerdo con las normas establecidas por la CONASIDE,¹⁹ la unión de empresa podía tener tanto un carácter ramal, como territorial, todas las constituidas en el sistema del Ministerio fueron ramales. Las propuestas —por demás, controvertibles— de uniones territoriales fueron desechadas y no llegaron a ensayarse.²⁰

b) Empresas municipales agropecuarias (EMA). A partir de 1983, se comenzó a ensayar, en las zonas montañosas, empresas agropecuarias mixtas, enmarcadas en los límites territoriales del municipio.²¹ Esta experiencia se diferenciaba del patrón organizativo general en tres aspectos principales: la menor escala de la empresa, su situación bajo el umbral del gobierno local y una especialización limitada, al combinarse, en grandes proporciones, la producción mercantil principal con la producción de alimentos para la población local. Durante la etapa en que más empresas de este tipo fueron creadas (entre 1987 y 1989) aparecieron 25.²² La práctica demostró que el énfasis local en las producciones con destino a la población afectaba las producciones tradicionales destinadas a la industria (básicamente, el café, el cacao y la ganadería). Por esta razón, no se extendió la creación de EMA; las existentes fueron revertidas a las empresas especializadas originales.²³

c) Empresas forestales integrales (EFI). Al reincorporar la actividad forestal, unas 30 empresas forestales integrales pasaron al sistema del Ministerio a mediados de los años setenta. Estas EFI fueron reestructuradas en

Tabla 6.6

Empresas estatales agropecuarias, 1980-1993

| Rama | 1980 | 1986 | 1989 | 1993 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Agricultura cañera | 142 | 146* | 146 | 146 |
| Agricultura no cañera | 121 | 112 | 106 | - |
| Ganadería | 160 | 156 | 130 | - |
| Totales | 431 | 414 | 382 | - |

* Desde 1984, combinados agroindustriales (CAI) azucareros.

Fuente: Anuario estadístico de Cuba, 1988 y MINAG.

Tabla 6.7

Uniones de empresas estatales agropecuarias, 1989

| Unión de empresas | Año de creación | Empresas comprendidas |
|-------------------|-----------------|-----------------------|
| Avícolas | 1983 | 17 |
| Porcinas | 1983 | 16 |
| Tabaco | 1984 | 25 |
| Cítricos | 1985 | 13 |
| Arroz | 1986 | 6 |

Fuente: MINAG.

Tabla 6.8

Brigadas de producción agropecuaria (BPP) del MINAG, 1987

| Año | BP | | Número de empresas organizadas en base a las BPP |
|------|--------|-----------------------|--|
| | Número | Trabajadores promedio | |
| 1981 | 19 | 159 | 9 |
| 1984 | 1 040 | 75 | 65 |
| 1987 | 1 242 | - | 80 |

Fuente: Kay, 1988.

dos aspectos principales: disminuyeron en número y parte de sus recursos quedaron en manos de las EMA creadas en el período. No obstante, las EFI mantuvieron su función y facultades estatales de control del patrimonio forestal en manos de todos los tenentes.

d) Brigadas permanentes de producción (BPP). La búsqueda de una forma de organización eficiente de la fuerza de trabajo condujo a la creación de diversas modalidades de brigadas, las que evolucionaron con distinta suerte. Una vez que estas brigadas quedaron fijadas a un territorio —el lote, el distrito o parte de él— y fueron convertidas en centros de costos, dieron lugar a las BPP, tendencialmente, una forma de organización de la producción y un eslabón básico de las empresas, de las que constituían un nivel de planificación y gestión sujeto al cálculo económico (Lau, 1986).²⁴ La creación formal de las BPP en el sistema del Ministerio se inició en 1981, como aparece en la **Tabla 6.8**. Como se observa, las empresas basadas en BPP no rebasaron el 25% del total.²⁵ A finales del período, las BPP fueron suplantadas por la organización de la fuerza de trabajo en "contingentes", de los cuales las brigadas menos comprometidas con un territorio, volvieron a ser unidades laborales tradicionales. Las BPP, a medio camino entre una forma de organización del trabajo y otra de la producción, resultaron un poderoso modelo de incentivación, con importantes logros en el incremento del ingreso y la productividad, así como condición favorable a la planificación y toma de decisiones más descentralizadas. No obstante, la gran centralización del modelo empresarial, junto a la inestabilidad y falta de calificación de la fuerza de trabajo en las BPP, limitó su desarrollo y tendió a su estancamiento.

e) Agroindustrias. Entre otras características, durante este período surgieron las primeras experiencias agroindustriales. Tras la creación del sector agroindustrial azucarero y en un intervalo de cuatro años, toda la agricultura cañera quedó integrada a los combinados agroindustriales azucareros, como ya señalamos. Consecuentemente, todas las formas de organización creadas en períodos anteriores para la coordinación entre agricultores e industria (comisión de zafra, sector zafra) quedaron suplantadas por la nueva empresa agroindustrial. Con la creación de los

CAI, la organización de la rama azucarera se semejaba al modelo prerrevolucionario —su referente inevitable— en la integración de los productores bajo la dirección de la industria:

| Productor | Década de 1950 | Década de 1980 |
|---------------------|--|--|
| Agricultor cañero | Cañas de administración Colonos: -grandes y medianos -pequeños | Cañas del CAI CPA Productores individuales CCS Dispersos |
| Industria azucarera | Central azucarero | Central Azucarero |

Después de esta primera experiencia, se desarrollaron otras en diferentes ramas de la agricultura no cañera y de la ganadería, basadas en la integración de empresas productoras con las grandes plantas de beneficio, como sucedió en la avicultura, la porcicultura, el arroz y la citricultura, entre otras.

Desde 1981, fueron trasladadas desde el Ministerio de la Industria Ligera y el Ministerio de la Industria Alimentaria hacia el sistema del MINAG, las plantas de beneficio y procesamiento, lo que originó empresas agroindustriales de primer grado (CAI) o empresas industriales integradas en las uniones de las respectivas ramas.²⁶

2.2 Relaciones agroindustriales

Con la creación de empresas agroindustriales en diversas ramas agropecuarias, las relaciones entre la agricultura y la industria —referidas, en lo fundamental, al destino inmediato de la producción— se simplificaron respecto al período anterior. A finales de los ochenta, la situación era la siguiente:

| Producción | Receptor |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Agricultura | |
| -caña | CAI azucarero (MINAZ) |
| -cítrico | Unión del Cítrico (MINAG) |
| -frutales | Industria de conservas (MINAL) |
| -hortalizas | Industria de conservas (MINAL) |
| -arroz | Unión de Arroz (MINAG) |
| -café | Torrefactoras (MINAL) |
| -tabaco | Unión del Tabaco (MINAG) |
| -fibras | Industria fibra (MINIL) |
| Ganadería | |
| -carne (ganado mayor y menor) | Industria cárnica (MINAL) |
| -leche | Industria láctea (MINAL) |

Como se observa, gran parte de las relaciones agroindustriales del sistema del MINAG quedaron en el marco de los ministerios del Azúcar y de la Industria Alimentaria; sólo la ganadería parecía expuesta a una relación externa duradera. Algunas producciones agrícolas no cañeras, como el café, el cacao y las fibras, podrían ser incorporadas a soluciones agroindustriales o integrarse en uniones de empresas ramales.

2.3 Otras producciones

En este período, las diversas producciones continuaron organizadas como empresas de adscripción central, como en el período anterior. Los cambios más relevantes fueron la incorporación de algunas de estas empresas a las nuevas uniones de empresas, la reconstrucción de los viejos combinados avícola, porcino y del pienso, y la reincorporación de las actividades productivas de la rama forestal:

- **Empresas incorporadas a uniones de empresas ramales:** Empresa de Semilla de Arroz, Empresa de Equipos Avícolas Celso Stakerman, Empresa de Equipos Porcinos.
- **Creación de las uniones Avícola, Porcina y del Pienso.** Con la creación de estas uniones, se restituyó a estas actividades la organización de tipo "combinado" que habían alcanzado previamente, aunque ahora vinculadas al cálculo económico. La avicultura pasó por etapas intermedias, tales como la creación de unidades administrativas en algunas de sus empresas y la creación de combinados avícolas territoriales en las provincias occidentales. Las empresas resultantes fueron incorporadas a la Unión Avícola, creada en 1983.²⁷ La Unión Porcina y la Unión del Pienso²⁸ surgieron de las empresas especializadas existentes a finales del período anterior.
- **Incorporación de la rama forestal al sistema del Ministerio.** Con el Decreto Ley Núm. 31, de enero de 1980, las actividades forestales fueron reintegradas al sistema del Ministerio de la Agricultura, lo que implicó la reincorporación de las empresas forestales integrales y de otras actividades vinculadas.

2.4 Organización de los aseguramientos

La organización de los aseguramientos fue el subsistema con menos cambios durante el período. Las empresas que lo integraban —casi todas constituidas en períodos anteriores— continuaron centralizando las funciones de aseguramiento a la producción. El modelo empresarial siguió siendo el mismo, salvo por la incorporación, en algunos casos, de unidades administrativas en sus establecimientos, o por la agrupación de varios de ellos.

El cambio más relevante en el subsistema fue la disminución del nivel de actividad tras el paso de la agricultura cañera al sector azucarero; hubo también una mayor intermediación entre los centros de aseguramiento y las unidades de producción, con el surgimiento de las organizaciones agroindustriales y de las uniones de empresas ramales. La situación de los aseguramientos en el período puede resumirse como sigue:

2.4.1 Mecanización

Las entidades de servicios de mecanización existentes en el período aparecen en la **Tabla 6.9**. Como se observa, el cambio más importante en esta actividad fue la creación, a comienzos del período, de la Unión de Empresas de Producción Mecánica, con 18 empresas de talleres, así como la creación, a finales del período, del Órgano de Tráfico Nacional, adscrito a la Empresa Central de Transporte, con los órganos territoriales correspondientes.²⁹

2.4.2 Construcción

La actividad de construcción y montaje continuó organizada como en el período anterior (**Tabla 6.10**). El cambio más relevante fue la disolución, en 1993, de la Empresa de Construcción y Montaje de adscripción central.³⁰

2.4.3 Suministros agropecuarios

A comienzos del período, esta actividad fue particularmente afectada, en su nivel de servicios, por el traspaso de la agricultura cañera y, a finales del período, por la caída de los abastecimientos (nacionales e importados) que provocó la crisis de los noventa. Sin embargo, la organización se mantuvo casi sin variación y en las condiciones descritas en el período anterior (**Tabla 6.11**). El cambio más relevante fue la disolución, en 1989, de la Empresa ATM de la Industria del Pienso y el traspaso de sus funciones a otras empresas de la unión.³¹ Otro cambio fue la disolución, a partir de 1987, de todas las empresas provinciales de atención al sector campesino y su conversión en establecimientos de las empresas provinciales de suministros.³²

2.5 Comercialización agropecuaria

Este subsistema mantuvo, en lo fundamental, su estructura empresarial anterior, aunque con importantes cambios de ubicación. Así, por ejemplo, algunos cambios

Tabla 6.9

Actividades de mecanización del MINAG, 1992

Empresas nacionales

Unión de Empresas de Producción Mecánica para la Agricultura
Empresa Central de Transporte Agropecuario

Empresas provinciales

Empresas de talleres
Empresas de transporte
Empresas de atención al sector campesino

Tabla 6.10

Empresas de construcción y otros servicios del MINAG, 1989

Empresas nacionales

Empresa Central de Construcción de Micropresas
Empresa de Construcción y Montaje

Empresas provinciales

Empresas de construcción y montaje

Tabla 6.11

Empresas de suministros del MINAG, 1989

Empresas nacionales

Empresa Central de Suministros Agropecuarios
Empresa de ATM de la Unión del Pienso
Empresa de Equipos de Premezcla Minero Vitaminica de la Industria del Pienso

Empresas provinciales

Empresas provinciales de suministros

institucionales (como la reincorporación de las actividades de acopio al sistema del Ministerio de la Agricultura y algunas aplicaciones del SDPE) modificaron el perfil estatal de la comercialización. Más importante fue, sin embargo, la apertura y cierre de una experiencia de mercado libre campesino, por el cual circuló una parte importante del consumo agrícola de la población de las grandes ciudades y que tuvo un efecto de estímulo y distorsión sobre la producción privada. Como resultado de estos cambios, la situación de la comercialización de la producción agrícola, según sus receptores, era, a finales de los ochenta, como muestra la **Tabla 6.12**. Como se observa, con la reincorporación de las empresas de

acopio, toda la actividad de comercialización agrícola volvió a formar parte del sistema del Ministerio de la Agricultura. Pero, otro cambio de no menor importancia fue que todas las empresas comercializadoras (con excepción de las empresas acopiadoras de café y cacao y de APICUBA) quedaron incorporadas a uniones ramales, vinculando así, de una manera más directa y bajo los términos del cálculo económico, a productores y comercializadores de una misma actividad productiva. Si examinamos más en detalle el proceso organizativo que acompañó estos cambios, tenemos:

- En la primera mitad de los ochenta, la actividad de comercialización se mantuvo igual que en el período anterior. En algunas empresas acopiadoras —como café, cítricos y frutas selectas— se aplicó la fórmula de "unidades administrativas" para facilitar la descentralización de sus operaciones.³³
- Tras la constatación de disfuncionalidad en el subsistema de comercialización agropecuaria y después de diversas propuestas,³⁴ se adoptó la decisión, en 1986, de reincorporar al sistema del Ministerio de la Agricultura las empresas de acopio subordinadas a los órganos locales del Poder Popular desde 1976, así como la Empresa de Frigoríficos, subordinada al Ministerio de Comercio Interior.
- En 1987, fue rediseñado el subsistema de acopio de frutas, viandas, hortalizas y granos, bajo el siguiente esquema:

| Nivel | Empresa | Dirección estatal |
|-----------|---|--|
| Nación | Empresa de Frutas Selectas | Direcciones provinciales de acopio del MINAG |
| Provincia | Empresas de acopio Establecimientos de frigoríficos Establecimientos de la Empresa de Frutas Selectas | Delegaciones territoriales del MINAG |
| Municipio | Unidades de acopio Centros concentradores Red mayorista urbana | Delegaciones municipales del MINAG |

Tabla 6.12

Acopio y distribución de la producción agrícola, 1989

| Producción | Empresas acopiadoras | Sector/dirección estatal |
|------------------------------|---|--------------------------|
| Viandas, hortalizas y granos | Empresas de acopio Empresa de Frutas Selectas Acopio para el mercado paralelo | Agropecuario/MINAG |
| Frutas: | | |
| -selectas | Empresa de Frutas Selectas | Agropecuario / MINAG |
| -no selectas | Acopio para el mercado paralelo Empresas de acopio | Agropecuario / MINAG |
| Cítricos | Empresa Comercializadora del Cítrico | Agropecuario / MINAG |
| Café y cacao | Empresa de Acopio y Beneficio del Café | Agropecuario / MINAG |
| Tabaco | CUBATABACO | Agropecuario / MINAG |
| Huevos | Empresa de Acopio y Distribución de Huevos | Agropecuario / MINAGRI |
| Miel de abejas | APICUBA | Agropecuario / MINAGRI |

- En 1988, este esquema quedó integrado en una Unión de Acopio, formada por 14 empresas de acopio, la Empresa de Comercialización de Productos Agropecuarios de Ciudad de La Habana,³⁵ la Empresa Acopiadora de Frutas Selectas y la Empresa de Frigoríficos.

Toda esta reorganización de la actividad de acopio permitió reconstruir el subsistema de comercialización de la producción en el sistema del Ministerio, y facilitó la concentración y racionalización de recursos, la especialización y la cooperación, la planificación y el desarrollo técnico de la actividad, entre otras. No obstante, a finales del período, la dotación de recursos era aún insuficiente y sus mecanismos de mercado, extremadamente débiles. Por otra parte, había contradicciones entre dos acopiadores estatales que incidían en los mismos productores.

Un breve examen del mercado libre agropecuario debe comenzar por recordar que, desde la instauración del SDPE, en la segunda mitad de los setenta, se preveía que los productores estatales y privados podrían vender, en mercados libres o paralelos, los excedentes de producción una vez cumplidos sus compromisos entrega o ventas al Estado, fijados en el plan y contratados bajo la atención del gobierno local. Las primeras experiencias originaron el proceso que resumimos a continuación:

La existencia de un mercado de libre concurrencia de productos agropecuarios quedó normalizada nacionalmente en 1980, mediante el Decreto Núm. 66 del Consejo de Ministros, por el que se creaba un mercado libre campesino. Con esta definición, el sector estatal de la agricultura quedaba expresamente fuera de toda forma de libre mercado. Este mercado libre de campesinos quedaba circunscrito a:

- la comercialización de excedentes y producciones secundarias,
- concurrencia de cooperativas, cooperativistas y pequeños agricultores,
- parceleros urbanos y áreas estatales de autoconsumo,
- su organización por el gobierno local,

- la rectoría del MINCIN,
- precios libres,
- derecho a espacios y locales previamente autorizados,
- impuestos a los privados no cooperativistas.

Algunos problemas asociados al mercado campesino, como los altos precios, el control de las ofertas, la proliferación de intermediarios, etc., originaron diversos estados de opinión y la crítica de la dirección del gobierno, como el discurso de clausura de Fidel Castro en el VI Congreso de la ANAP (Castro, 1981). En consecuencia, se dictaron nuevas regulaciones sobre el mercado libre campesino mediante la Resolución Núm. 606 de 1982, del MINAG, que limitaba el acceso a los mercados a solamente los productores campesinos asociados a las CCS y las CPA.

Coincidentemente, y como forma de comercialización y distribución que prevalecería a mediano plazo, se constituyó el mercado estatal paralelo, en el cual los productores estatales ofertaban sus excedentes a precios regulados, pero más altos (tanto para el productor como para el consumidor), a los vigentes en el mercado normado. La oferta en estos mercados quedó a cargo de la Empresa de Frutas Selectas, la que, en adelante se llamó Empresa de Frutas Selectas y Acopio para el Mercado Paralelo.³⁶

Como señalamos anteriormente, la incidencia del mercado libre campesino en el desenvolvimiento de las CCS y CPA, así como la persistencia de problemas asociados, originaron, en 1987, el cierre de estos mercados y el regreso al monopolio estatal sobre la comercialización agropecuaria. A finales del período y ya inmerso el sector en el llamado "período especial", en condiciones de escasez y alza incontrolable del mercado ilegal, se volvió a demandar la legalización del mercado libre. No obstante, la política seguida al respecto fue la misma. Al concluir el período, la organización de la comercialización estaba fuertemente afectada por la crisis agraria generalizada, la cual limitaba fuertemente los flujos entre localidades y las capacidades de Acopio para captar la oferta privada.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

La esfera científico-técnica del sistema del Ministerio de la Agricultura continuó su desarrollo organizativo a partir de las definiciones y decisiones del período anterior, por lo cual los cambios ocurridos en los servicios técnicos y las actividades de investigación y extensión fueron limitados.

En general, esta esfera se fue ajustando a las regulaciones establecidas para las actividades presupuestadas, que definían sus unidades (UP), limitaban sus gastos y racionalizaban sus plantillas de cargos.

El traspaso de la agricultura cañera al sector azucarero no modificó el carácter rector del MINAG y sus institutos sobre los recursos agrarios y sobre la sanidad animal y vegetal; el MINAZ y sus dependencias, como todos los demás sectores, quedaron obligados al cumplimiento de las regulaciones correspondientes.

A su vez, las actividades de ciencia y técnica del MINAG continuaron bajo la rectoría del Comité Estatal de

Tabla 6.13

Instituciones científico-técnicas del MINAG, 1990

| Organizaciones | Número |
|----------------------------------|-----------|
| Institutos de servicios técnicos | 6 |
| Institutos de investigaciones | 11 |
| Centros de investigaciones | 4 |
| Otros centros | 4 |
| Total | 25 |

Fuente: MINAG.

Tabla 6.14

Redes de servicios técnicos del MINAG, 1987

| Servicios | Redes |
|-----------------|--|
| Sanidad vegetal | 1 laboratorio central de cuarentena |
| | 14 laboratorios provinciales |
| | 50 estaciones de protección de plantas |
| | 20 puntos operativos |
| | 26 puestos fronterizos |
| Sanidad animal | 1 laboratorio nacional de bromatología |
| | 1 laboratorio nacional de diagnóstico |
| | 12 laboratorios territoriales de diagnóstico |
| | 1 estación experimental de parasitología |
| | 1 estación de cuarentena |
| | Puestos fronterizos |

Ciencia y Técnica (CECT), al que correspondía diseñar y aprobar las unidades de ciencia y técnica (UCT) correspondientes y fungir como centro de balance nacional de esta esfera. A finales del período, la esfera científico-técnica del sistema del Ministerio se hallaba organizada en las instituciones que aparecen en la **Tabla 6.13**. Como se observa, la variación en esta esfera, con respecto al período anterior, fue el crecimiento en los servicios técnicos (dos nuevas entidades) y en la investigación, que casi duplica sus unidades.

3.1 Servicios técnicos

Los servicios técnicos continuaron consolidándose a partir de los esquemas aprobados para cada una de las instituciones creadas en el período anterior. Los cambios más relevantes fueron, entre los servicios agrícolas, la creación del Registro Nacional de Tenencia de Tierra, adscrito a los órganos jurídicos del Ministerio³⁷ y, entre los demás servicios, la creación de una Empresa de Proyectos Agropecuarios.³⁸ Lo más significativo en este período, en lo que respecta a los servicios técnicos, fue la consolidación de las redes nacionales de los distintos servicios, cuya situación, en 1987, aparece en la **Tabla 6.14**.³⁹

3.2 Investigación y extensión

Las unidades de ciencia y técnica (UCT) dedicadas a la investigación (adscritas al Instituto de Servicios Técnicos o las direcciones del organismo central) continuaron su proceso de consolidación con pocas variaciones, entre las que sobresale la creación del Centro de Investigaciones del Café, y de algunas unidades menores subordinadas a entidades como APICUBA y la Empresa Citrícola Victoria de Girón; también, la creación de los llamados burós de normativas (adscritos a los órganos

de Recursos Humanos) y la denominada Unidad de Pronósticos y Estudios Económicos Agropecuarios, adscrita al organismo central.⁴⁰

Un cambio relevante se relaciona con el nivel de adscripción de las UCT. Además de las adscritas a los seis institutos de servicios técnicos, la mayoría de las restantes quedaron incorporadas a las uniones de empresas ramales creadas en el período, lo cual permitió establecer un vínculo más estrecho entre las actividades de investigación-extensión y las de producción. Las uniones pasaron a tener la máxima responsabilidad en la aplicación de los resultados científico-técnicos y el financiamiento de la mayor parte de sus gastos.⁴¹

En lo referente a la dirección de la actividad de extensión y aplicación de resultados, además del efecto señalado con la creación de las uniones de empresas, se creó en el organismo central un Departamento de Extensión e Introducción, con las funciones antes asignadas a la comisión correspondiente, creada en el período anterior.

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL

Al igual que otros subsistemas, la dirección estatal del sistema de la Agricultura se desarrolló en este período bajo el mismo modelo de estructura y funciones del período anterior. Esta continuidad no estuvo exenta de cambios parciales, principalmente, los que se derivaban de cambios en las instituciones de la administración central del Estado y de la aplicación del SDPE.

Cambios institucionales

En los primeros días de enero de 1980, se promulgó el Decreto-Ley Núm. 31, mediante el cual se modificaba la Ley 1 323, "Organización de la Administración Central del Estado", y se decidía el traspaso de la agricultura cañera al sistema del Ministerio del Azúcar, así como la disolución del Instituto Nacional de Desarrollo y Aprovechamiento Forestal (INDAF) y el traspaso de sus funciones y actividades al sistema del Ministerio de la Agricultura.⁴²

Años después, en 1986, el Ministerio de la Industria Alimentaria traspasó diversas industrias de beneficio a la producción agrícola, al sistema del MINAG, lo cual creó las bases para la constitución de empresas agroindustriales en el sector agropecuario.

Un año más tarde, en 1987, el Consejo de Ministros decidió la reincorporación de la actividad de acopio de productos agropecuarios y sus empresas al MINAG, concentrando en este sector todo el acopio de productos agrícolas.

Los cambios institucionales referidos incidieron en el avance de las actividades propias del sistema del Ministerio de la Agricultura; la **Tabla 6.15** presenta su distribución en ramas en 1989. Como se observa, la variación más relevante en este balance fue la permutación de actividades productivas, la ampliación de las comerciales y, también, de las industriales, así como las funciones de inspección estatal derivadas de la ley.

La reincorporación de la actividad forestal al sistema del Ministerio reprodujo el esquema anterior: una dirección forestal en el organismo central y un conjunto de empresa

y entidades de ciencia y técnica bajo su orientación. Pero, a diferencia de los años sesenta, las empresas quedaron, como todas las agropecuarias, bajo una doble subordinación: administrativamente, a las delegaciones provinciales del MINAG, y técnica y metodológicamente, a las orientaciones de la dirección nacional.

Por otra parte, el Decreto Ley 67, de 1983, y el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 6 de agosto de ese año, enfatizaron las nuevas funciones na-

Tabla 6.15

Actividades técnico-económicas del MINAG, 1989

| Ramas | Actividades |
|-------------------------------|---|
| Producción agrícola no cañera | Cítricos |
| | Frutales |
| | Café y cacao |
| | Tabaco |
| | Viandas y hortalizas |
| | Arroz |
| | Granos |
| | Fibras |
| | Otras |
| | Producción pecuaria |
| Porcina | |
| Avícola | |
| Apícola | |
| Otras | |
| Producción forestal | Silvicultura |
| | Industria forestal |
| Acopio y beneficio | Todos los productos agrícolas no cañeros |
| | Productos pecuarios |
| | Huevos |
| | Ganado menor |
| | Miel de abeja y cera |
| | Frigoríficos |
| Producción industrial | Reparaciones mecánicas |
| | Equipos pecuarios |
| | Piensos |
| | Fármacos veterinarios |
| Aseguramientos | Torcido y cigarros |
| | Mecanización |
| Construcción | Transporte agropecuario |
| | Suministros seleccionados |
| Desarrollo científico-técnico | Construcciones agropecuarias |
| | Micropresas y sistemas de riego |
| Comercio importador | Servicios técnicos |
| | Investigación y extensión |
| Comercio interior | Equipos y piezas |
| | Mercado paralelo estatal de productos agropecuarios |
| Control | Registros pecuarios |
| | Inspección estatal |

cionales del sistema del MINAG; al decir del Dr. Garea, subrayaban "su papel de organismo controlador, sustituyendo en parte las viejas concepciones de organismo *ramal* por las de: organismo *controlador* de las producciones ramales (agropecuarias, industriales, forestales); organismo *regulador* de recursos naturales (bosques, suelos, agua, fondos genéticos, flora, fauna); y por la de organismo *protector* de recursos agropecuarios (sanidad animal, sanidad vegetal, semillas)" (Garea, 1999).

Aplicaciones del SDPE

En la primera mitad de los 80, se adoptaron diversas medidas orientadas a disminuir el gasto presupuestario y a racionalizar la estructura de los órganos de dirección estatal; una de sus consecuencias fue el traspaso de actividades y medios a la esfera empresarial del Ministerio. Otra aplicación fue la creación sucesiva de uniones de empresas ramales, que aumentaron, de seis en 1987, a nueve en 1993.

4.1 Organismo central

Excepto por la entrada y salida de actividades productivas y comerciales, las áreas funcionales del organismo central del Ministerio de la Agricultura continuaron siendo básicamente las mismas que a finales del período anterior, es decir:

- del ministro,
- de la agricultura no cañera,
- de la ganadería,
- del desarrollo técnico,
- de los aseguramientos,
- de los recursos humanos,
- de economía.

De modo semejante, en cada una de estas áreas se agruparon los órganos funcionales mayores, las unidades presupuestadas de adscripción central y las correspondientes empresas nacionales o sus uniones.

La estructura funcional del organismo central evolucionó respecto a estos espacios en correspondencia con los cambios institucionales y las aplicaciones del SDPE ya referidas. En la **Tabla 6.16**, aparece una comparación entre la estructura funcional normada en 1981, la propuesta no implementada de 1985 y la nueva estructura normada de 1989. Como se observa, la estructura funcional

Tabla 6.16

Estructura funcional comparada del organismo central del MINAG

| Concepto | 1981 ^a | 1985 ^b |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Ministro | 1 | 1 |
| Viceministros | 9 | 7 |
| Unidades organizativas mayores | 35 | 29 |
| Unidades organizativas subordinadas | 79 | 66 |
| Plantilla | 1 011 | 876 |
| Dirigentes | 130 | 109 |
| % dirigentes | 12.8 | 12.4 |

Fuente: a) MINAG, y b) Criterios sobre el perfeccionamiento organizativo del MINAG, 1985.

tendió a reducirse bajo las influencias ya apuntadas, aunque tomando sólo en algunos puntos la propuesta de 1985, que de haberse aplicado íntegramente habría implicado cambios mucho más radicales en todo el sistema del Ministerio. En todo caso, las uniones constituidas en los ochenta facilitaron la disminución y fusión de los órganos mayores, y una mayor descentralización de funciones en las direcciones de las uniones.

Un rasgo funcional del organismo central en el período fue la constitución de comisiones, entre las áreas, para ciertos propósitos, como las de ahorro de energía, de lucha contra actividades delictivas, para el Plan Turquino, etc.⁴³

En 1985, tuvo especial importancia la decisión del gobierno de crear la comisión del Plan Turquino, integrada por todos los organismos, y dedicada a impulsar y coordinar acciones tendientes al desarrollo socioeconómico de las áreas montañosas. Esta comisión sería ampliada, dos años después, con la incorporación de las actividades del Plan Manatí, encargado de promover las acciones de reforestación nacional. La Comisión Nacional del Plan Turquino-Manatí se complementaría con la posterior creación de comisiones u órganos territoriales. En 2005, se decidió volver a separar las actividades de atención al desarrollo socioeconómico, de las de reforestación, con el propósito de reforzar las últimas. El MINAG, además de presidir la comisión intergubernamental, debió crear su propia dirección orgánica y un grupo de trabajo, y atender los órganos territoriales.⁴⁴

4.2 Delegaciones territoriales

En el período, disposiciones de otros organismos rectores obligaron al Ministerio de la Agricultura a centralizar distintas facultades y convertirse en instancia de apelación contra decisiones de sus delegaciones territoriales, como sucedió con los dictámenes sobre la tenencia de tierra, las sanciones a dirigentes, las designaciones, etc.

No obstante, las delegaciones territoriales continuaron siendo la columna vertebral de la dirección estatal sobre el sistema, a pesar de las adecuaciones que debieron sufrir por causa de los cambios en el sistema del Ministerio y en su organismo central, así como por la creación de las uniones ramales, lo cual determinó que grandes conglomerados de empresas dejaran de subordinarse a las delegaciones territoriales.

La propuesta de "perfeccionamiento" de 1985 incluía la conversión de las delegaciones territoriales en "uniones de empresas territoriales", lo cual reducía la dirección estatal al organismo central. Esta propuesta no fue implementada, a pesar de lo cual quedó en pie que el achicamiento del organismo central implicaba la reducción de las delegaciones territoriales. Sólo en las delegaciones municipales de Atención al Sector Campesino se produjo un cierto crecimiento y desarrollo organizativo.

4.3 Delegaciones municipales

Las delegaciones municipales de Atención al Sector Campesino alcanzaron, en 1985, la cifra de 125 y su estructura funcional se fue complejizando en correspondencia con la evolución y políticas hacia el sector de su

atención. En línea con la tendencia a establecer controles locales sobre las actividades económicas del territorio, se promovió en todo el país la creación de los consejos de cooperación agropecuaria y agroindustrial, definidos como "mecanismos de coordinación que forman parte del sistema de atención al sector campesino". A pesar de las prevenciones, se trataba de un mecanismo que no podía sino limitar el papel de la dirección estatal del MINAG sobre el sector campesino. Por otra parte, esta definición dejaba más de las tres cuartas partes de la actividad agropecuaria fuera de la atención de los órganos locales del Poder Popular.

5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO

Como he reiterado, el proceso de organización agraria en este período se caracterizó por la continuidad respecto al período anterior y sus condicionamientos; principalmente, las regulaciones derivadas de la implementación del SDPE en la economía nacional, en general, y en el sector agropecuario, en particular, así como por los cambios institucionales posteriores a 1976. Ambos procesos continuaron incidiendo en la organización agraria de los años ochenta.

Los cambios en la organización agraria del período parecen haber estado orientados, esencialmente, a racionalizar los gastos presupuestarios y a lograr una mayor agregación de las formas organizativas por vía de la cooperativización campesina, por una parte, y la integración de las actividades estatales, por otra.

Se debe señalar que esta concentración de actividades agropecuarias no fue el efecto de su evolución económica o de sus factores endógenos, sino de políticas tendientes a favorecer una mejor administración centralizada. Consecuentemente, las tendencias previas a una organización en gran escala y, de hecho, al "gigantismo", reforzaron las contradicciones advertidas en otros períodos.

Ciertos incrementos del producto agrario o de la eficiencia económica fueron concomitantes con los cambios organizativos ocurridos en este período —la cooperativización campesina y la integración estatal agroindustrial o en uniones de empresas—, pero sólo se sostuvieron por breve tiempo, lo que sugiere el mayor peso de otras condiciones concernidas; por ejemplo, el auge y caída de la economía agropecuaria en la primera y segunda mitad de los 80, respectivamente.

Esta alta integración de las actividades agropecuarias —de modo más vertical que horizontal— y el modelo tecnológico implantado quebraron a comienzos de los noventa, que constituyen los últimos años del período, por lo que el desfase entre la organización agraria y sus condiciones se hizo enorme, y se impuso la necesidad de una reforma agraria y, también, de una reorganización del sector.

Notas

¹ Conocidos como Causa 1 y Causa 2 de 1989.

² Decreto Ley Núm. 42, "Reglamento General de la Empresa Estatal", de 1979.

³ Decreto Ley Núm. 42 y Decreto Ley Núm. 94, de mayo de 1986, facultando a la CONASIDE.

⁴ "Criterios sobre el perfeccionamiento organizativo del MINAG." Documento Interno del MINAG, La Habana.

⁵ El VI Congreso de la ANAP, celebrado en 1982, aprobó el Proyecto de Reglamento General de las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS).

⁶ Ley Núm. 36, "Cooperativas Agropecuarias" y Decreto Núm. 159 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, "Reglamento General de las Cooperativas de Producción Agropecuaria", del 20 de septiembre de 1990.

⁷ De 1980 a 1984, el financiamiento para inversiones se multiplicó por 4.4 veces y los medios de producción, por dos veces (Deer, 1991).

⁸ Castro, Fidel 1982. *Discurso de clausura del VI Congreso de la ANAP*. DOR, CC del PCC, La Habana.

⁹ Ponderamos para todo el período las proporciones estimadas por Trinchet (1984), Añé (1989) y Ramírez (1984).

¹⁰ Ver los documentos: "Actividades no agropecuarias y otras mercantiles no autorizadas." Estudio realizado en las CPA y UMCA-E. Grupo de Trabajo Nacional. Documento Interno, La Habana; *Programa de medidas para el trabajo de las Cooperativas de Producción Agropecuaria*. PCC, abril, 1986.

¹¹ Se designa un viceministro en el MINAGRI para la atención al sector cooperativo y campesino, en correspondencia con la creación de subdelegados para ese sector en las delegaciones territoriales.

¹² Otro vector político del movimiento cooperativo correspondió al desarrollo de las estructuras del Partido Comunista de Cuba en el seno de las CPA. Así, desde 1981 a 1988, se habían constituido 919 núcleos del PCC en 65.7% de las cooperativas existentes, con más de 10 mil militantes. Véase: "Crece el Partido Comunista de Cuba en las Cooperativas." *Militante Comunista*, La Habana, DOR, julio.

¹³ Decreto Ley Núm. 42/79 del Consejo de Ministros: "Reglamento General de Empresas Estatales".

¹⁴ Decreto Ley Núm. 10 del Consejo de Ministros, enero de 1980.

¹⁵ Res. 358/81, 348/82 y 32/86 a 43/86, del MINAG.

¹⁶ Res. 606 a 586 de 1982; 515/86 a 528/86; 345/88 a 352/88; 399/88 a 401/88, del MINAG.

¹⁷ La creación de empresas de cultivos varios a comienzos de los noventa se relaciona con la crisis alimentaria desatada con el nuevo escenario económico.

¹⁸ Res. 335/83 a 346/83, 172/84, 370/85 y 533/86 del MINAG.

¹⁹ *Lineamientos bases para el reglamento de la Unión de Empresas Estatales*. JUCEPLAN, La Habana.

²⁰ "Criterios sobre el perfeccionamiento organizativo del MINAG." Documento Interno del MINAG, La Habana.

²¹ Res. 731/83 a 749/87; 119/88 a 143/88; 708/88 a 712/88 y 214/89 del MINAG.

²² Computadas a partir de las resoluciones del MINAG que las crearon.

²³ Al finalizar el período, todas las EMA habían sido disueltas, con excepción de la EMA Baracoa.

²⁴ Para la conversión de la estructura de dirección del distrito en la correspondiente de las BPP tipificadas, ver Fiandor, 1986.

- ²⁵ Las granjas cañeras integradas a los CAI azucareros iniciaron, en 1985, la creación de 78 BPP en 17 de los 146 Complejos.
- ²⁶ El caso más notable fue el de los CAI arroceros. Véase: Res. 94/86 y 528 a 532 de 1986, del MINAG.
- ²⁷ Res. 9/80 del MINAG.
- ²⁸ Res. 345/83 del MINAG, mediante la cual se crea la Unión Nacional de Empresas Productoras de Pienso, integrada por 12 unidades empresariales.
- ²⁹ Res. 66/92 del MINAG.
- ³⁰ Res. 343/93 del MINAG.
- ³¹ Res. 152/89 del MINAG.
- ³² Res. 606/82 y 450/87 como precedentes y las resoluciones 559 a 567 de 1987 del MINAG, para la disolución de todos ellos.
- ³³ Res. 101/81, 258/81 y 548/82 del MINAG.
- ³⁴ "Criterios sobre el perfeccionamiento organizativo del MINAG." Documento Interno del MINAG, La Habana.
- ³⁵ Res. 257/88 de la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía; Res. 718/88 del MINAG, creando esta Unión con las empresas provinciales de acopio, los grandes centros concentradores y la red mayorista.
- ³⁶ A finales de 1983, la Empresa de Frutas Selectas contaba con 124 unidades municipales de compra, 479 gestores y 246 camiones y rastras. Ver: "Comercialización y destino de la producción agropecuaria." Inédito (MINAG).
- ³⁷ Res. 597/87 del MINAG.
- ³⁸ Res. 15/81 del MINAG, creando la Empresa de Proyectos Agropecuarios.
- ³⁹ Informe del Ministerio de la Agricultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular. MINAG, La Habana.
- ⁴⁰ Es necesario señalar, para aliviar la confusión que provocan los cambios de nombre de estas instituciones en el tiempo, que las Resoluciones 419/85 a 433/85 del MINAG, sustituyeron el nombre de "Centro de Investigaciones" por el de "Instituto de Investigaciones", lo cual aclaraba algunos casos y complicaba otros.
- ⁴¹ Acuerdo del Consejo de Ministros de 18/4/86, autorizando integrar a uniones de empresas los centros de investigaciones aprobados.
- ⁴² Este Decreto Ley Núm. 31 de 1980, del Consejo de Estado, dejó treinta y cinco y suprimió nueve organismos centrales, y creó, de hecho, un sector agroindustrial del azúcar. En abril de 1983, se promulgó el Decreto-Ley Núm. 67, mediante el cual se modificaban las atribuciones y funciones definidas en la anterior Ley 1 324 para los ministerios del Azúcar y de la Agricultura; el Decreto-Ley Núm. 79 de 1984 las volvió a modificar para el MINAG. Estos decretos leyes ampliaron las atribuciones y funciones reguladoras del MINAG.
- ⁴³ Res. 212/86, 142/89 y 784/89, del MINAG, respectivamente.
- ⁴⁴ El Decreto Núm. 197 de 1995, que creó la Comisión Nacional del Plan Turquino-Manatí, presidida por el ministro de la Agricultura.

Documentos

- 1979 Decreto Núm. 42 del Consejo de Ministros: *Reglamento General de la Empresa Estatal*. La Habana.

- 1980 *Resoluciones del II Congreso del PCC*. Editora Política, La Habana.
- 1980 "Resolución sobre el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. II Congreso del PCC." *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 6, JUCEPLAN, La Habana.
- 1980 "Decreto Ley Núm. 31 del Consejo de Estado, modificando la Ley Núm. 1 323 de 1976. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- 1980 Decreto Ley Núm. 66 de 1980 del Consejo de Ministros, creando los mercados campesinos. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- 1980 "Resumen de las proposiciones para el perfeccionamiento de la organización empresarial (segunda versión)." Grupo de Organización Empresarial, La Habana.
- 1981 "Reglamento del Mercado Libre Campesino." *Revista ANAP*, Núm. 5 y 6, La Habana.
- 1981 Ley Núm. 36: "Cooperativas Agropecuarias." *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Núm. 63, agosto 24 de 1982, La Habana.
- 1982 *Reglamento General de Cooperativas de Producción Agropecuarias*. MINAG.
- 1982 Proyecto: "Reglamento general de cooperativas de crédito y servicios. Cambios introducidos en la estructura del Ministerio en la propuesta del Reglamento Orgánico." Documento Interno. Dirección de Organización. MINAG, La Habana.
- 1983 Informe de la marcha de las actividades en el sector de la Reforma Agraria y el Desarrollo en Cuba.
- 1983 *Los complejos agroindustriales en Cuba. Repercusión en el trabajo estadístico*. Comité Estatal de Estadística, Dirección de Industria, La Habana.
- 1985 "Comercialización y destino de la producción agropecuaria." Capítulo 13. Inédito. MINAG.
- 1985 *Proceso de creación y crecimiento de la CPA*. CEE, Dirección Agropecuaria, La Habana, diciembre.
- 1985 IV Chequeo de la Implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. La Habana.
- 1985 "Criterios sobre el perfeccionamiento organizativo del MINAG." Documento Interno del MINAG, La Habana.
- 1985 "Documento sobre la organización de brigadas de nuevo tipo basado en los principios del cálculo económico interno de los diferentes sectores y ramas de la economía del país." CTC, La Habana.
- 1986 "Actividades no agropecuarias y otras mercantiles no autorizadas. Estudio realizado en las CPA y UMCA-E." Grupo de Trabajo Nacional. Documento Interno, La Habana.
- 1986 *Resoluciones del III Congreso del PCC*. Editora Política, La Habana.
- 1986 *Programa de medidas para el trabajo de las Cooperativas de Producción Agropecuaria*. PCC, abril, 1986.
- 1986 *Lineamientos bases para el reglamento de la Unión de Empresas Estatales*. JUCEPLAN, La Habana.

- 1987 *Informe del Ministerio de la Agricultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular*. MINAG, La Habana.
- 1987 *Programa del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política, La Habana.
- 1987 Martín Alba, A. (Comp.). "Compendio de Legislación Agraria Cubana." *Revista Cubana de Derecho*, Año XVI, Núm. 20, La Habana.
- 1988 *Informe sobre la situación que presenta el proceso de cooperativización*. ANAP, La Habana.
- 1988 *Normas sobre la Unión y la Empresa Estatal*. CONASIDE, La Habana.
- 1988 *Eficiencia económica en la ganadería porcina*. Dirección Central, JUCEPLAN, La Habana.
- 1989 "Crece el Partido Comunista de Cuba en las Cooperativas." *Militante Comunista*, La Habana, DOR, julio.

Bibliografía

- Añé, L. y N. Pérez 1989. "El proceso de cooperativización agrícola en Cuba." *Temas de Economía Mundial*, Núm. 26, CIEM, La Habana.
- Burnhill, L. A. 1986. "The private sector in Cuban Agriculture 1959-1985. Socioeconomic study." Paper.
- Castro, F. 1982. *Discurso de clausura del VI Congreso de la ANAP*. DOR, CC del PCC, La Habana.
- _____ 1986. "Conclusiones en el II Encuentro Nacional de Cooperativas de Producción Agropecuaria." *Cuba Socialista*, Núm. 23, La Habana.
- _____ 1987. "Discurso de clausura del VII Congreso de la ANAP." *Granma*, 20 mayo de 1987, La Habana.
- Cuesta Álvarez, L. 1988. "¿Crece o no el movimiento cooperativista?" *Militante Comunista*, DOR, La Habana, mayo, 1988.
- _____ 1990. "Realización y perspectiva del programa alimentario." *Militante Comunista*, DOR, La Habana, julio, 1990.
- Cejas Gómez, F. 1986. Papel de las empresas socialistas en la planificación y el desarrollo de la economía cubana.
- Deere, C.; M. Meurs y N. Pérez 1991. "Toward a periodization of the cuban collectivization process: Changing Incentives and Peasant Response." *Working Paper Series 1991-1997*, Department of Economics, University of Massachusetts.
- Díaz Martínez, G. 1983. "El sistema empresarial estatal en Cuba." *Cuba Socialista*, Núm. 8, Época II, La Habana.
- _____ 1984. "Nuevos datos sobre el sistema empresarial estatal en Cuba." *Cuba Socialista*, Núm. 10, Época II, La Habana.
- Fiandor Rosario, H. F. 1986. "Algunos aspectos sobre la integración agroindustrial azucarera en Cuba." *Economía Planificada*, Año 1, La Habana.
- Figuroa, V. y L. A. García 1983 "La comercialización agrícola estatal." *Economía y Desarrollo*, Núm. 83, La Habana.
- García Marrero, A. y A. Morales Pita 1987. "El desarrollo de los complejos agroindustriales azucareros en las condiciones de la República de Cuba." *Economía y Desarrollo*, Núm. 96, La Habana.

- García Marrero, A. et al. 1988. *CAI. Dirección de los complejos agroindustriales*. Ciencias Sociales, La Habana.
- Gley, M. 1984. "The collectivization of small land owners in Cuba." *Agrarwirtschaft* 33, No. 7.
- Gutiérrez Pérez, S. 1987. "Acerca de las áreas de responsabilidad de los CAI azucareros." *Economía y Desarrollo*, Núm. 96, La Habana.
- Huelves Quesada, C. y L. Pérez García 1986. "La planificación en las empresas socialistas cubanas." Ponencia en la Reunión Regional de Expertos sobre la Planificación del Sector de Empresas Públicas en América Latina.
- Kay, C. 1988. "El desarrollo agrario en Cuba: reformas económicas y colectivización." *Desarrollo Económico*, Vol. 27, Núm. 108, Buenos Aires.
- Lau Rodríguez, C. 1986 "La organización actual de la dirección en el sector agropecuario en Cuba." *Economía y Desarrollo*, Núm. 95, La Habana.
- Labrada, N. y G. Pettersen 1990. "Notas sobre la transformación socialista del agro en Cuba." *Cuba Socialista*, Núm. 45, La Habana.
- López J. 1984. "Las Brigadas Permanentes de Producción en el sector." *Cuba Socialista*, Núm. 3, Vol. 4, La Habana.
- Lechman, D. 1985. "Small holding agriculture in revolutionary Cuba: case under exploitation." *Development on Change*, 16.
- Lugo Fontes, O. 1989. "El movimiento cooperativo y el campesino actual." *Estudios Sociales*, Núm. 3, Año I, Escuela Superior del PCC "Nico López", La Habana.
- _____ "La ANAP: sus principales tareas." *Cuba Socialista*, Núm. 39, La Habana.
- Mendoza Castellanos, M. 1988. "La producción agroindustrial cubana y su posible estructuración en complejos." Cuba: *Economía Planificada*, Año 3, Núm. 1, JUCEPLAN, La Habana.
- Monte, A. del 1981. "La integración agroindustrial azucarera." *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 8, JUCEPLAN, La Habana.
- Morales Pita, A.; N. Pérez, González Carrillo y E. Rodríguez 1989. "Análisis de algunos aspectos del proceso de cooperativización en la agricultura cañera." *Economía y Desarrollo*, Núm. 2, La Habana.
- Peek, P. 1984. *Collectivising the peasantry: Cuban Experience*. O. I. T., Ginebra.
- Pérez Luján, O. 1986. "Las cooperativas de crédito y servicios. Su papel en la comercialización de la producción marginal y excedente." *Jornada Científica Internacional del Instituto de Filosofía*. Ciencias Sociales, La Habana.
- Pérez Roja, N.; T. García y M. de los A. Rodríguez 1984. "Informe del estudio sobre las relaciones político económicas del campesinado con el CAI Gregorio A. Mañalich, municipio Melena del Sur, provincia La Habana." Equipo de Investigación de los CAI Azucareros, Universidad de La Habana, La Habana.
- Pérez Roja, N. 1987. "Algunas manifestaciones ideológicas de los campesinos sobre la cooperativización en complejos agroindustriales azucareros." *Economía y Desarrollo*, Núm. 96, La Habana.
- Ramírez Cruz, J. 1982. "Informe Central al VI Congreso de la ANAP." *Granma*, 19 de mayo de 1982, La Habana.

Ramírez Cruz, J. 1984. "El sector cooperativo en la agricultura cubana." *Cuba Socialista*, Núm. 11, La Habana.

Rodríguez Córdova 1984. "Los complejos agroindustriales en los países socialistas." *Economía y Desarrollo*, Núm. 95, La Habana.

Tijonov, V. 1981. "Esencia del complejo agroindustrial." *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 8, JUCEPLAN, La Habana.

Trinchet Viera, O. 1984 *La cooperativización de la tierra en el agro cubano*. Editora Política, La Habana.

VV.AA 1989. "Análisis de algunos aspectos del proceso de cooperativización en la agricultura cañera." *Economía y Desarrollo*, Núm. 2, La Habana.

Yáñez, E. 1981. "El BISDPE y el perfeccionamiento organizativo de las empresas agropecuarias." *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 7, JUCEPLAN, La Habana.

CAPÍTULO Organización agraria desde finales 7 de 1993 hasta comienzos de 2002

1. INTRODUCCIÓN

Este periodo se extiende desde finales de 1993, cuando se inician los primeros cambios estructurales, hasta el año 2002, en que ocurre una inflexión en el proceso con el inicio de las medidas de reconversión azucarera. En su transcurso, se puede distinguir tres momentos: el de los primeros cambios estructurales amparados en la reforma constitucional de finales de 1992, el de los cambios estructurales en el sector agropecuario, y el de la posterior recuperación y estancamiento del producto económico.

La necesidad de enfrentar la crisis de los noventa con cambios estructurales y la imposibilidad de regresar a las condiciones previas a la crisis planteó la necesidad de promover un modelo emergente de transición socialista y, de hecho, nuevas estrategias económicas, políticas e ideológicas. Ni este "modelo", ni los correspondientes a las distintas esferas, fueron formulado, y el proceso se condujo mediante políticas a corto y mediano plazos, con el objetivo prioritario de "salvar la patria, las conquistas populares y el socialismo".

En este periodo, los ejes sobre los cuales operaron los cambios en los dos periodos anteriores (división político-administrativa, sistema de dirección y planificación económica, cambios institucionales) variaron con su adecuación a las nuevas condiciones de crisis, modificando su incidencia en el proceso de organización agraria.

Los cambios agrarios, en general, y el proceso organizativo, en particular, tuvieron un carácter de discontinuidad respecto al periodo anterior.

1.1 Condicionamientos de la sociedad nacional

Los condicionamientos de la sociedad nacional sobre el proceso organizativo cambiaron sustancialmente. Surgieron nuevos condicionamientos y otros anteriores adquirieron un nuevo peso. Visto en su conjunto, podemos decir que el proceso organizativo volvió a hacerse reactivo a sus condiciones.

1.1.1 Escenario socioeconómico

La crisis económica desencadenada desde comienzos de la década de 1990 y el inicio del llamado *periodo especial*, dieron lugar a políticas de emergencia que, si bien contribuyeron a la sobrevivencia, no alcanzaron a superar la crisis. Al comienzo de este periodo, las condiciones de la crisis revestían un carácter permanente y su eventual superación rebasaba el mediano plazo.

Los efectos de la crisis sobre el conjunto de la economía se podrían resumir en las numerosas brechas abiertas en su macroestructura (Fernández Font, 1998). Las políticas implementadas para cerrarlas tendieron, en general, a liberalizar el modelo económico y reconvertirlo, mediante cambios graduales, en un modelo de economía mixta.¹

Estas políticas se correspondieron con los diferentes momentos del periodo: en el primero, apertura externa y descentralización; en el segundo, diversificación de los agentes económicos, desarrollo de los mecanismos financieros y reequilibrios macroeconómicos; en el último, recuperación económica y reforma empresarial.

La reconversión del modelo tuvo como cuestión central la reestructuración del SDPE y la redefinición del papel del plan y del mercado. Los mecanismos de planificación, desarticulados desde el comienzo de la crisis, iniciaron su recuperación desde mediados del periodo, apoyados en mecanismos financieros. Pero el cambio fundamental del modelo estuvo en la expansión de las relaciones mercantiles y en la constitución de diversos segmentos de mercado, no por cautivos menos importantes.

El comercio exterior, cuyo monopolio había sido suprimido desde finales del periodo anterior, se abrió a la concurrencia directa de ciertos productores nacionales, entre ellos, varios agropecuarios. El mercado interno asumió diversas formas, que se correspondían con su carácter legal o ilegal, estatal o privado, en moneda nacional o en divisas, etc. Sin embargo, el desarrollo de las relaciones mercantiles y de los mercados dejó aún por definir su papel y peso en el nuevo modelo económico.

Las nuevas estrategias económicas y el modelo emergente, instaurado gradualmente, debían ser capaces de superar la crisis y garantizar el desarrollo. Ello dependería, fundamentalmente, de cambios internos capaces de incrementar el producto económico en las nuevas condiciones internacionales.

1.1.2 Escenario sociopolítico

El escenario sociopolítico presentó sus mayores tensiones al comienzo del periodo. La grave crisis económica y sus desajustes, así como las políticas implementadas para superarlas, dieron lugar a manifestaciones de desorganización social —desigualdad social, incremento de las actividades delictivas, prostitución, auge emigratorio, etc.— en ninguna medida proporcionales a la crisis. Igualmente, en el escenario político, la gobernabilidad del sistema se

mantuvo totalmente; el régimen logró retener un consenso mayoritario y un alto nivel de legitimidad, así como una sostenida identidad de la población con la independencia nacional y la opción socialista.

Estados Unidos recrudesció sus acciones de bloqueo económico, desestabilización política y aislamiento internacional. No obstante, Cuba logró resistir el bloqueo, limitar la oposición interna y ampliar y reforzar sus vínculos internacionales, particularmente con América Latina, el Caribe y Europa.

Gran importancia tuvo, en el período, la reforma constitucional de finales de 1992. Sus consecuencias institucionales, particularmente las correspondientes a los órganos locales del Poder Popular y la creación de los Consejos Populares, favorecieron un mayor desarrollo comunitario.

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

El período se caracteriza, desde el comienzo, por profundos cambios estructurales que podríamos considerar como una tercera reforma agraria. Esta reforma abarcó la estructura de tenencia, las formas de producción, la comercialización, la dirección estatal sobre el sector, los mecanismos de financiamiento, entre otros. De hecho, con estos cambios se transitaba hacia un nuevo modelo agrario que, sin una total ruptura con el precedente, ha implicado una reestructuración de las entidades agrarias, en general, y de su organización, en particular.

Estos cambios fueron, por una parte, el resultado de nuevas estrategias para superar la crisis en curso y recuperar el dinamismo de todas las actividades agropecuarias y, por otra, el efecto de las insuficiencias de las políticas implementadas a finales del período anterior, es decir, en los primeros años de la década de 1990.²

A mediados de 1993, se hizo patente la necesidad de un nuevo diseño estratégico que permitiese la superación de la crisis agraria iniciada a finales de los ochenta y agravada en los noventa, así como la recuperación de un desarrollo sustentable. Esta estrategia quedó plasmada en la decisión del Buró Político del Comité Central del PCC y en la subsiguiente legislación gubernamental, orientada a la transformación de la estructura agraria del país (Valdés Paz, 1998).

La decisión del Buró Político definía como objetivos de esta reestructuración: redimensionar la organización agropecuaria, particularmente en el sector estatal; recuperar y elevar la producción agropecuaria; elevar la eficiencia económica; lograr la autosuficiencia del sector; estabilizar e incrementar la jornada de trabajo y la producción.

Para alcanzar estos objetivos, se decidió, en lo inmediato, transformar las formas de organización de la producción y de la estructura de tenencia de la tierra, mediante:³

- la conversión de la mayor parte de la agricultura estatal en empresas cooperativas,
- la recamposinización de algunas producciones mediante la entrega de tierras en usufructo a viejos y nuevos productores individuales, principalmente en el tabaco y el café,
- el incremento del número de parceleros mediante la distribución en usufructo de parcelas de autoconsumo,
- la reorganización de las empresas estatales subsistentes.

Tabla 7.1

Estructuras comparadas de tenencia de la tierra por tipo de productor, 1989/1997

| Tipo de productor | 1987 | | 1997 | |
|---------------------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|
| | Hectáreas | % | Hectáreas | % |
| Empresas estatales | 8 293 800 | 80.7 | 4 820 500 | 48.7 |
| -agropecuarias | 4 030 700 | 39.2 | 2 430 100 | 24.5 |
| -silvícola | 2 209 400 | 21.5 | 2 192 700 | 22.2 |
| -CAI azucareros | 2 053 700 | 20.0 | 197 700 | 2.0 |
| Cooperativas | 883 300 | 8.6 | 3 892 400 | 39.4 |
| -UBPC | - | - | 3 151 500 | 31.9 |
| -CPA | 883 300 | 8.6 | 740 900 | 7.5 |
| Individuales | 1 100 800 | 10.7 | 1 181 500 | 11.9 |
| -CCS | 830 600 | 8.0 | 905 800 | 9.2 |
| -campesinos dispersos | 270 200 * | 2.6 | 209 500 | 2.1 |
| -otros privados | - | - | 66 200 | 0.6 |
| Total | 10 277 900 | 100.0 | 9 894 800 | 100.0 |

* Incluye a todos los privados dispersos.

Fuentes: Direcciones agropecuaria y de silvicultura, "Balance de la tierra del país por sectores", La Habana, 1989; ONE, Anuario Estadístico de Cuba, 1996, La Habana, 1997.

La implementación de esta estrategia originó una diversificación de los productores y una nueva estructura de tenencia de la tierra, cuyo balance se resume en la **Tabla 7.1**. Como se puede observar, el surgimiento de un nuevo tipo de empresa cooperativa, las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) y la entrega de tierras en usufructo, condujeron a una modificación en la estructura de tenencia: las empresas estatales agropecuarias y los CAI azucareros convirtieron el 52% de sus tierras en UBPC y el área del sector cooperativo creció a casi 40% del total, lo que, sumado a los productores individuales, incrementó a más de la mitad del total el área bajo formas de explotación autogestionarias.

Otra condición relevante del sector para el proceso de organización agraria fue la evolución del producto agropecuario con una marcada diferenciación ramal y con diversas dinámicas, según sus destinos. Las producciones exportables, con cierta capacidad de autofinanciamiento en divisas, de acuerdo con los esquemas establecidos, lograron una notable recuperación —como el tabaco, el café y los cítricos—, con excepción de la agricultura cañera.

Las producciones destinadas al mercado interno tuvieron una menor o mínima recuperación. Así, las viandas y vegetales, los granos y la ganadería, en general (componentes del plan alimentario iniciado a finales de los ochenta) no lograron un crecimiento sostenido, pues no han podido recuperar su nivel tecnológico anterior, les falta fuerza de trabajo y han sufrido el impacto de los cambios organizativos.

Una nueva condición fue la creciente articulación de estas producciones al mercado turístico, mediante vínculos directos de los productores o a través de entidades

comercializadoras. En todos los casos, la cuestión alimentaria, es decir, la capacidad para cubrir las demandas de la población y del creciente sector turístico, se ha tornado en la principal tensión del sector agropecuario.⁴

De igual relevancia para la organización agraria fue el surgimiento de nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento en divisas, como nuevos componentes del sistema de dirección y planificación de la economía en el sector. Así, tenemos:

- El esquema de autofinanciamiento, mediante el cual las actividades con ingresos directos en divisas aseguran su reproducción y entregan sus excedentes a la dirección estatal del sector.
- La financiación por el organismo central de las actividades deficitarias en divisas.
- La inversión extranjera directa mediante diversas formas de asociación económica.

El financiamiento mediante la inversión extranjera dio lugar al surgimiento de un creciente sector mixto de la agricultura que, si bien se ha limitado hasta ahora a asociaciones comerciales, podría extenderse a todas las actividades agropecuarias.

La nueva exigencia de rentabilidad y eficiencia económica fue otra condición relevante, con múltiples consecuencias organizativas y técnico productivas. Entre otras, cabe señalar una menor especialización territorial mediante la diversificación de las actividades productivas y la promoción de actividades complementarias.⁵

1.3 El modelo organizativo

En este período, bajo la política de transformación del modelo agrario, hubo una diversificación de las formas de organización de las actividades agropecuarias, principalmente las de producción. De hecho, el modelo de organización agraria de los productores se transformó, respecto al período anterior, con la modificación de ciertos rasgos:

| Anterior | Actual |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Alta especialización | Mediana especialización |
| Gran escala | Mediana escala |
| Centralización administrativa | Descentralización en la gestión |
| Producción intensiva | Producción eficiente y sustentable |

Paralelamente, se promovieron nuevos modelos de organización empresarial de integración vertical, lo cual reforzó la concepción ramal y centralizada de la organización agraria.

Las estructuras organizativas tendieron a adecuarse al nivel de desarrollo de los recursos humanos y cerraron, en parte, la brecha de períodos anteriores. A su vez, la reducción en escala de las estructuras agrarias favoreció su mayor integración a las estructuras correspondientes del sistema del Poder Popular, particularmente en su nivel local.

El sistema del Ministerio de la Agricultura sufrió importantes transformaciones que alcanzaron a todas sus esferas y componentes fundamentales. Es el caso de los

cambios en la esfera económica y entre los productores, cuya reorganización ha supuesto una estructuración completa de la base del sistema.

Por otra parte, la política de cuadros en el sistema del ministerio se fue ajustando a los "Lineamientos generales e indicaciones para ejecutar y controlar la aplicación de la política de cuadros en los organismos y entidades del gobierno", acordado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en 1997. Al efecto, se actualizaron los objetivos e integrantes de la Comisión de Cuadros del organismo.⁶

El *Organizador* continuó siendo colegiado. Aunque la instancia de decisión siguió estando en el gobierno central —Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y Ministerio de Economía— la dirección estatal del sector vio ampliada su capacidad para adoptar iniciativas organizativas, promover experimentos y elaborar propuestas. Las nuevas formas de organización del trabajo y de la gestión —como la cooperativización— incidieron en las nuevas formas de organización agraria, particularmente en las actividades de producción y en la dirección estatal del sistema de la agricultura.

2. ESFERA ECONÓMICA

2.1 Organización de la producción agropecuaria

Como se ha señalado, las estrategias de recuperación del sector agropecuario, iniciadas a finales de 1993, tuvieron su mayor incidencia en la esfera de la producción, y originaron no sólo una reestructuración de la tenencia de la tierra y el surgimiento de nuevos tenentes, sino una reorganización de los productores y la diversificación de las formas de organización. Estos cambios tenían como objetivos explícitos:

- Reducir la escala de la organización agropecuaria mediante empresas de menores dimensiones.
- Recuperar y elevar la producción agropecuaria.
- Elevar la eficiencia económica hasta alcanzar la rentabilidad del sector.
- Lograr la autosuficiencia del sector.
- Estabilizar e incrementar la fuerza de trabajo directamente vinculada a la producción.
- Constituir un nuevo modelo de incentivación al trabajo y a la producción (Valdés Paz, 1998).

En un intervalo de sólo tres años, todas las ramas agropecuarias fueron reajustadas a estos fines y se instauró una organización de la producción más flexible —aunque todavía excesivamente homogénea— y más adecuada a los cambios económicos en curso.

Como consecuencia de esta reorganización, casi la mitad de las tierras estatales fueron convertidas en cooperativas; la mayoría de los productores de todas las ramas quedaron organizados bajo formas cooperativas; producciones como el tabaco y el café pasaron de nuevo a manos de los campesinos y se incrementó el número de parceleros. A diferencia de períodos anteriores, el sector socializado de la producción quedó caracterizado por los productores cooperativos. El peso relativo de los sectores en el producto agropecuario se muestra en la **Tabla 7.2**.

Tabla 7.2
Peso relativo de los subsectores, 1996

| Subsectores | Área agrícola (%) | Producción |
|---------------------|-------------------|------------|
| Privado | 15.9 | 10.0 |
| Socializado | 84.1 | 90.0 |
| -CPA | 9.4 | 20.0 |
| -UBPC | 42.0 | 50.0 |
| -empresas estatales | 32.7 | 20.0 |

Fuente: ONE, *Anuario Estadístico de Cuba, 1996*, La Habana, 1997, y estimado del autor.

Tabla 7.3
Número de parceleros y área, 1979/1998

| Año | Número de parceleros | Hectáreas |
|-------------|----------------------|-----------|
| 1979 | 64 000 | 247 400 |
| 1998 | 116 000 | 260 300 |
| % (1998-79) | 81.2 | 5.2 |

Fuentes: Comité Estatal de Estadística, "Número de tenentes individuales de tierra y superficie de las unidades según tipo de propietarios y formas de producción", La Habana, 1979; y "Transformaciones", MINAG, 1998.

Aunque estas nuevas experiencias organizativas en todos los subsectores se hallaban en período de prueba, su tendencia fue a la consolidación de estas experiencias y a la realización de sus objetivos

2.2 Parceleros

El fondo preexistente de parcelas y parceleros se incrementó con las medidas de redistribución de parcelas en usufructo para el autoconsumo familiar, de acuerdo con la Resolución Núm. 356/93 del MINAG.⁷ A finales de 1998, esta distribución, orientada a paliar la crisis alimentaria, alcanzaba las 12 900 ha, repartidas entre 52 500 beneficiarios (85% de los solicitantes). El número de parceleros se incrementó en más de 80%, aunque el área solamente en 5%, tal como podemos apreciar en la **Tabla 7.3**.

El crecimiento en el número de parceleros, si bien ha reforzado las formas de explotación minifundiarías, ha permitido una mejor utilización del fondo de tierra y la reincorporación al sector de fuerza de trabajo urbana o semiurbana.

El fondo de parcelas de autoconsumo ha tenido distintos orígenes y características. Las parcelas preexistentes —semiurbanas o rurales— se originaron en ocupaciones ilegales, arrendamientos al Estado de fincas campesinas o pequeñas propiedades. En general, se encuentran en las inmediaciones de viviendas semiurbanas o rurales. Las parcelas entregadas en usufructo (de 0.25 ha, como promedio) tienen en común su ubicación en terrenos de empresas estatales, su asignación rescindible y, entre sus usos, no incluir el de vivienda.

Las solicitudes y entregas de parcelas tendieron a duplicarse por año, aunque, por diversas causas, la demanda fue menor que la prevista. Igualmente, creció la suspensión del usufructo de parcelas por incumplimiento de las exigencias establecidas.

2.3 Productores privados campesinos

Las medidas de reforma impactaron al sector privado en dos importantes formas: la ampliación del área de los campesinos con capacidades productivas mediante la distribución de tierras estatales en usufructo, y el incremento del número de productores campesinos mediante la entrega de fincas. A este proceso podemos llamarle de recampesinización. A la vez, este proceso se vio compensado con un fuerte impulso a la cooperación simple de los campesinos.

En conjunto, la producción privada individual ha elevado su peso en la producción de viandas, hortalizas, tabaco, café y cacao, en parte como un reconocimiento a la mayor eficacia de la pequeña producción en estos renglones.

La ampliación de las áreas de productores campesinos con recursos disponibles —fuerza de trabajo, medios e instalaciones— se realizó a partir de tierras estatales alejadas que solían estar ociosas. Estas tierras fueron entregadas en usufructo indefinido con compromisos productivos según lo regulado en la Resolución Núm. 225-95 del MINAG. Un lugar central en esta estrategia de recampesinización correspondió a la entrega de áreas o fincas en usufructo a solicitantes vinculados a la producción de tabaco, café y cacao.⁸

a) **Tabaco.** La entrega de áreas para la producción de tabaco fue regulada por la Resolución Núm. 357-93 del MINAG. A finales de 1998, el número de beneficiarios ascendía a 12 512 productores con un área total entregada en usufructo de 22 960 ha. Las entregas crecieron a un ritmo de 20% anual y beneficiaron solamente a 65% de los solicitantes. Las áreas distribuidas promediaron 3,5 ha por recipiente, en las que se incluye el autoconsumo de los productores y otras necesidades.

b) **Café y cacao.** La entrega de fincas cafetaleras y/o cacaoeras quedó regulada por la Resolución Núm. 419-94 del MINAG. A finales de 1998, se había distribuido un área en usufructo de 72 616 ha entre 6 975 beneficiarios. Las entregas crecieron en el período a un ritmo de 25% anual y beneficiaron solamente a 65% de los solicitantes. Las áreas distribuidas promediaron más de 10 ha, en gran proporción ya plantadas. En ellas, se incluyó el autoconsumo, el área de expansión de la plantación, la vivienda y otras necesidades.

Como se observa, más de 30% de los solicitantes y su incremento medio anual creaban una demanda de mayor distribución de áreas y creación de nuevos productores. La distribución realizada creó más de 20 mil nuevos campesinos e incorporó a más de 40 mil trabajadores.

El incremento de los productores individuales, la ampliación del área en sus manos y el mayor peso relativo de sus producciones se ha correspondido con su mayor dinamismo y capacidad para producir en las actuales condiciones. Una estimación de su número aparece en la **Tabla 7.4**.

El modelo organizativo de estas unidades de producción campesinas ha seguido siendo el de una finca

Tabla 7.4
Productores campesinos, 1998

| Casos | Número | Hectáreas |
|--|----------------|------------------|
| Campeños integrados en cooperativas de crédito y servicios (CCS) | 119 964 | 1 529 300 |
| Campeños dispersos | 10 271 | 304 600 |
| Total | 130 235 | 1 833 900 |

Fuente: "Datos básicos", *op. cit.*

de 13 ha, como promedio, con tendencia a ampliarse, la cual ha mantenido la estructura típica de uso del suelo: la mitad bajo cultivo, una tercera parte con pastos y menos de 2% utilizada en construcciones. Las unidades de producción y de gestión económica coinciden, apenas subdivididas por las correspondientes "unidades tecnológicas de producción" o campos.

La necesidad de fortalecer la autogestión campesina a fin de adecuarla a las nuevas condiciones (intensificación de las relaciones mercantiles, escasez de recursos, contracción de los servicios estatales, etc.) ha determinado una recuperación de las formas cooperativas simples, particularmente de las cooperativas de crédito y servicios (CCS), de las que forman parte la inmensa mayoría de los núcleos campesinos.

La previa conversión de todas las asociaciones campesinas de base en CCS debilitó su perfil cooperativo, excepto en las más tradicionales, como las tabacaleras. De hecho, las CCS crecieron en número, afectando sus funciones cooperativas y mostrando, en el período anterior, crecientes deficiencias, como la suplantación de la dirección de la cooperativa por los jefes de campo, funcionarios locales del MINAG.

Desde 1995, primero, especialistas y después, cuadros políticos y administrativos, llamaron la atención sobre la necesidad de rediseñar y fortalecer las CCS, dada la regresión de las CPA, el incremento de los productores individuales y las potencialidades del subsector. Así, desde 1997, se iniciaron estudios y programas experimentales orientados al fortalecimiento de las CCS, particularmente de un conjunto de 500, escogidas como base de experiencias a extender gradualmente.

El balance de estas experiencias se realizó en el Encuentro Nacional de Cooperativas de Crédito y Servicios, celebrado en junio de 1998.⁹ Allí se constataron, entre

Tabla 7.5
Cooperativas de Crédito y Servicios, 1994/1999

| Concepto | 1994 | 1999 |
|------------------------|---------|-----------|
| Número de CCS | 2 703 | 2 780 |
| -cañeras | - | 440 |
| -no cañeras | - | 2 340 |
| Número de miembros | 86 096 | - |
| Número de trabajadores | 145 533 | 163 800 |
| Superficie (ha) | 879 400 | 1 529 300 |

Fuente: ANAP.

otros logros del proceso de fortalecimiento, el incremento de la producción y las ventas al Estado, la capitalización de las cooperativas, las mejoras del suelo, el desarrollo de la autogestión, entre otros. En este evento, como en el posterior V Congreso del PCC, el impulso a la recuperación y fortalecimiento de las CCS recibió el máximo respaldo político y se configuró un programa de medidas, las que podemos resumir como sigue:¹⁰

| Concepto | Medidas |
|---------------|---|
| Económicas | <ul style="list-style-type: none"> • Constituir un fondo financiero colectivo • Incrementar los medios de producción de propiedad colectiva • Concentrar en las CCS el máximo de servicios productivos • Comercialización de la producción a través de la cooperativa y no por los productores • Alcanzar rentabilidad |
| Organizativas | <ul style="list-style-type: none"> • Modificación del reglamento • Incorporación como miembros de los nuevos usufructuarios • Otorgamiento de personalidad jurídica • Profesionalización del administrador y del económico de la CCS • Desarrollo de la autogestión |
| Políticas | <ul style="list-style-type: none"> • Crear Núcleos del PCC y Comités de base de la UJC en las CCS • Aplicación irrestricta del reglamento y de sus ocho principios • Desarrollo de la democracia cooperativa: discusión y dirección colectiva |
| Sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar funciones sociales de las cooperativas |

El fortalecimiento de las CCS con medios de producción (tractores, transporte, instalaciones, viales, etc.) y medidas organizativas, ha tendido a incluir a los productores campesinos individuales en una empresa de tipo cooperativo capaz de asegurar a sus miembros abastecimientos, servicios, crédito y comercialización, entre otros. La organización campesina se ha visto así complejizada en base a un nuevo esquema:

| Unidad | Entidad |
|---------------|---|
| Económica | Cooperativa de crédito y servicios Finca de explotación familiar |
| De producción | Finca |
| Tecnológica | Campo Vaquería |

A finales del período, la situación del movimiento de las CCS mostraba casi 3% de incremento en el número de cooperativas y 12% en el total de trabajadores, como se puede apreciar en la **Tabla 7.5**.

En julio de 2000, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el acuerdo Núm. 3 729, mediante el cual ponía en vigor el Reglamento General de las Cooperativas de Crédito y Servicios. La CCS quedaba definida como "... la asociación voluntaria de los agricultores pequeños

que mantienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas fincas 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 pertenecientes a ella, así como facilitar la comercialización de sus producciones".

2.4 Cooperativas de producción agropecuaria (CPA)

Durante el período anterior, el proceso organizativo se había centrado en las cooperativas de producción agropecuaria (CPA), una forma de cooperación compleja de la producción campesina. En las nuevas condiciones, las CPA tuvieron un primer momento de estabilización, pero enseguida se pudo apreciar una tendencia a disminuir en número y en área. A finales de este período, mostraban una brusca contracción que las redujo a casi la mitad de las existentes a mediados de la década de 1980. Las causas eran tanto el origen artificial de muchas de estas CPA y/o su mal funcionamiento, como el impacto de la crisis de los noventa. Si examinamos las variaciones sufridas por el conjunto de las CPA en este período, veremos que el número de cooperativas disminuyó en más de 30%, el de sus miembros descendió en 45%, el área colectivizada se redujo en mayor proporción, y el área por socio cayó en un 15.9%, como se evidencia en la **Tabla 7.6**.

Tabla 7.6
Balance de las CPA, 1993 a 1998

| Concepto | 1993 | 1996 | 1998 |
|------------------------|--------|--------|--------|
| Cantidad de CPA | 1 202 | 1 156 | 767 |
| Superficie total (ha) | 772.5 | 725.8 | 363.0 |
| Número de miembros | 60 266 | 62 155 | 32 870 |
| Superficie por CPA | 642.7 | 627.8 | 473.4 |
| Miembros prom. por CPA | 50 | 54 | 43 |
| Superficie/socio (ha) | 12,8 | 11,6 | 11,0 |

Fuentes: ONE, *Anuario Estadístico de Cuba*, 1996, La Habana, 1997, y MINAG.

Entre otros motivos, esta tendencia a la regresión parecía sostenida por numerosos problemas: la tendencia a la parcelación, como un efecto aberrante de la vinculación del trabajo al área; la falta de rentabilidad, que todavía afectaba a 32% de las CPA cañeras y a 15% de las no cañeras; el incremento de los costos directos de la producción y la correspondiente demanda de eficiencia técnica y económica.¹¹

El modelo organizativo de las CPA continuó siendo el definido en su reglamento y condicionado por su escala, aunque ésta haya tendido a disminuir en la agricultura no cañera.¹²

| Unidad | Entidad |
|---------------|---------------------|
| Económica | CPA |
| De producción | Finca o lote |
| Técnica | Campos Vaquerías |

Como señalamos, la organización del trabajo ha preñado sobre esta forma de organización cooperativa,

al propiciar una individualización de la gestión productiva.

2.5 Atención al sector campesino

El anterior esquema de atención estatal al sector campesino –aseguramientos y servicios– se fue modificando en este período como efecto de los cambios ocurridos en el sistema del Ministerio, particularmente en la empresa estatal, en la dirección estatal (nacional y territorial) y en las correspondientes “direcciones de desarrollo del movimiento cooperativo y campesino” en cada nivel.

El esquema de suministros y servicios se fue modificando en tres direcciones diferentes, aunque coincidentes en el tiempo, a saber:

- Las empresas provinciales de aseguramientos al sector campesino fueron sucesivamente disueltas y sus funciones y medios transferidos a las empresas provinciales de suministros (en adelante, empresas de aseguramientos).¹³
- Estas empresas mantuvieron los aseguramientos al sector campesino –CPA, CCS y campesinos dispersos– a través de las unidades incorporadas.
- Empresas estatales agropecuarias seleccionadas asumieron la entrega de suministros y prestación de servicios de mecanización al sector campesino de su territorio.¹⁴
- Fortalecimiento de las CPA y las CCS para que pudieran gestionar sus aseguramientos.

Estas diferentes modalidades de aseguramiento al sector campesino, mediante relaciones mercantiles, tendieron a complementarse en un esquema integrado que examinaremos más adelante.

La atención estatal al sector campesino mediante entidades presupuestadas –planificación, servicios técnicos, registros y control estatal– mantuvo su esquema de descentralización local mediante los consejos municipales de cooperación agraria (COMCA) y los consejos de cooperación agroindustrial (COMCAI), creados en el período anterior. En cuanto a los COMCA, su presidencia fue asumida, a finales del período, por los delegados municipales del MINAG, una instancia de dirección entonces en proceso de creación.

2.6 Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)

El principal componente de la estrategia agraria implementada desde 1993 ha sido la conversión de las empresas agropecuarias estatales en empresas de tipo cooperativo, las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC). El Decreto Ley Núm. 142, del 20 de septiembre de 1993, dispuso la creación de UBPC dentro de las estructuras empresariales de producción del MINAG, mediante la entrega de tierras en usufructo a colectivos de trabajadores, el traspaso de los medios de producción e instalaciones y su organización en base al reglamento general dictado al efecto.¹⁵ El Decreto Ley definió los *principios fundamentales* sobre los que se sustentaría el funcionamiento de las UBPC:

- 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 obrero y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de la vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión, administrando sus recursos y haciéndose autosuficiente en el orden productivo.

A partir de estos *principios*, se formuló un modelo de organización basado en el modelo experimentado en las cooperativas de producción agropecuaria (CPA), de origen campesino. Se estableció que las UBPC deberían crearse y funcionar con las siguientes características:

- Las cooperativas recibirán la tierra gratuitamente, pero deberán pagar todos los demás bienes que reciban.
- Serán propietarias de todos los demás bienes, medios de producción y de la totalidad del producto de su gestión.
- Las cooperativas tendrán personalidad jurídica propia y autonomía financiera. Serán sujeto de crédito y de obligaciones fiscales.
- Asumirán todos los costos de su gestión.
- La venta de su producción se hará al Estado en la forma que éste decida. Los excedentes sobre las entregas conveniadas podrán ser realizados en el mercado libre.
- La organización y gestión de las unidades económicas se harán sobre bases cooperativas.
- Los miembros de la UBPC, su colectivo, se determinarán por la decisión voluntaria de los trabajadores de las empresas estatales de origen y las nuevas incorporaciones definidas en el reglamento.

Estas características suponen, para las UBPC, un modelo de organización híbrido y un modelo de incentivación complejo. En el primer caso, se trata de una empresa cooperativa enmarcada en una empresa estatal, de modo que su gestión está condicionada por esta subordinación y demás regulaciones estatales. En el segundo, se trata de un modelo basado en diversas fuentes de incentivos:

- posesión, en propiedad o usufructo, de los medios de producción,
- propiedad sobre el producto,
- expectativas de ganancias,
- autoconsumo familiar de alimentos,
- mejora y/o construcción de viviendas,
- autogestión.¹⁶

Sobre estos modelos –más implícitos que explícitos– se inició, a finales de 1993, la constitución de UBPC en todo el país y en todas las ramas. Primero y aceleradamente, en la agricultura cañera; y después y más

gradualmente, en la agricultura no cañera. Las UBPC creadas en el período presentaban, en 1998, el balance que aparece en la **Tabla 7.7**.¹⁷ La situación que nos muestra esta tabla es el resultado de un proceso diferenciado en la agricultura cañera y en la no cañera. En la primera, el número de las UBPC creadas entre 1993 y 1994, y el área comprendida, disminuyó en más de 30%, aunque el número de miembros por cooperativas creció en casi 23% y el área por unidad se mantuvo semejante. En la agricultura no cañera, el número de UBPC tendió a crecer hasta 1997, pero disminuyó en 10% en 1998. El área comprendida se mantuvo semejante, pero disminuyó por unidad. El total de miembros presentó un ligero descenso y disminuyó su promedio por cooperativa.

En general, podemos observar que al cumplirse un quinquenio de su creación, las UBPC se habían constituido como un subsector agropecuario que modificaba la estructura agraria con sus propios rasgos:

- Poseían 42% de las tierras agrícolas del país y participaban en el 50% del producto agropecuario.
- Su escala de organización era diez veces menor que el de las empresas estatales de origen. La dimensión media las colocaba bajo el umbral municipal.
- La especialización productiva se había relativizado en función de una mayor eficiencia económica, de la plena utilización de sus capacidades y de las necesidades del autoconsumo.
- El sector cooperativo y la autogestión se habían vuelto predominantes en la definición de la estructura agraria.

En el desarrollo del movimiento de las UBPC, influyeron numerosas condiciones nacionales, sectoriales, ramales o internas (Valdés Paz, 1998). En el aspecto organizativo, las principales tensiones se originaban en el carácter híbrido del modelo y en su dependencia del sector

Tabla 7.7
Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), 1998

| UBPC | Creadas | Miembros | Miembros promedio | Área (Mhas) | Área |
|----------------------|--------------|----------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------|
| | | | | | promedio por UBPC (ha) |
| Cañeras | 1 046 | 133 464 | 127.6 | 1 214.4 | 1 160.9 |
| No cañeras: | 1 562 | 129 519 | 82.9 | 1 498.8 | 959.5 |
| -cultivos varios | 337 | 34 113 | 101.2 | 127.1 | 337.1 |
| -café y cacao | 237 | 14 788 | 62.4 | 84.3 | 355.8 |
| -tabaco | 48 | 3 741 | 77.9 | 12.2 | 253.5 |
| -cítricos y frutales | 112 | 7 922 | 70.7 | 73.0 | 652.0 |
| -arroz | 15 | 2 362 | 157.5 | 75.4 | 5 028.4 |
| Ganadería | 726 | 65 957 | 90.8 | 1 126.7 | 1 552.0 |
| Apicultura | 87 | 636 | 7.3 | - | - |
| Forestal | 2 | 165 | 82.5 | 3 125.7 | 1 562.8 |
| Mixtas | 2 | 321 | 32.1 | 338.9 | 1 669.4 |
| Totales | 2 612 | 263 469^a | 100.8 | 3 052.1^b | 1 169.3 |

^a No se incluye los organopónicos urbanos que la Resolución 428/94 del MINAG autoriza organizar en UBPC.

^b No se incluye el área de las 2 UBPC forestales.

Fuentes: Informes del MINAGRI y estimaciones del autor.

estatal, en las numerosas restricciones a la autogestión, en las limitaciones a sus relaciones monetario mercantiles, en el tamaño medio de las cooperativas (obstáculo a la integración de su colectivo), y en la falta de cultura y conciencia cooperativista de sus miembros, quienes habían sido, hasta hacía muy poco tiempo, trabajadores asalariados.

Durante este periodo, las UBPC lograron consolidarse, alcanzar cierta reanimación de la producción —más en la agricultura no cañera que en la cañera— y reducir el nivel de subsidio. Sin embargo, distan mucho aún de haber alcanzado el desempeño esperado, debido, entre otros factores, a las insuficiencias de su modelo organizativo y a su limitada capacidad de gestión.

El modelo organizativo de las UBPC fue una transposición del modelo de las CPA, a pesar de que su área promedio es casi el doble, tiene el doble de sus miembros y su área por trabajador es algo menor. Este modelo ha estado, sin embargo, articulado a instancias administrativas estatales (los CAI azucareros en lo que respecta a las UBPC cañeras, y las empresas agropecuarias estatales de origen, en las no cañeras), de las cuales depende en diversos grados para su gestión:

| Esfera | Actividad | Instancia estatal | |
|--------------------------------|-------------------------|--|------------|
| Control económico | Planificación | Empresa agropecuaria estatal | |
| | Información estadística | CAI azucarero | |
| | Registros | Delegación territorial del MINAG | |
| Financiamiento | Crédito | Banco | |
| | | Organización económica estatal | |
| Aseguramientos a la producción | Servicios de maquinaria | Empresa agropecuaria estatal | |
| | Servicios de talleres | Empresa provincial de aseguramientos | |
| | Servicios de transporte | CAI azucarero | |
| | Suministros | CAI azucarero | |
| Servicios técnicos | Sanidad vegetal | Redes de servicios de los institutos de servicios técnicos | |
| | Suelos y fertilizantes | | |
| | Veterinaria | | |
| | Riego y drenaje | | |
| | Inseminación artificial | | |
| | Semilla | | |
| Comercialización | Acopio | Empresas de acopio | |
| | Beneficio | | Industrias |
| | Distribución | | |

De hecho, el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 3 de septiembre de 1993, establecía que el control estatal sobre las UBPC sería ejercido por las empresas estatales subordinantes:

| Unidad | Entidad |
|---------------|--|
| Subordinante | Empresa agropecuaria estatal |
| | CAI azucarero |
| Económica | Unidad básica de producción cooperativa (UBPC) |
| De producción | Fincas |
| Técnica | Campos |
| | Vaquerías |

Este esquema nos muestra la alta dependencia de las UBPC respecto a instancias estatales.

Un aspecto importante en el funcionamiento de las UBPC se refiere a sus administradores, considerados "cuadros que constituyen a su vez reserva de todo el sistema empresarial y estatal del organismo". La Resolución Núm. 442/2001 del MINAG puso en vigor las Normas para el trabajo de las UBPC con relación a sus administradores, las que establecen que:

- el administrador será elegido y evaluado por la Asamblea General tomando en consideración los criterios de la Dirección de la Empresa subordinante;
- el administrador será elegido por la Asamblea por un período de cinco años, a partir de la propuesta que presente la comisión con no menos de dos candidatos;
- esta candidatura deberá contar con la aceptación del PCC del municipio;
- la UBPC llevará su Registro de reserva de cuadros. Como se observa, esta regulación acerca aún más las UBPC al modelo de cooperativas cañeras de los años 1959-1962 (Valdés, 1998).

2.7 Producción estatal agropecuaria

El sistema empresarial de la producción estatal agropecuaria ha sido modificado en este período en dos instancias diferentes: en el marco de las empresas existentes y al nivel de las organizaciones económicas comprensivas de estas empresas. Ambas instancias serán examinadas por separado.

Las casi 470 empresas agropecuarias estatales existentes a finales del período anterior fueron engrosadas con otras creadas entre 1994 y 1996; algunas fueron disueltas y otras, fusionadas, como se puede apreciar en la **Tabla 7.8**.

Sobre este conjunto impactaron las estrategias agrarias implementadas desde 1993; se puede distinguir dos momentos fundamentales, en parte superpuestos: primero, uno en que se convirtió en UBPC la mayor parte de las tierras agrícolas estatales, y otro en que se diversificaron las formas de organización de las empresas estatales subsistentes.

En ese primer momento de cooperativización, un gran número de empresas municipales agropecuarias (EMA), creadas a finales de los ochenta, fueron virtualmente disueltas y se crearon las empresas forestales integrales.¹⁸ En el segundo, fueron aplicadas diversas formas de organización de la producción en las empresas estatales no convertidas en cooperativas, o con parte de sus tierras no organizadas en UBPC. Pero antes de examinar cada una de ellas, debemos referirnos a dos rasgos comunes:

Tabla 7.8

| Empresas agropecuarias estatales, 1996 | |
|--|--------|
| Empresas | Número |
| Empresas agropecuarias estatales | 469 |
| Empresas municipales agropecuarias | 20 |
| Empresas integrales forestales | 30 |

Fuente: MINAG.

el modelo de organización y el modelo de incentivos implícito. En un caso, se trata de reorganizar las empresas existentes en una menor escala, con una disminución de las instancias de dirección y una mayor autonomía de gestión. En el otro, de un nuevo modelo de incentivos basado en el empleo permanente, la priorización de los fondos de premios, el autoconsumo cooperado y una mayor participación de los trabajadores en la gestión.

Si examinamos las distintas formas resultantes de la organización interna de las empresas, encontramos las siguientes:

- **Empresas agropecuarias especializadas y/o agroindustriales:** empresas del período anterior que continúan operando basadas en la prioridad estatal sobre ciertas actividades de alta composición de capital, complejidad tecnológica y/o producciones estratégicas. Este ha sido el caso de la genética bovina, la avicultura y porcicultura, la semilla, etc.
- **Empresas agropecuarias con UBPC:** con la creación de UBPC en el territorio de la mayor parte de las viejas empresas agropecuarias estatales, éstas se han convertido en empresas de servicios a esas UBPC y de administración de las tierras no cooperativizadas, quedando organizadas de manera tradicional o mediante la conformación de granjas.
- **Granja estatal de nuevo tipo (GENT):** unidades económicas productivas de menor escala, organizadas en tierras estatales de forma independiente o formando parte de empresas agropecuarias estatales constituidas desde antes.

La administración de las granjas estatales independientes ha sido transferida al Ejército Juvenil del Trabajo (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias), al Ministerio del Interior o a otros organismos centrales. Las granjas organizadas dentro de las empresas estatales fueron creadas con carácter experimental, según la Resolución Núm. 110 del MBP. Estas nuevas formas de organización de la producción, denominadas granjas estatales experimentales (GEE), se han creado de acuerdo con las siguientes características:¹⁹

- Tienen carácter experimental y se dedican a actividades en que no procede constituir UBPC, como la avicultura, la porcicultura, la ganadería bovina, genética y de ceba, silvicultura, frutales u otras.
- Tienen personalidad jurídica independiente, patrimonio propio, autonomía funcional y autogestión económica. Serán sujeto de crédito y obligaciones fiscales.
- Se crean mediante la entrega de tierras en usufructo, el traspaso de activos tangibles y la venta de activos circulantes.
- Planifican el monto y destino de la producción según directivas estatales. Pueden vender en el mercado libre sus excedentes.
- El trabajo se organiza mediante la vinculación del hombre al área y el ingreso de todos los trabajadores se asocia rigurosamente a los resultados de la producción.
- Aseguran el autoabastecimiento del colectivo de trabajadores y sus familiares según las normas establecidas.

g) Desarrollan un programa de construcción de viviendas orientado a la captación y estabilización de la fuerza de trabajo. Igualmente atienden el desarrollo social del colectivo.

- Conciertan contratos de aseguramientos a la producción y de seguros financieros.
- El personal dirigente es designado por la instancia estatal correspondiente.
- Con sus utilidades, crean fondos propios para distintos fines. Financian sus inversiones con recursos propios.
- Funcionan administrativamente de acuerdo con el reglamento de la granja y el reglamento general dictado al efecto. En este reglamento, se definen la máxima autoridad de la asamblea, las atribuciones del consejo de administración y las facultades del administrador; entre otras.

Con este formato de granjas estatales "de nuevo tipo" (GENT), aunque con las adecuaciones a los respectivos sectores de pertenencia, se organizaron numerosas unidades estatales de producción, adscritas a las empresas agropecuarias estatales del MINAG, a los CAI azucareros del MINAZ, al Ejército Juvenil Trabajo, al MININT y otros. Desde el año 2001, mediante la Resolución Núm. 443 del MINAG, la creación, funcionamiento y desarrollo de las granjas pasó a ser responsabilidad de los delegados territoriales del MINAG, a propuesta de los directores de empresas.

Una variante de estas granjas estatales son las llamadas granjas estatales con fincas, que son las que tienen como unidades de producción subordinadas *fincas estatales*.²⁰

Fincas estatales. A finales de 1998, se formalizó la creación de las llamadas fincas estatales, unidades de producción mediante las cuales las empresas agropecuarias estatales entregan tierras ociosas a colectivos laborales, sobre bases contractuales. Las características de esta forma organizativa son:²¹

- Las fincas estatales se crean en tierras ociosas de empresas o granjas estatales. Con sus especificidades, pueden ser organizadas en empresas o granjas de todas las producciones, incluida la forestal.
- La empresa asegura a su finca estatal el cumplimiento del contrato laboral, la contabilidad y los insumos, el acopio y comercialización de la totalidad de la producción obtenida, el autoabastecimiento y la liquidación, en el plazo acordado, de no menos de 50% de las utilidades netas.
- En la finca estatal existe un jefe de finca, jefe del colectivo laboral, persona contratante y responsable del cumplimiento por los trabajadores de su parte en el contrato.
- La empresa determina las líneas fundamentales de producción.
- Las operaciones de crédito, seguro y otras, sólo se ejecutarán a través de la empresa "madre".
- La extensión de la finca se determina en el contrato.
- El contrato puede ser rescindido por las causas previstas.

Todas estas formas de organización de la producción estatal representan una diversificación de las formas de explotación en condiciones de abundancia de tierras ociosas y escasez de fuerza de trabajo. Todas son inclusivas unas de otras y todas suponen la preservación de la empresa estatal de origen como la más alta instancia de subordinación de todas estas formas de menor escala. Así, las empresas matrices subordinan las diversas formas implementadas, y son su obligado centro de planificación y canal de recursos económicos:

| Entidad subordinante | Entidad subordinada |
|----------------------------------|--|
| Empresa agropecuaria estatal | Granjas estatales (GENT) Granjas estatales con fincas Fincas estatales UBPC |
| Granjas estatales de nuevo tipo | Fincas estatales |
| CAI azucarero | Granjas estatales independientes Granjas estatales con fincas UBPC CPA CCS |
| Mando EJT-MINFAR Mando MININT | Granjas estatales |

Si bien esta organización de la producción muestra su lado conservador en la preservación de las empresas estatales de origen en condiciones de una planificación centralizada y un bajo nivel de las relaciones mercantiles, la apertura a la diversificación de las formas productivas ha permitido al sistema dotarse de una mayor capacidad de respuesta y de adaptación a las actuales condiciones.

2.8 Otras producciones

En este período, continuaron las actividades productivas del período anterior que estaban producidas como empresas nacionales adscritas al organismo central, o en uniones de empresas. El balance de estas producciones, al terminar el período, aparece en la **Tabla 7.9**. Las variaciones más importantes en este balance, respecto al período anterior, fueron: a) la creación del Grupo Agroindustrial Forestal y de las empresas forestales integrales como esquema integrador de estas ramas;²² b) la disolución de la Unión del Piense y el traspaso de sus empresas de pienso a la Unión Avícola. Algunas de estas empresas de pienso se fundieron con empresas avícolas; c) Se creó la Empresa de Producción y Comercialización de Microalgas y sus Derivados (GENIX);²³ d) la Unión Porcina creó su Servicio Territorial Porcino, para fomentar la producción en granjas, UBPC, CPA y CCS;²⁴ y e) la Empresa de Cunicultura se convirtió en Empresa de Ganado Menor.

Otras producciones desarrolladas en el período dentro del sistema del MINAG fueron la agricultura urbana, basada, fundamentalmente, en organopónicos y la acuicultura, basada en los embalses naturales.²⁵ Ambas actividades fueron organizadas mediante su subordinación a instancias territoriales. La Empresa de Protección para la Flora y la Fauna quedó a cargo de las áreas protegidas definidas.

2.9 Balance de productores y relaciones agroindustriales

Si bien estas diferentes formas de organización de la producción hasta aquí descritas se hallaban en un proceso de implementación o ajuste en una u otra rama, es posible hacer un balance estimado del conjunto de unidades económicas de producción existentes a fines del período. Este balance aparece en la **Tabla 7.10**. Como podemos observar, en la agricultura cañera, casi todas las empresas habían sido suplantadas por granjas y UBPC, mientras en la agricultura no cañera, las empresas se mantenían con las funciones ya expuestas.

Las formas autogestionarias -UBPC, CPA, y CCS- representaban 89% de las organizaciones de producción existentes en el período; 70% de todas ellas estaban en la agricultura no cañera. Si las desglosamos por tipo de producción, veremos que, del total de unidades, la mitad correspondía a la agricultura no cañera, cerca de un tercio a la agricultura cañera y una quinta parte a la ganadería (**Tabla 7.11**).

Tabla 7.9
Empresas para otras producciones del MINAG, 2000

| Rama | Empresas nacionales | Adscripción |
|-----------------------|--|---------------------------------------|
| Agricultura no cañera | Empresa Nacional Productora de Semillas Varias | Organismo central |
| | TROPIFLORA | Organismo central |
| | Empresa de Semilla de Arroz | Unión Arrocería |
| | Unidad de Producción de Plantas Medicinales | Organismo central |
| Ganadería | Empresas avícolas | Unión Avícola |
| | Empresa de Producción y Distribución de Oca | Unión Avícola |
| | Empresas porcinas | Unión Porcina |
| | APICUBA Empresa Cunicultura | Organismo central Unión Avícola |
| Forestal | Empresas forestales integrales | Grupo Agroindustrial Forestal de Cuba |
| Industria | Empresas de Piense | Unión Avícola |
| | Empresa de Equipos Avícolas Celso Stakerman | Unión avícola |
| | Empresa de Equipos Porcinos | Unión Porcina |
| Otras | GENIX | Organismo central |
| | Empresa Nacional para la Protección de Flora y Fauna | Organismo central |

Fuente: Dirección Jurídica, MINAG.

Tabla 7.10
Unidades de producción del sector agropecuario, 1998

| Empresas | Total | Cañeras | No cañeras |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|
| Empresas estatales | 632 | 231 | 401 |
| Granjas estatales | 156 | 90 | 56 |
| UBPC | 2 622 | 1 046 | 1 576 |
| CPA | 1 150 | 379 | 771 |
| CCS | 2 620 | 386 | 2 234 |
| Totales | 7 180 | 2 132 | 5 038 |

Fuente: MINAG y procesamientos del autor.

En lo que respecta a las relaciones agroindustriales, continuaron en los términos estructurados en el período anterior, aunque con una mayor integración del proceso de beneficio a las producciones no cañeras en las uniones de empresas, como son los casos del cítrico, el café y el tabaco.

Quizás el rasgo más importante del sistema empresarial en este período fue la implementación, por el MINAG y mediante la Resolución Núm. 355 de 1999, de las atribuciones otorgadas, en 1993, a las empresas estatales agropecuarias matrices para ejercer funciones de dirección estatal sobre el conjunto de los productores agropecuarios. La Resolución Núm. 355 del MINAG estableció, concretamente, que:

- Los productores (UBPC, CPA, CCS, GENT, granjas del EJT y del MININT) se vincularán, conforme a la actividad que clasifique la entidad, a la empresa estatal especializada del municipio. Si no existiese una empresa de su especialidad en el territorio, se les vinculará a la que se designe al efecto.
- Estas empresas estatales rectoras deberán responder por todas las producciones que tuviese el productor, se correspondan o no con la especialización.
- La empresa estatal vinculante responde por: la correcta explotación de la tierra; la contratación de la producción que se haya determinado; la comercialización de las producciones contratadas, las no contratadas y los excedentes; la prestación de servicios productivos y técnicos; y la venta de insumos en correspondencia con la disponibilidad.

Este balance, de 1997, fue muy ligeramente afectado en los tres últimos años del período, a saber:

- a) se disolvieron 3 empresas estatales agropecuarias y se crearon 2,
- b) se disolvieron 10 GENT,
- c) se disolvieron 26 UBPC, la mayoría periurbanas,
- d) se disolvió una CPA.

Otras fuentes (**Tabla 7.12**) permiten apreciar, en conjunto, las variaciones en la cantidad de empresas agropecuarias en relación con el pe-

riodo anterior. No obstante algunas diferencias estadísticas, este balance de un decenio muestra claramente que:

- a) las empresas estatales habían disminuido continuamente a favor del sector cooperativo,
- b) las empresas cooperativas casi se duplicaron en ese lapso, como efecto de la conversión de las empresas estatales en UBPC,
- c) el sector campesino había logrado un mayor desarrollo de la cooperación simple que de la compleja.

La casi duplicación del total de empresas agropecuarias para la misma área agrícola mostraba una disminución de la escala organizativa media del país, condición favorable a un mayor nivel de autogestión de los productores.

Un caso especial en este período fue el de las empresas forestales integrales (EFI). A diferencia de las agropecuarias, le fueron suprimidas las facultades estatales de control del patrimonio forestal, las cuales fueron transferidas a una nueva entidad presupuestada, el Servicio

Tabla 7.11
Unidades de producción agropecuaria especializada, 1997

| Producción | Total | Empresas estatales | UBPC | CPA | CCS |
|---------------------|--------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|
| Cañera (a) | 2 042 | 231 | 1 046 | 379 | 386 |
| No cañera: | 3 452 | 126 | 755 | 594 | 1 977 |
| Cultivos varios | 1 427 | 71 | 342 | 164 | 850 |
| Café y cacao | 912 | 3 | 232 | 235 | 442 |
| Tabaco | 710 | 8 | 51 | 147 | 504 |
| Arroz | 64 | 7 | 15 | 18 | 24 |
| Cítricos y frutales | 189 | 10 | 115 | 18 | 46 |
| Otras | 132 | 9 | - | 12 | 111 |
| EMA | 18 | 18 | - | - | - |
| Ganadería | 1 506 | 132 | 824 | 179 | 371 |
| Vacuna | 835 | 98 | 737 | - | - |
| Avícola | 15 | 15 | - | - | - |
| Porcina | 15 | 15 | - | - | - |
| Apícola | 88 | 1 | 87 | - | - |
| Otras | 1 | 1 | - | - | - |
| EMA | 2 | 2 | - | - | - |
| Forestal | 30 | 30 | - | - | - |
| Total | 7 030 | 519 | 2 625 | 11 152 | 2 734 |

Fuentes: Santiago, 1998 y MINAZ, 1998.

Tabla 7.12
Empresas del sector agropecuario, variación 1998/1988

| Empresas | 1988 | 1998 | Variación |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| Empresas estatales | 385 | 632 | 247 |
| -cañeras | 149 | 231 | 82 |
| -no cañeras | 236 | 401 | 165 |
| Empresas cooperativas | 3 918 | 6 866 | 2 948 |
| -CPA | 1 418 | 1 152 | -266 |
| -CCS | 2 500 | 2 858 | 358 |
| -UBPC | - | 2 856 | 2 856 |
| Total | 4 303 | 7 498 | 3 195 |

Fuentes: INIE, 1966, "Empresas del Sector Agropecuario". ONE, 1989, *Anuario Estadístico de Cuba, 1988*. Estimaciones de Santiago Rodríguez, CEEC. Las diferencias con las tablas 7.10 y 7.11 se explican por la diversidad y la deficiencia de las fuentes, así como por el momento del cierre de inventario en un proceso ininterrumpido de creaciones, disoluciones y fusiones.

Estatil Forestal, creado, de hecho, en 1995 y, de derecho, tres años más tarde.²⁶ Paralelamente, las EFI comenzaron a integrarse en una unión u organización empresarial de segundo grado que, a partir de 1997, sería legalizada como un grupo empresarial denominado FORCUBA. Otro caso es el de las empresas agroforestales de montaña (EAM), subordinadas al MINFAR e involucradas en actividades forestales de su territorio.

2.10 Organizaciones económicas estatales (OEE)

Como señalamos, parte de los cambios en la organización agraria de este período han ocurrido mediante la integración de las unidades económicas en entidades mayores, a las que se subordinan y de las que reciben recursos y apoyo científico-técnico.

Precedentes de este proceso de integración económica fueron, en el período anterior, el desarrollo de empresas agroindustriales y la creación de uniones de empresas en diversas ramas del sector agropecuario. Sin embargo, las nuevas condiciones y ordenamientos económicos de los años noventa plantearon la necesidad de una mayor diversidad de formas organizativas para la integración económica, así como su aplicación en el marco de estrategias organizativas sectoriales.

Esta diversidad de formas de organización de la producción y de los servicios, ha quedado enmarcada en el concepto de "organizaciones económicas estatales" (OEE), definidas como entidades económicas integradas que:²⁷

- Constituyen un sistema único de dirección, gestión y vehículo económico de las entidades subordinadas.
- Poseen personalidad jurídica propia, gestión independiente y patrimonio propio.
- Se crean con carácter permanente y agrupan las entidades que se integran, cada una de las cuales mantiene personalidad jurídica propia, su patrimonio y gestión independiente.
- Ejecutan la política y la estrategia determinada por el Estado.
- Planifican, controlan y evalúan los resultados económicos de las entidades subordinadas a las que representan ante los órganos de dirección estatal, nacionales y territoriales.
- Proponen: negociaciones, producciones cooperadas, ser accionistas de sociedades mercantiles cubanas o mixtas, asociarse con capital extranjero.
- Exportan sus producciones e importan sus insumos específicos.
- Funcionan basadas en un esquema de financiación en divisas que les es aprobado. Poseen plena autonomía financiera en moneda nacional dentro de su sistema.
- Desarrollan investigaciones y estudios relacionados con sus actividades con medios propios o mediante otras entidades.²⁸

La constitución de OEE en el sistema del MINAG ha tenido su condicionamiento más fuerte en el propósito de una irrestricta separación de las funciones de dirección estatal de las económicas, así como en el notable incremento del número de unidades económicas en el sector.

Ambas condiciones han planteado la necesidad de reorganizar las actividades económicas mediante entidades ramales y/o territoriales que tengan las características de una OEE especializada.

Estas OEE de la producción agropecuaria se han basado en un modelo de organización que tiene, entre otros rasgos comunes, los siguientes:

- a) su objeto es una producción especializada e integran su sistema unidades económicas de producción y/o de servicios,
- b) subordinan entidades estatales presupuestadas,
- c) se relacionan con las cooperativas y demás privados mediante un vínculo contractual:

| Unidades subordinadas | Unidades con vínculo contractual |
|--|----------------------------------|
| Empresas estatales y/o granjas estatales | Granjas independientes |
| Unidades de comercio y servicios | UBPC |
| Unidades científico-técnicas (UCT) | CPA |
| | CCS |
| | Campesinos dispersos |

En el sector agropecuario, estas OEE han tenido dos expresiones diferentes: una, *territorial*, y otra, *ramal*. Las primeras se han constituido a partir de las empresas estatales cooperativizadas en territorios altamente especializados en ciertas producciones, con una diversidad de productores, y unidades de beneficio y servicios en el territorio. Es el caso de la Asociación Agroindustrial Forestal de Pinar del Río y las granjas integrales forestales; las asociaciones de Café y Cacao de Pinar del Río, Escambray, Santiago de Cuba y Guantánamo, así como otras, en estudio o proceso de organización, en los cultivos varios y la ganadería vacuna. En la agricultura cañera, es el caso de los CAI azucareros.

Las diversas OEE territoriales evocan distintas formas de organización de períodos precedentes, como las *agrupaciones básicas* y la *agrupación agropecuaria especializada*. También recuerdan las *uniones territoriales* propuestas por la Dirección de Organización del MINAG a mediados de los ochenta.²⁹ En todo caso, se trata de nuevas formas de organización territorial de la producción que se desmarcan de la actual división político-administrativa.

Las OEE ramales agropecuarias se han constituido a partir de las uniones de empresas creadas en el período anterior. Buscando cerrar el ciclo productivo y comercial, en ellas se han integrado las OEE territoriales de la rama, las empresas agroindustriales o de producción especializada, las plantas de beneficio, las unidades de comercio y de servicios, las unidades científico técnicas y otras. A finales del período, se habían constituido seis OEE ramales y se habían propuesto para su aprobación por el MEP otras diez, en todas las actividades. A partir del año 2000, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros estableció la denominación de "grupo de dirección empresarial superior", corrientemente "grupo empresarial", para todas estas formas de OEE integradas. La situación en la producción agropecuaria a finales del período aparece en la **Tabla 7.13**.

Estas OEE ramales tuvieron como antecedentes prácticos la Corporación de Cítricos, creada entre 1994 y 1997,³⁰ y el Grupo Agroindustrial Forestal (FORCUBA), creado en 1997.³¹ Ambas actividades tenían de base las empresas estatales existentes en el período anterior (centros de planificación y aseguramientos), así como las entidades subordinadas creadas en este período, granjas y cooperativas.

Hasta 1998, se habían creado cuatro OEE ramales de producción y habían sido propuestas ocho más. Algunas tienen un origen ramal y otras, como las de cultivos varios y ganadería vacuna, se basan en la previa creación de OEE territoriales. Desde 1997, se estudia la creación de OEE en otras ramas, aún sin propuestas. Algunas de estas OEE ramales (creadas, en proceso o propuestas) incluyen firmas de comercio exterior y casi todas incorporan las unidades científico técnicas (UCT) de su especialidad.

Una vez creadas todas las OEE previstas, la organización agropecuaria se asemejará (en un nivel de desarrollo científico técnico mucho más alto, pero con relaciones mercantiles mucho más bajas) a la organización empresarial del 1960, representada entonces en las *empresas consolidadas ramales*, aunque ahora basando las producciones de cultivos varios y de la ganadería vacuna en organizaciones territoriales.³²

2.11 Asociaciones económicas

En la segunda mitad del período y como efecto de la presencia de la inversión extranjera en el sector, surgieron numerosas asociaciones económicas internacionales bajo la forma de "firmas" o empresas de capital mixto, circunscritas a actividades de beneficio y comercialización de producciones destinadas a la exportación.³³ A finales del período había once, como recoge la **Tabla 7.14 (Ver Anexo C-1)**.

2.12 Organización de los aseguramientos

El subsistema de aseguramientos tuvo en los primeros años de este período la misma estructura que en el período anterior: entidades centralizadas en empresas o uniones de empresas, y empresas

Tabla 7.13

Organizaciones económicas estatales (OEE) de producción, MINAG, 2002

| OEE | Entidades que la integran |
|---|---|
| Corporación Nacional de Cítricos y Frutales | 13 empresas cítricas y sus plantas de beneficio 1 empresa de conservas de cítricos 1 empresa agroindustrial 1 Instituto de Investigaciones del Cítrico 1 sociedad mercantil de cítricos Caribe S. A. |
| Grupo de Producción Porcina | 15 empresas de producción porcina 1 Empresa Genética Porcina 1 Empresa de Comercialización y Equipos Porcinos 1 Instituto de Investigaciones Porcinas |
| Unión de Complejos Agroindustriales del Arroz | 7 complejos agroindustriales 1 Empresa Arrocería Chambas 1 Empresa de Abastecimientos y Servicios del Arroz 1 Instituto de Investigaciones del Arroz 3 unidades de atención a la producción de arroz no especializado en provincias |
| Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional | 11 empresas de piensos 19 empresas avícolas 1 Empresa de Producción y Distribución de Ocas 1 Empresa de Genética Avícola 1 Empresa de ATM 1 Empresa de Suministros 1 Instituto de Investigaciones Avícolas |
| Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA) | 23 empresas industriales 18 empresas agrícolas de producción y beneficios 1 Empresa de ATM 1 Empresa de Suministros 1 Instituto de Investigaciones del Tabaco |
| Asociación de Empresas de Laboratorios Biológico Farmacéuticos (LABIOFAM) | Unidades de la actual LABIOFAM 1 sociedad mercantil LABIOFAM S. A. |
| Asociación Cubana de Empresas de Flora y Fauna | Unidades de la actual Empresa de la Flora y la Fauna 1 firma exportadora |
| Grupo Empresarial Frutícola | TROPIFLORA 1 Empresa de Frutas Selectas 1 Empresa de Acopio para el Mercado Paralelo Estatal |
| Grupo Empresarial Agricultura de Montaña (GEAM) | Empresas forestales integrales Empresas agropecuarias de montañas Empresas de café y cacao Empresas apícolas |

Fuente: MINAG, "Propuesta de reorganización de entidades económicas", 1998.

territoriales. Las limitaciones de recursos y las transformaciones en la organización de la producción que hemos examinado, fueron introduciendo cambios graduales

Tabla 7.14

Asociaciones económicas en el sistema del MINAG, 2000

| Producciones | Asociaciones económicas |
|--------------------|-------------------------|
| Tabaco | 2 |
| Cítrico y frutales | 2 |
| Avicultura | 1 |
| Apicultura | 1 |
| Acopio | 1 |
| Otras | 4 |

Fuente: Estimado del autor.

Tabla 7.15

Actividades de mecanización del MINAG, 1998

| Entidades nacionales | Entidades Territoriales |
|---|--|
| OEE. Asociación de Empresas de Producciones Mecánicas para la Agricultura (AGROMECHANICA) | Empresas provinciales de talleres Empresas provinciales de desmonte o de desmonte y construcción Empresa de comunicaciones y electrónica |
| OEE. Asociación de Empresas de Transporte Agropecuarios (TRANSAGRO) | Empresas provinciales y nacionales de transporte agropecuario Empresas provinciales y nacionales de seguros y servicios Empresas agropecuarias estatales |

Fuente: Dirección Jurídica MINAG, 1999.

en esta estructura desde 1994 y, más aceleradamente, desde 1997.

La reorganización del sistema del MINAG en sus entidades de base (creación de las UBPC y reorganización de las tierras estatales) y, más tarde, en los niveles territorial y nacional (creación de las OEE) originaron sucesivos cambios en la estructura de los seguros a la producción, determinados, organizativamente, por: la especialización de las antiguas empresas agropecuarias estatales como centros de seguro; el traspaso de funciones y recursos entre las entidades, y la integración de las empresas de seguros en uniones u OEE territoriales y ramales.³⁴ Podemos resumir la situación de la organización de los seguros a finales de este período como sigue:

2.12.1 Mecanización

Las entidades a cargo de los servicios de mecanización existentes en el período aparecen en la **Tabla 7.15**, cuyos datos corresponden a 1998. Su examen revela algunos de los cambios fundamentales respecto al período anterior:

- A partir de la anterior Unión de Producciones Mecánicas, se creó la OEE ramal AGROMECHANICA, con 15 empresas de talleres, una empresa de seguros y servicios y una empresa productora de útiles para el desarrollo agropecuario (EMPRUDA).

- A partir de la Empresa Central de Transporte Agropecuario se creó la OEE ramal TRANSAGRO,³⁵ integrada con 15 empresas de transporte, una empresa de servicios marítimos y una de seguros y servicios.
- Diversas actividades de mecanización quedaron incluidas en las empresas de seguros y servicios integradas en las uniones de empresas creadas en el período anterior, o en las nuevas OEE ramales.
- En las provincias, con la disolución de las empresas de seguros a la producción campesina, los servicios de mecanización fueron traspasados a empresas agropecuarias estatales o a determinadas CCS.
- Las empresas provinciales de servicios de mecanización fueron integradas en OEE ramales y, de hecho, centralizadas en el nivel nacional.
- Como señalamos anteriormente, las empresas agropecuarias estatales asumieron, en numerosos casos, la prestación de servicios de mecanización y otros, a las entidades de producción vinculadas, como las CCS, CPA, UBPC, granjas estatales y fincas estatales.³⁶

Visto en conjunto, se puede apreciar que los servicios de mecanización quedaron reorganizados de una manera más centralizada respecto a su actividad, y más dispersa respecto a los productores, aunque ubicados más cerca de ellos. En 2001, esta concentración de actividades se incrementó con la creación de la OEE Grupo Empresarial de Suministros y Transporte Agropecuario (SUMITRANS),³⁷ al que se integraron EMSA, DISUA, 13 empresas provinciales de suministros y transporte (resultantes de fusiones previas), ESMAR y cinco empresas de transporte agropecuario. Igualmente, se creó un Grupo Empresarial para el Desarrollo Agropecuario (GEDAG), mediante la integración de las empresas provinciales de proyectos agropecuarios y siete empresas de desmonte y construcción.³⁸

2.12.2 Construcción

La actividad de construcción y montaje quedó virtualmente descentralizada en empresas provinciales de construcción y montaje o como unidades de empresas de seguro y servicios de las uniones y OEE ramales creadas en el período.³⁹

En 1998, se constituyó un grupo operativo para estudiar la eventual creación de una OEE ramal de desarrollo agropecuario y forestal en la que se incluirían las actividades de construcción, montaje y desmonte.⁴⁰ Fue creada en 1999 como un "grupo de empresas constructoras y de proyectos", al que se integraron las actividades correspondientes.

2.12.3 Suministros agropecuarios

Junto a la caída de la circulación material, la actividad de suministros agropecuarios estuvo fuertemente condicionada, en este período, por otros factores: el Ministerio de Comercio Exterior dejó de centralizar la actividad importadora, por lo cual el MINAG debió asumir la importación de insumos especializados, su consecuente circulación por las entidades (**Fluxograma 1**) y, finalmente, modificar la red de suministros en su sistema:

| Nivel | Entidades de suministros |
|-----------|---|
| BASE | OEE territoriales Empresas agropecuarias estatales |
| PROVINCIA | Empresas provinciales de suministros o de seguros |
| NACION | Empresa Central de Suministros Agropecuarios Entidades de suministros o de seguros dentro de las OEE ramales |

Esta red amplió el número de canales de suministros (virtualmente, 14 canales territoriales y tantos como uniones y OEE ramales creadas) y extendió la red hasta una base de productores cada vez más diversificada. Las empresas suministradoras existentes a finales del período aparecen en la **Tabla 7.16**. Así, respecto al período anterior:

- 1) el suministro al sector campesino, que antes se realizaba a través de las empresas correspondientes, fue traspasado a las empresas provinciales de suministros ya existentes y/o a las empresas agropecuarias estatales, tal como señalamos para los demás seguros,⁴¹
- 2) las empresas provinciales de suministros quedaron intermediadas por las OEE territoriales y/o por las empresas agropecuarias estatales para el suministro a las entidades productoras como UBPC, granjas estatales y fincas estatales,
- 3) las empresas de seguros y servicios integradas a uniones u OEE ramales asumieron, en general, el suministro de específicos de esa rama.

Para 1999, fue propuesta la creación de una OEE ramal, la Asociación Económica de Suministros Agropecuarios. Se constituiría a partir de la Empresa Central de Suministros Agropecuarios e integraría las otras 15 empresas provinciales de suministros, así como una firma comercial a cargo de las importaciones especializadas. Esta OEE fue creada de hecho, pero, como ya señalamos, en el 2001 se creó el Grupo Empresarial de Suministro y Transporte Agropecuario, resultante de la fusión de todas las empresas de suministros y transporte del sistema del MINAG.

2.12.4 Otras actividades de servicios

En el período, fueron creadas diversas empresas de servicios, adscritas al organismo central, a las delegaciones provinciales del MINAG o a uniones de empresas (**Tabla 7.17**). Algunas de estas empresas fueron posteriormente incorporadas en OEE de mayor nivel de integración, una tendencia que se mantendría y reforzaría en el período siguiente.

2.13 Comercialización agropecuaria

Como en el caso de los seguros, el subsistema de acopio y comercialización mostró una cierta continuidad estructural y, a la vez, cambios importantes de organización y mercado. No obstante, la actividad de acopio continuó, en su totalidad, bajo la gestión y/o la regulación del MINAG.

El principal cambio y el condicionamiento más fuerte en su organización ha sido el surgimiento de un mercado agropecuario dual:

- 1) un mercado estatal, basado en convenios obligatorios y precios oficiales, mediante el cual se pretendía asegurar el consumo básico de la población, el consumo social y el mercado en divisas,
- 2) un mercado de libre competencia en el que se podía ofertar, a precios de oferta y demanda, los excedentes sobre las ventas conveniadas con el Estado y/o del autoconsumo, o hasta un 20% de la producción total. Esta doble comercialización ha provocado la aparición de nuevos acopiadores y ampliado la gestión de los acopiadores tradicionales.

En 1994, tras el colapso en la oferta de productos agropecuarios (como consecuencia de la caída de la producción, contingencias naturales y la falta de estímulos a los productores) se reabrió el mercado libre agropecuario con la participación de todos los productores (entidades estatales, cooperativas y productores individuales) en las condiciones reguladas por la Ley.⁴² Este mercado ha evolucionado bajo sucesivas regulaciones hasta su plena estabilización en el período. El efecto organizativo más relevante de esta nueva esfera de la comercialización ha sido la participación de todos los productores (aunque

Tabla 7.16

Empresas de suministros del MINAG, 1998

| Empresas nacionales | Empresas provinciales |
|---|---|
| Empresa Central de Suministros Agropecuarios | Empresas provinciales de suministros |
| Empresas de suministros especializados de las uniones y/o las OEE ramales | Empresas agropecuarias estatales |
| Empresas de seguros y servicios de las uniones y/o las OEE ramales | Empresas de seguros y servicios de OEE territoriales. |

Fuentes: Direcciones Jurídica y de Organización del MINAG.

Tabla 7.17

Otras empresas de comercialización y servicios del MINAG, 2000

| Instancias del MINAG | Empresas |
|-----------------------|---|
| Organismo central | Empresa de Comercialización de Tecnología Agropecuaria (CATEC) Empresa de Seguridad y Protección del MINAG (SEPMA) Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios Empresa de Informática de MINAG |
| Delegación provincial | 13 empresas de seguros y servicios. |

Fuente: Departamento Jurídico del MINAG.

con predominio de los productores individuales) y el surgimiento de los intermediarios privados como acopiadores y comercializadores.

Otra incidencia fuerte en la organización de las actividades de acopio y comercialización agropecuaria estuvo en los cambios organizativos ocurridos en la esfera de la producción—como el incremento y diversificación de los productores de base— y en la proliferación de OEE ramales y territoriales.⁴³

La **Tabla 7.18** muestra el esquema de acopio y distribución de productos agropecuarios en 1998. Si examinamos el impacto de los cambios en este subsistema, encontramos que:

- Excepto en las producciones agrícolas de papa, y café y cacao, y en las pecuarias de leche, huevos, carne vacuna y miel de abejas, en todas las demás participan intermediarios privados en el acopio y la comercialización; por consiguiente, parte del destino a la población se realiza en el Mercado Libre Agropecuario.
- El mercado en divisas se ha mantenido monopolizado por el Estado.
- Las uniones y OEE ramales realizan el acopio de las producciones de las entidades especializadas que le están vinculadas.
- Algunas OEE ramales y territoriales han asumido funciones de acopio y comercialización entre los productores estatales, cooperativos e individuales, como los CAI azucareros y las empresas porcinas.⁴⁴

Por otra parte, los efectos en la organización de la Unión de Empresas de Acopio y Comercialización de Productos Agropecuarios (Unión de Acopio) y los cambios proyectados se muestran en la **Tabla 7.19**, que seguidamente comentamos:

- Durante el período, la estructura del acopio estatal logró completar sus redes de centros, subcentros y puntos de acopio a la par que los productores elevaban su capacidad de entregas directas.⁴⁵
- La reestructuración que se proponía, partía de la especialización de la unión de acopio en los renglones de viandas, vegetales, granos y frutas.
- La propuesta de reestructuración se basaba, fundamentalmente, en: a) la creación de empresas de cultivos varios y acopio en las provincias que correspondiese;⁴⁶ b) la creación de OEE territoriales mediante asociaciones provinciales que integrasen a las empresas municipales y demás establecimientos; c) la creación de la OEE ramal Grupo de Empresas de Aseguramientos y

Tabla 7.18

Acopio y distribución de la producción agropecuaria, 1998

| Producciones | Entidades acopiadoras | Destino inmediato |
|------------------------------|---|------------------------|
| Agrícolas | | |
| Viandas, hortalizas y granos | Empresa de semilla | Producción |
| | Empresas de acopio | Población |
| Papa | Intermediarios privados | Mercado en divisas |
| | Empresa de Frutas Selectas | Población |
| | Empresas de acopio | Mercado en divisas |
| | Empresas de Frutas Selectas | Población |
| Frutas selectas | Empresas de acopio | Industria |
| | Intermediarios privados | Beneficio |
| Frutas no selectas | Empresa Comercializadora del Cítricos | Industria |
| | Intermediarios privados | Población |
| Cítricos | Empresas arroceras | Beneficio industrial |
| | Intermediarios privados | Población |
| Arroz | Empresas de acopio y beneficio del café | Torrefactoras |
| Café y cacao | Cubatabaco | Empresa comercial café |
| Tabaco | | Beneficio |
| Pecuarias | | |
| Leche | Empresas industria láctea | Población |
| Huevos | Empresas de acopio y distribución de huevos | Población |
| | Empresas de acopio y distribución de huevos | Beneficio |
| Carne de aves | Empresas de acopio y distribución de huevos | Población |
| Carne vacuna | Empresa cárnica | Industria |
| Carne de cerdo y otras | Empresas porcinas | Población |
| | Empresas de acopios intermediarios privados | Industria y población |
| Miel de abeja | APICUBA | Población |
| | | Mercado en divisas |

Fuentes: MINAG.

Tabla 7.19

Comercialización estatal de productos agrícolas, 1998

| Nivel | Empresas de acopio | Propuestas de OEE |
|------------|----------------------------------|---|
| Nacional | Unión de Acopio | Grupo de empresas de aseguramiento y comercialización de la producción agrícola |
| | Empresa de Frutas Selectas | |
| | Empresa Central de Frigoríficos | |
| Provincial | Empresas provinciales de acopio | Asociaciones provinciales -empresas de cultivos varios y acopio -establecimientos de frutas selectas -establecimientos de semillas varias -granjas de plantas medicinales |
| | Establecimientos de frigoríficos | |
| | | Empresas de aseguramientos y servicios |
| Municipal | Unidades de acopio | Empresas de cultivos varios y acopio -entidades de producción -centros de acopio |
| | Centros concentradores | |
| | Red mayorista urbana | |

Fuente: MINAG.

Comercialización de la Producción Agrícola, a partir de la integración de la actual Unión de Acopio, las asociaciones provinciales y las empresas provinciales de aseguramientos y servicios.

- Esta reestructuración rompería con la histórica separación entre la producción y la comercialización, en parte propiciada por el mercado agropecuario.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

Las actividades de esta esfera—servicios técnicos, investigaciones y extensión de resultados—son, entre todas las del sistema del Ministerio de la Agricultura, las que han presentado, en este período, una mayor continuidad organizativa, a pesar de algunos cambios específicos y propuestas de fusiones. Como se verá, la mayor incidencia sobre la esfera provino de la reorganización ramal de la producción. A finales del período, la esfera científica técnica estaba organizada en las entidades presupuestadas que aparecen en la **Tabla 7.20**.⁴⁷ En el período, aparecieron dos nuevas unidades presupuestadas de servicios.

3.1 Servicios técnicos

Los servicios técnicos continuaron con su organización tradicional de un perfil especializado, un centro rector y redes subordinadas de unidades de servicios. A finales del período, existían las entidades que aparecen en la **Tabla 7.21**. En este balance de entidades, semejante al del período anterior, la única novedad estuvo en la incorporación del CIDA a una Agencia de Información para la Agricultura.⁴⁸ En el año 2001, la Empresa de Inseminación Artificial fue disuelta y suplantada por una Dirección de Inseminación en el organismo central y brigadas de inseminación en las empresas estatales ganaderas, encargadas de servir en todo el territorio.⁴⁹

No obstante la semejanza estructural de estos servicios técnicos con los del período anterior, en virtud de la profusa legislación que fue asignando al sistema del MINAG funciones de regulación y control de rango nacional y representación estatal, algunos de estos servicios, entre otros, adquirieron el carácter de servicios estatales:

- Servicio Estatal de Protección de Plantas.
- Servicio Estatal Forestal.
- Servicio Estatal de Certificación e Inspección de Semillas.
- Servicio de Suelo y Agroquímica.
- Servicio Veterinario.

Estos servicios estatales suelen ser ocuparse de un conjunto de actividades (desde la asistencia técnica hasta los sistemas de registro), que realizan mediante los dispositivos tradicionales de los propios centros o mediante redes creadas por ellos al efecto.

3.2 Investigación y extensión

Entre las entidades presupuestadas dedicadas a la investigación (UCT) se mantuvo casi idéntico su número y perfil. El cambio más importante se originó en la decisión de traspasar las instituciones dedicadas a la investigación aplicada a las organizaciones ramales de producción

Tabla 7.20

Entidades científico-técnicas del MINAG, 2000

| Organizaciones | Número |
|------------------------|-----------|
| Servicios técnicos | |
| -institutos | 2 |
| -centros | 5 |
| -empresas | 1 |
| Investigaciones | |
| -institutos | 15 |
| -estaciones | 4 |
| -otros | 1 |
| Total entidades | 28 |

Fuente: Direcciones Jurídica y de Organización, MINAG.

Tabla 7.21

Unidades presupuestadas de servicios técnicos del MINAG, 1997

| Subsector | Entidades de servicios técnicos |
|-------------|---|
| Agricultura | Centro Nacional de Sanidad Vegetal |
| | Centro Nacional de Suelos y Fertilizantes |
| | Centro de Riego y Drenaje |
| | Laboratorio de Certificación de Semillas |
| Ganadería | Instituto de Medicina Veterinaria |
| | Instituto de Genética y Reproducción Animal |
| | Centro Nacional de Control Pecuario |
| | Empresa de Inseminación Artificial / brigadas de inseminación |
| Forestal | Servicio Estatal Forestal |
| Otros | Centro de Ferias Agropecuarias |
| | Centro Nacional de Capacitación |
| | Agencia de Información para la Agricultura (AGRIFORM) |

Fuente: Dirección Jurídica y de Organización del MINAG.

correspondientes; el propósito era, por un lado, vincular unas y otras para elevar la incorporación de los resultados científicos y, por el otro, asegurar que las organizaciones de producción financiaran directamente las investigaciones. En la **Tabla 7.22** aparece la relación de UCT independientes, o incorporadas a uniones u OEE ramales en 1998. Como se observa, algunos de los institutos de investigaciones independientes podrían quedar incorporados a organizaciones ramales en 1999, si fuesen aprobadas las propuestas correspondientes, como es el caso de la producción de cultivos varios y de la ganadería vacuna.

4. DIRECCION ESTATAL

En este período, el sistema del MINAG continuó con su marcada diferenciación en esferas de actividades. Como hemos examinado, los cambios ocurridos en cada una de ellas se orientaron en el sentido de enfatizar estas diferencias funcionales y organizativas (**Organigrama 16**).

Las principales incidencias sobre el sistema en el período anterior (cambios institucionales, traspaso de actividades y ajustes en el SDPE) tuvieron un menor peso en este período, aunque no dejaron de influir en alguna medida:

Tabla 7.22

Instituciones de investigación del MINAG, 1998

Independientes

Agricultura

1. Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales de la Agricultura Tropical (INIFAT)
2. Instituto de Investigaciones de Suelo
3. Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal
4. Instituto de Investigaciones de Riego y Drenaje
5. Instituto de Investigaciones de Mecanización Agropecuaria
6. Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales
7. Instituto de Investigaciones de Cultivos Varios Liliaria Dimitrova
8. Estación Territorial de La Jíquima

Ganadería

9. Instituto de Investigaciones de Pastos y Forrajes
10. Instituto de Investigaciones de Mejora Animal
11. Estación de Investigaciones, Desarrollo, Laboratorio de Referencia y Salud Apícola

Incorporadas a uniones u organizaciones económicas estatales

Agricultura

12. Instituto de Investigaciones del Tabaco
13. Instituto de Investigaciones del Arroz
14. Instituto de Investigaciones de Cítricos y Frutales
15. Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao
16. Instituto de Investigación Forestal (IIF)

Ganadería

17. Instituto de Investigaciones Porcinas
18. Instituto de Investigaciones Avícolas
19. Estación de Investigaciones Apícolas

Fuente: Direcciones Jurídica y de Organización del MINAG.

carácter económico, o en función de ellas, han sido, en general, traspasadas a la esfera empresarial. Esto significó una reorientación de los procesos organizativos al enfatizarse el carácter ramal de las actividades económicas, así como el territorial de la dirección.

Legislación. En este período, se amplió la tendencia iniciada en el período anterior respecto a la promulgación de una legislación que implementase las funciones asignadas al Ministerio de la Agricultura por la Ley de los Organismos Centrales del Estado. En consecuencia, se promulgaron leyes, decretos-leyes, acuerdos del Consejo de Ministros y resoluciones del MINAG, estableciendo el correspondiente marco jurídico a nuevas actividades estatales. Las más importantes aparecen en la **Tabla 7.23**.

Si, por otro lado, examinamos las actividades técnico-económicas comprendidas en el sistema del MINAG, vemos que se mantuvieron, con muy ligeros cambios, como en el período anterior (**Tabla 7.24**). Esta relación nos muestra, como variaciones relevantes del período en el sistema del Ministerio:

- a) la incorporación de la acuicultura al sector,
- b) la ampliación de la actividad importadora y una mayor participación en el mercado interno, normado y libre, de los productores agropecuarios,
- c) el desarrollo de servicios nacionales o sistemas de control estatal, derivados de leyes, decretos leyes o acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros,
- d) el desarrollo de la inspección estatal,⁵¹
- e) la creación de la actividad de tesorería y de asociación económica para la circulación de los fondos en divisas,
- f) el desarrollo de la cooperación internacional,
- g) la sustitución de la actividad sectorial de arbitraje por un nuevo ordenamiento interno.⁵²

Un caso particular fue el traslado de empresas y granjas agropecuarias (y la actividad de producción correspondiente) al MINFAR y el MININT desde comienzos del período. Esta medida, entendida como de carácter transitorio, e impuesta por las circunstancias del llamado "período especial", podría revertirse en los próximos años y regresar al aporte en fuerza de trabajo de los institutos armados en las condiciones anteriores.⁵³

4.1 Organismo central

Las funciones correspondientes al organismo central para la realización de estas actividades y demás obligaciones previstas en la ley, quedaron distribuidas de manera semejante a como lo estaban en el período anterior y estructuradas como aparece en la **Tabla 7.25**. En la comparación, a la par que se muestra la continuidad de la estructura funcional del organismo central en el período, también se advierte la tendencia a la disminución de sus órganos funcionales mayores —un decrecimiento de 35% entre 1992 y 1998— y de sus unidades presupuestadas adscritas.⁵⁴

Mayores son los cambios que se advierte en las direcciones de finales del período, como efecto del traspaso

Cambios institucionales. En el período, se produjo una nueva racionalización de la Administración Central del Estado, aunque sin afectación directa para el MIN-AGRI.⁵⁰ Estos cambios redundaron, fundamentalmente, en la disminución de los organismos centrales y en la concentración de numerosas funciones en el Ministerio de Economía.

Sistema de dirección y planificación de la economía. Las nuevas estrategias de recuperación económica experimentadas en el país desde comienzos del período devolvieron al SDPE su legitimidad y autoridad previa, a la vez que propiciaron una mayor descentralización de la gestión económica y una mayor centralización de la dirección estatal. Uno de los cambios de mayor incidencia sobre el SDPE ha sido el mayor peso de los mecanismos financieros, tanto para la dirección como para la gestión económica.

Ajuste presupuestario. El ajuste del gasto presupuestario impuso a los organismos centrales la racionalización de sus estructuras y plantillas. Las actividades de

Tabla 7.23

Normativas atinentes al MINAG, 2001

Leyes

- 81/97, "Del medio ambiente".
- 85/98, "Ley forestal".

Decretos-Leyes

- 175/92, "De la calidad de las semillas".
- 176/92, "Protección de la apicultura y recursos melíferos".
- 179/92, "Protección, uso y conservación de suelos y sus contravenciones".
- 136/93, "Patrimonio forestal y fauna silvestre".
- 137/93, "De la medicina veterinaria".
- 138/93, "De las aguas terrestres".
- 147/94, "Reorganización de los organismos de la administración central del Estado".
- 153/94, "De las regulaciones de sanidad vegetal".
- 196/99, "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno".
- 201/99, "Régimen legal de las Áreas Protegidas".

Acuerdos del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

- 3183/97, Aprobación del objetivo, funciones y atribuciones específicas del MINAG.
- S/N del 20/7/1999. Creación de la Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG).

Resoluciones del MINAG

- 430/94, "Normas para el conocimiento y solución administrativa de los litigios económicos que surjan entre empresas y entidades del sistema del MINAG".
- 330/1999, "Reglamento de la Ley Forestal".
- 22/2000, "Reglamento de la Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria".
- Resoluciones Conjuntas 1/2000 y 1/2000 MINAG-MINAZ, estableciendo los principios básicos y reglamento del sistema de control estatal sobre la tierra, así como las regulaciones para la inscripción en el Registro de Tenedores.
- 118/2000 "Normas para el Trabajo de Cuadros en el MINAG".
- 17/2001, "Reglamento del Registro Forestal".
- 285/2001 Nuevo "Reglamento del Consejo de Dirección del MINAG".
- 322/01, "Reglamento de funcionamiento del Registro Central de Fertilizantes de la República de Cuba".

de funciones a las nuevas OEE ramales (constituidas o por constituirse) y del mayor relieve de unas funciones respecto a otras. En general, los órganos funcionales mayores del organismo central tendieron a estructurar las funciones más generales de la dirección estatal sobre el sistema (**Organigramas 17a y 17b**).

Un caso particular fue la creación de los órganos necesarios para el ejercicio de las responsabilidades del MINAG en el programa de desarrollo de las zonas montañosas conocido como Plan Turquino—Manatí. Así, en 1995 se creó en el organismo central la dirección correspondiente, sus departamentos y las comisiones en las cuatro regiones montañosas del plan, y se dictó el reglamento general de las comisiones nacionales y zonales.⁵⁵

Esta estructuración funcional del organismo central ha sido complementada —cuando no solapada— por otra red organizacional conformada por una multiplicidad de órganos colegiados y/o de coordinación creados en el MINAG, a veces en todos sus niveles, para la atención y realización de tareas en las que participan diversas direcciones del ministerio y OEE ramales. Estos órganos de coordinación pueden haber sido creados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros con carácter intersectorial, o por iniciativa del MINAG para el cumplimiento de tareas prioritizadas. De hecho, desde finales del período anterior y profusamente en este período, se

crearon cinco consejos, tres comités, 11 comisiones y 30 grupos nacionales o de trabajo (**Anexo C-3**).⁵⁶

Aunque no está codificado el rango funcional y de duración de estos órganos, que coexisten con la estructura básica del organismo central —los que más que duplican el número de direcciones y triplican el de aquellas que participan más frecuentemente—, su desmesura podría desarticular, en la práctica, los órganos funcionales del organismo central y diluir sus funciones permanentes con las crecientes tareas prioritizadas.⁵⁷ La mayor jerarquía reconocida a los consejos y comités no altera este efecto de suplantación.

4.2 Sistemas de control, registros e inspección

Como consecuencia de la implementación de las normativas correspondientes, se ha desarrollado en el sistema del MINAG un subsistema nacional de control agropecuario constituido, fundamentalmente, por diversos mecanismos de registros, inspección y sanciones. Así, durante el período, se completaron, con carácter de unidades presupuestadas, diversos dispositivos de registro e inspección, en correspondencia con las funciones reguladoras, de control y de protección, asignadas al sistema. En general, estos sistemas fueron diseñados e implementados en los diferentes niveles del ministerio y subordinados a las áreas funcionales de su especialidad, como se aprecia en la **Tabla 7.26**.

Tabla 7.24
Actividades técnico-económicas del MINAG, 1998

| Ramas | Actividades |
|--------------------------------|---|
| Producción agrícola no cañera | Cítricos Frutales Café y cacao Tabaco Viandas y hortalizas Arroz Granos Fibras Otras |
| Producción pecuaria | Vacuna Porcina Avícola Ovino caprina Acuicultura Otras |
| Forestal | Silvicultura Industria forestal Servicio Estatal Forestal |
| Acopio y beneficio | Producción agrícola no cañera Productos pecuarios Huevos Ganado menor Miel de abeja Comercialización Frigoríficos |
| Producción industrial | Reparaciones mecánicas Equipos pecuarios Piensos Fármacos veterinarios Tabaco |
| Aseguramientos | Mecanización Transporte agropecuario Suministros seleccionados |
| Construcción | Agropecuarias Micropresas y sistemas de riego |
| Desarrollo científico técnico | Servicios técnicos Investigación y extensión Atención a áreas protegidas |
| Comercio importador | Insumos agropecuarios |
| Comercio interior | Mercado mayorista de productos agrícolas |
| Controles e inspección estatal | Control de la tenencia de tierra Servicio Estatal Forestal Inspección agropecuaria Inspección forestal |
| Finanzas | Tesorería Casa Financiera |
| Cooperación internacional | Convenios de cooperación Convenio Integral de Cooperación entre Cuba y Venezuela |

Entre estos mecanismos de inspección, se destaca la Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG), creada por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a mediados de 1999, cuya actividad abarca el régimen de tenencia de la tierra, el uso del suelo y demás recursos naturales, las normas científico técnicas establecidas, la preservación de la masa ganadera, los

insumos técnico materiales, medios y equipos mecánicos, destino de la producción, envases, entre otros, así como la legalidad, en general. En el año 2000, la ONIAG estaba estructurada verticalmente, con una oficina central y 15 oficinas territoriales.

Por otra parte y completando al sistema, el Consejo de Ministros promulgó decretos que "definen las infracciones de la legislación que sin llegar a constituir delitos, deben ser sancionadas administrativamente con multas, decomisos, retiro de licencias, etc., y cuya aplicación corresponde a inspectores y funcionarios del Ministerio de la Agricultura" (Garea, 1999).⁵⁸

4.3 Delegaciones territoriales

Las delegaciones territoriales del MINAG, como parte de la dirección estatal sobre el sistema, fueron objeto, en este período, de cierta adecuación a las nuevas condiciones, como consecuencia de:

- cambios en el organismo central con los que estaban obligadas a homologarse en mayor o menor medida,
- la descentralización de funciones,
- los procesos de cambio en la organización agraria de su territorio y en las demás entidades del sistema del MINAG, tanto a escala provincial como municipal.

4.3.1 Las delegaciones provinciales del MINAG

Las delegaciones provinciales siguieron siendo 15 y con características iguales a las del período anterior. (**Organigrama 18**). La redefinición de sus funciones, en 1995,⁵⁹ no alteró esta continuidad, excepto en su adecuación a las medidas de racionalización del organismo central por motivos funcionales o presupuestarios. Las delegaciones tendieron a conformarse, en mayor medida, a las condiciones de su territorio. La estructura funcional normada a finales del período aparece en la **Tabla 7.27**.

Adicionalmente, corresponde a las delegaciones coordinar las redes provinciales de los servicios técnicos del MINAG, como las de Medicina Veterinaria, CENCOP, Sanidad Vegetal, Suelos y el CIDA.

Particular importancia ha tenido en esta adecuación el proceso de reorganización en la esfera de la producción, tanto por la proliferación de entidades de producción,

Tabla 7.25

| Estructura funcional comparada del organismo central del MINAG | | | |
|--|------|--------|------|
| Concepto | 1992 | 1996 * | 1998 |
| Ministro | 1 | 1 | 1 |
| Secretaría | 1 | 1 | 1 |
| Viceministros | 10 | 10 | 8 |
| Unidades organizativas mayores | 38 | 32 | 25 |
| Departamentos | | | 24 |
| Departamentos independientes | 5 | 2 | - |
| Subtotal | 56 | 47 | 60 |
| Unidades presupuestadas adscritas | 12 | 7 | 6 |
| Total de unidades | 68 | 54 | 66 |

* Real implementado.

Fuente: Dirección de Organización, MINAG.

como por el surgimiento de OEE ramales y territoriales. La separación estricta entre la esfera económica y la dirección estatal —nunca lograda en el nivel territorial— ha influido igualmente en el decrecimiento de las delegaciones y en la redefinición de su papel de dirección en el subsistema territorial.

Un nuevo impulso tomaría en el período el funcionamiento de los consejos de cooperación regional, constituidos por los delegados provinciales que integran cada una de las CONCOR: oriental (de Guantánamo a Camagüey), central (de Ciego de Ávila a Matanzas) y occidental (de La Habana a Pinar del Río y la Isla de la Juventud).

4.3.2 Delegaciones municipales

Los procesos de cambios enumerados han tenido en el espacio municipal su mayor expresión. En él concurren hoy las diversas entidades de producción agropecuaria —CPA, CCS, UBPC, granjas estatales, fincas estatales, parceleros— y las unidades de las redes de servicios técnicos, centros de registro, etc. La necesidad de una dirección estatal sobre este conjunto de entidades —de hecho, un subsistema del ministerio— y la existencia previa de órganos de atención al sector campesino, provocaron la creación de delegaciones municipales del MINAG, capaces de dirigir el conjunto, coordinar unas entidades con otras y representar al ministerio ante los órganos municipales del Poder Popular y su Consejo de Administración.

Así, además de las entidades ya mencionadas, fueron apareciendo en este período las premisas de una incipiente delegación municipal del MINAG, con las funciones principales de coordinación, extensión y control: en 1994, la creación de cuerpos de inspectores de acopio municipales, remedo de los antiguos inspectores de acopio; y, en 1996, uno de los hechos organizativos más importantes de toda esta historia: la designación, en 159 municipios del país,⁶⁰ de delegados municipales del MINAG, como máxima representación del organismo en cada territorio y ejerciendo la dirección estatal sobre el sector, sus distintas esferas y entidades (Propuesta, 1996).

En los años transcurridos desde la creación de los delegados municipales, la incipiente delegación debió adecuarse a los cambios ocurridos en la esfera económica del ministerio (entidades de producción y de aseguramientos) y en las demás actividades presupuestadas, incluida la propia delegación provincial. Adicionalmente, debió asumir las nuevas funciones y tareas que le fueron asignadas por el organismo, como las distintas actividades de control estatal sobre todas las entidades del sistema, así como los registros de bienes agropecuarios. Así, en 1997, quedó reglamentada la creación, en cada municipio, de un grupo de control estatal sobre todos los tipos de productores de su territorio, integrado por las representaciones locales de los servicios técnicos, las oficinas de registro y control, así como las unidades de aseguramientos.⁶¹ Igualmente, al delegado municipal le correspondió presidir el Consejo de Coordinación Municipal de la delegación municipal propuesta, entonces en trámite de aprobación.

Tabla 7.26
Controles e inspecciones nacionales del MINAG, 2001

| Especialidad |
|---|
| Agricultura Cañera |
| Agricultura No Cañera |
| Ganadería |
| Forestal |
| Otros |
| Registros |
| Registro de Semilla y Variedades |
| Control Pecuario |
| Registro Forestal |
| Sistema de Control Estatal sobre la Tierra |
| Registro de Tractores e Implementos |
| Registro Central de Fertilizantes de la República de Cuba |
| Inspecciones |
| Departamentos de Campo de las Empresas Azucareras |
| Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG) |
| Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG) |
| Inspección del Servicio Estatal Forestal ¹ |
| Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG) |

¹ La Ley Forestal de 1998 traspasó las funciones del Cuerpo de Guardabosques al Ministerio del Interior (MININT).

Tabla 7.27
Estructura funcional de las Delegaciones Provinciales del MINAG, 2001

| Concepto | Número |
|-----------------------------------|-----------|
| Secretaría | 1 |
| Secretaría | 1 |
| Subdelegaciones | 7 |
| Departamentos independientes | 4 |
| Unidades presupuestadas adscritas | 5 |
| Total | 18 |

Fuente: Dirección de Organización, MINAG.

El Acuerdo Núm. 4 124/2001 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó finalmente la creación, en los casos necesarios, de los delegados municipales del MINAG, con las funciones refrendadas en la Resolución Núm. 464/2001 del MINAG, para:

- Asegurar el control de la tierra y los recursos forestales.
- Mantener el registro del ganado mayor.
- Mantener el registro de tractores, cosechadoras autopropulsadas y equipos.
- Promover y controlar entre los productores la transferencia de tecnologías, así como el extensionismo agropecuario y forestal.
- Controlar la política de mecanización y riego.
- Controlar la conservación del patrimonio forestal, animal y agropecuario.
- Atender la legislación relativa a las contravenciones.
- Atender quejas y planteamientos de la población.
- Realizar la inspección estatal asignada.

De hecho, a finales del período se habían designado 61 delegados municipales.

5. CONCLUSIONES SOBRE EL PERÍODO

El proceso organizativo desenvuelto desde 1993 ha sido parte inseparable de la estrategia de recuperación económica con la que se ha pretendió superar la crisis precipitada a finales del período anterior. Esta estrategia implicó importantes cambios agrarios (tenencia de la tierra, organización de la producción, tecnología y finanzas). Este proceso organizativo se caracterizó, principalmente, por su discontinuidad en la esfera de la producción y la continuidad en las demás esferas.

Si observamos la evolución del sistema de la Agricultura en su conjunto durante este período, advertiremos que la separación entre la esfera económica y las demás se vio reforzada, con la sola excepción de las actividades de investigación de la esfera científico-técnica. No obstante y aunque en menor medida de lo postulado, las exigencias financieras y de gestión favorecieron esa separación, así como una mayor descentralización y heterogeneidad organizativa en todo el sistema:

- En la esfera económica se centraron los principales cambios organizativos, aunque también ocurrieran en las demás esferas. El sentido fundamental de estos cambios ha sido contradictorio: por un lado, de *desagregación* en las actividades de producción mediante la diversificación y la reducción de su escala; por el otro, de *integración* mediante la creación de organizaciones inclusivas ramales y territoriales. Una limitada, pero importante, incidencia en esta esfera fue la vinculación de actividades agropecuarias con capital extranjero, lo que originó la creación de diversas modalidades de asociación económica.
- En la esfera científico técnica, los cambios organizativos fueron mínimos, excepto en la articulación de las actividades de investigación con las económicas, como el traspaso de una parte importante de las UCT a las OEE ramales creadas en el período.
- En la esfera de la dirección estatal, los cambios organizativos se orientaron al achicamiento de los órganos del MINAG en cada nivel y a la regionalización o descentralización en el nivel de base del sistema.

Uno de los efectos combinados de estos cambios en el período fue que la organización agraria quedó, en su mayor parte, bajo el umbral municipal, lo cual favoreció la nueva vinculación entre la agricultura y el Poder Popular (Valdés Paz, 1998). Otro efecto esperado fue una cierta, aunque insuficiente, recuperación del sector: alta en las producciones de exportación, moderada en la de alimentos, y muy baja en la agricultura cañera y en la ganadería. Un logro no menor fue la disminución del subsidio al sector.

La experiencia mostró que una efectiva autonomía de la esfera económica, en general, y el predominio de las formas de organización autogestionarias en el sector (CCS, CPA, UBPC), en particular, demandan el establecimiento de un mercado interno que permita medir su eficiencia, así como una planificación que asegure su desarrollo.

Notas

- ¹ En todo caso, se trata de un modelo no explícito.
- ² Sirva de ejemplo el llamado Plan alimentario, iniciado a finales de los años ochenta, cuyo principal objetivo era lograr un incremento considerable de la oferta de alimentos mediante un uso intensivo de recursos asignados prioritariamente. Este programa, en su versión emergente, se hizo insostenible en las condiciones del llamado período especial.
- ³ Acuerdo del Buró Político del PCC: Para llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal. También: a) Acuerdo 2 708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros; b) Decreto Ley 142 del 20 de septiembre de 1998; c) Res. 354/93 del MINAG, Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa; d) Res. 356/93 del MINAG; e) Res. 357/93 del MINAG; f) Res. 419/94 del MINAG; g) Res. 428/94 del MINAG; h) Res. 223/95 del MINAG.
- ⁴ Ver, Susana Lee: "El país tiene urgencia por mejores y más acelerados saldos en la agricultura." *Granma*, 22 de mayo de 1997.
- ⁵ Ver, Raisa Pagés: "Sin diversificación no hay eficiencia agrícola y económica." *Granma*, 20 de junio de 1998.
- ⁶ Ver *Documentos*, p. 114.
- ⁷ Utilizo los términos de *parcela* y *parceleros* en un sentido más restrictivo que Víctor Figueroa Albelo. Sólo los considero como productores de autoconsumo, aunque sus excedentes puedan ser comercializados (Figueroa, 1995).
- ⁸ Información periódica del MINAG, septiembre, 1998.
- ⁹ El evento contó con la presencia e intervenciones del presidente Fidel Castro y de numerosos dirigentes nacionales del Partido y el Estado.
- ¹⁰ Periódico *Granma*, 3 y 4 de junio de 1998.
- ¹¹ Reseña de entrevista a Orlando Lugo Fonte en *Granma* del 14 de septiembre de 1998. Se debe recordar que las tierras correspondientes a las CPA disueltas solían transferirse a las EMA locales.
- ¹² Las CPA cañeras poseen un área promedio 50% mayor que las no cañeras.
- ¹³ La Res. 11 del 16 de enero de 1996 del MEP autorizó la disolución de las empresas provinciales de aseguramientos y servicios al sector campesino del MINAG.
- ¹⁴ Esta adjudicación de funciones de abastecimientos y servicios al sector campesino por empresas agropecuarias estatales fue autorizada por la Res. 256/96 del MINAGRI. Esta modalidad de atención al sector campesino reiteraba la experiencia de finales de los sesenta y comienzos de los setenta, ya superada a mediados de esa década.
- ¹⁵ Los reglamentos generales de las UBPC dictados por los ministerios de la Agricultura y del Azúcar, respectivamente.
- ¹⁶ El modelo de incentivación vigente en las empresas estatales se reducía a: a) la seguridad del empleo, b) las expectativas de mayores ingresos salariales, y c) el autoconsumo individual de alimentos.
- ¹⁷ El escenario de emergencia en que se decidió e inició la implementación de la estrategia agraria que dio origen

a las UBPC, se hace patente en su aplicación generalizada a todas las ramas y lugares. La desestatización no parecería estar justificada en todas las producciones, como las de arroz, ganadería de ceiba, etc.

¹⁸ Ver las numerosas resoluciones disolviendo las EMA y traspasando sus tierras y medios a otras empresas del territorio; en 1998, quedaban solamente 7 EMA. También las Res. 280 a la 286 del MINAG, creando empresas forestales integrales, además de las 20 ya existentes en 1997.

¹⁹ El MBP aprobó esta forma empresarial, basada en el proyecto elaborado por el MINAG y aprobado en la Res. 110 del 25 de febrero de 1996. El MINAG comenzó la creación oficial de los GEE en 1996. El MEP aprobó, mediante su Res. 4, del 15 de enero de 1996, las tres primeras granjas experimentales. El MINAG dictó su Reglamento General mediante la Res. 780/98.

²⁰ Por ejemplo el proyecto "Documentos normativos para la organización de granjas y unidades de servicios de nuevo tipo".

²¹ Res. 960/98 del MINAG, de diciembre de 1998, que regula esta forma de organización de la producción. Este tipo de contrato laboral es, en la práctica, una modalidad de arriendo de tierras estatales.

²² Res. 196 del MEP, del 19 de junio de 1997, así como su anexo y dictamen.

²³ Res. 182/96 del MINAG.

²⁴ Res. 236/95 del MINAG.

²⁵ Res. 126/94 del MINAG.

²⁶ Ley Núm. 85, "Forestal", de julio de 1998.

²⁷ El término fue refrendado en el Art. 167 de las "Normas sobre la unión y la empresa estatal", en que se autoriza a la CONASIDE a crear otros tipos de organizaciones económicas estatales. El término se ha utilizado tanto para referirlo a "organizaciones económicas de dirección superior de un sistema empresarial", como para el caso de "unidades de producción o servicio subordinadas o integradas a Empresa/Unión u otro tipo de entidad". Res. Núm. 103 del MEP.

²⁸ Propuesta: Reorganización de entidades económicas subordinadas.

²⁹ Res. 196 del MEP, de 1977, para la actividad forestal, y las resoluciones 280/97-287/97 del MINAG. También la Res. 740/98 del MINAG. Para el café y el cacao, ver la Res. 296/97 del MINAG.

³⁰ El Acuerdo Núm. 2 732 del CECM y las Res. 125/94, 138/94 y 170/95 del MINAG.

³¹ La Res. 196 del MEP, de 1997, y las resoluciones 280/97-287/97 del MINAG.

³² Capítulo 2 de este estudio.

³³ La Ley Núm. 77 de 1996, regulando el estatuto de la cooperación y la asociación económica con el capital foráneo, así como el Acuerdo Núm. 3 827 del CECM de 2000 y la Res. 37/2001 del MINVEC, regulando la producción cooperada.

³⁴ **Tabla 7.13.**

³⁵ Res. 716/98 del MINAG.

³⁶ Res. 256/96 del MINAG.

³⁷ Res. 42/01 del MINAG.

³⁸ Res. 98/01 del MINAG.

³⁹ Res. 100/96 del MINAG.

⁴⁰ Res. 422/98 del MINAG.

⁴¹ Ver Res. 256/96 del MINAG, facultando a las empresas agropecuarias estatales a suministrar a las CPA, las CCS y los campesinos dispersos de su territorio, así como la Res. 266/96, facultando a las empresas agropecuarias traspasadas al MINFAR a iguales fines.

⁴² Decreto Núm. 191 del Consejo de Ministros, creando el mercado agropecuario, y las resoluciones conjuntas 2/97 y 2/98 del MINAGRI y el MINCIN.

⁴³ Para una representación de conjunto de la circulación de productos, ver **Fluxogramas 2 y 3.**

⁴⁴ Res. 3397/97 y 10/99 del MINAG.

⁴⁵ No obstante, dificultades en el acopio y la comercialización en las provincias (La Habana y Ciudad de La Habana) determinaron estudios y ajustes en estas y otras estructuras provinciales. Res. 280/96, 275/97 y 277/97 del MINAG.

⁴⁶ Estas empresas tienen su antecedente en la Empresa Comercializadora de Cultivos Varios Banao, creada por la Res. 498/96 del MINAG. Ver también, "Propuesta: Reorganización de entidades económicas subordinadas."

⁴⁷ Las diferencias con tablas anteriores en las denominaciones de las entidades se debe a la falta de una clasificación común entre los períodos, al uso indiscriminado de los nombres y a diferencias entre el nombre legal y aquel en uso. Otras fuentes informan 19 centros de investigación y 38 estaciones experimentales en 1999. Datos básicos.

⁴⁸ Antes el CIDA estuvo incorporado a la empresa de servicios y administración del organismo central. Res. 147/98 del MINAG.

⁴⁹ Res. 13/01 y 63/01 del MINAG.

⁵⁰ Decreto-Ley Núm. 147 de 1994. *Gaceta Oficial*, Extraordinaria, Núm. 2, La Habana, 1994.

⁵¹ Acuerdo del CECM de 1999, creando la Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG) en el MINAG.

⁵² Res. 126/94, 2281/94, 454/96 del MINAG. Para la actividad de Tesorería, ver la Licencia Núm. 73 de 1998 concedida por el Banco Central de Cuba a FINAGRI SA, denominación correspondiente.

⁵³ Res. 31/95, 32/95, 239/98, 240/98 del MINAG, mediante las cuales se trasladaron empresas agropecuarias al MINFAR. Otro tanto ha ocurrido en la agricultura cañera.

⁵⁴ Acuerdo Núm. 3 183 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 6 de agosto de 1997, en el cual se establece un límite máximo de 25 direcciones y 24 departamentos en el MINAG, así como una plantilla de 252 trabajadores y, de ellos, 62 dirigentes. El Acuerdo S/N del CE-CM del 20 de julio de 1999, en su artículo cuarto, fijó al MINAG un límite máximo de 24 direcciones, 16 departamentos y un departamento independiente, así como una plantilla de 241 trabajadores y 56 cargos dirigentes.

⁵⁵ El Decreto Núm. 197 del Consejo de Ministros del 16 de enero de 1995, creando la Comisión interorganismos del Plan Turquino-Manatí así como las Res. 15/95, 16/95, 8932/95, 3383/95 del MINAG.

- ⁵⁶ El Acuerdo Núm. 2 817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros faculta a los organismos a crear grupos de trabajo.
- ⁵⁷ Todos estos órganos de coordinación han sido creados mediante resoluciones ministeriales que definieron sus objetivos e integrantes.
- ⁵⁸ Como ejemplo, el Decreto Núm. 268/99, "Contravenciones de las regulaciones forestales", y el Decreto Núm. 200/99, "Contravenciones en materias de medio ambiente."
- ⁵⁹ Res. 156/95 del MINAG.
- ⁶⁰ Res. 155/96 del MINAG.
- ⁶¹ Res. 550/97 del MINAG.

Documentos

- 1987 *Informe del Ministerio de la Agricultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular*. La Habana, MINAG.
- 1989 "Normas sobre la unión y la empresa estatal." Anexo del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 7 de junio, La Habana.
- 1992 Propuesta sobre la organización del Ministerio de la Agricultura. MINAG, La Habana.
- 1993 "Para llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal. Acuerdos del Buró Político del PCC." *Granma*, 15 de noviembre, 1993.
- 1993 Decreto Ley Núm. 142 del 20 de septiembre de 1993.
- 1993 Resolución Núm. 354/93 del MINAG: Reglamento general de las unidades básicas de producción cooperativa.
- 1993 Resolución Núm. 356/93 del MINAG, facultando a directores de empresas agropecuarias y forestales, así como de los CAI azucareros a la entrega de parcelas de autoconsumo a solicitantes que cumplan los requisitos.
- 1993 Resolución Núm. 357/93 del MINAG, estableciendo el reglamento para la entrega de tierras en usufructo y el mayor aprovechamiento de las áreas de cooperativas de producción agropecuaria y agricultores pequeños, destinados al cultivo del tabaco.
- 1993 *Legislación sobre las unidades básicas de producción cooperativa, atendidas por el Ministerio de la Agricultura*. Ciudad de La Habana.
- 1993 Resolución Núm. 419/94 del MINAG: Reglamento para la entrega de tierras inusufructo y el mayor aprovechamiento de las áreas de las cooperativas de producción agropecuaria y de agricultores pequeños, destinados al cultivo del café.
- 1993 Resolución Núm. 223/95 del MINAG, disponiendo la entrega de tierras ociosas en usufructo a agricultores pequeños para su puesta en explotación con ayuda familiar.
- 1993 Categorización de las UBPC y principales problemas. MINAZ, La Habana.
- 1993 "Resolución Núm. 4 del MEP autorizando al Ministerio de la Agricultura a crear experimental-

- mente granjas estatales." *Gaceta Oficial*, Núm. 5, Año XCIV, 12 de febrero de 1996, La Habana.
- 1993 Funcionamiento del sistema del ministerio: Informe al Consejo de Dirección del Ministerio de la Agricultura, La Habana.
- 1993 "Cuba: Consideraciones sobre las formas de producción cooperativas en el sector campesino." (II parte). *Economic Press Service*, Año 11, Núm. 3, La Habana.
- 1993 Las UBPC en la agricultura cañera y su perfeccionamiento. Dirección de atención a los productores cañeros.
- 1995 Proyecto de resolución sobre normas generales de dirección, organización y funcionamiento de las entidades, granjas estatales y granjas estatales con estructura de fincas.
- 1996 Documentos normativos para la organización de granjas y unidades de servicios de nuevo tipo. Proyecto. MINAG, La Habana.
- 1996 Propuesta sobre la organización del sistema del Ministerio de la Agricultura, MINAG, La Habana.
- 1997 *Encuesta nacional sobre funcionamiento de las UBPC*. ONE, La Habana.
- 1997 Legislación sobre las UBPC, atendidas por el MINAG. La Habana, diciembre.
- 1998 Propuesta de reorganización de entidades económicas subordinadas. MINAG. La Habana.
- 1998 Principios básicos para las fincas estatales. Resolución Núm. 960/98 del MINAG, La Habana.
- 1998 Documentos normativos de granjas estatales subordinadas al MINAG. Dirección Jurídica, La Habana.
- 1998 Resolución Conjunta Núm. 2/98 de los ministerios de la Agricultura y el Comercio Interior: Reglamento para la comercialización y la concurrencia de los productores en el mercado agropecuario. MINAG/ MINCIN, La Habana.
- 1998 *Anuario Estadístico de Cuba. 1996*. ONE-MEP, La Habana.
- 1999 *Breve monografía agraria de Cuba*. Agroinform, MINAG, La Habana.
- 2001 La O Sosa, M. (compilador). *Compendio de la legislación agraria cubana*. ANAP, La Habana.
- 2004 *Agricultura Orgánica*. Núm. 2.

Bibliografía

- Bu, Ángel 1996. La UBPC y su necesario perfeccionamiento. *Revista Económica del INIE*, Núm. 2, La Habana.
- _____ 1998. "La problemática de las UBPC: un enfoque hacia el futuro." Inédito. La Habana.
- _____ 1999. "La cooperativización. Su desarrollo en Cuba." *Revista Económica del INIE*, Núm. 2, La Habana.
- Carranza, Julio 1992. "Cuba: Los retos de la economía." *Cuadernos de Nuestra América*, Núm. 19, La Habana.
- Castro Ruz, Fidel 1998. "Discurso de clausura del Primer encuentro nacional de presidentes de cooperativas de crédito y servicios." *Granma*, 6 de mayo.

- Cayado Martínez, Guillermo 2008. "Agricultura cubana: estructuras organizativas y programas de desarrollo. 1959-2007." *Agrinfor*, La Habana.
- CEPAL 1997. *La economía cubana. Reformas estructurales y desempeño en los noventa*. FCE, México, DF.
- Deer, Carmeri Diana 1997. "Reforming Cuban Agriculture." *Development and Change*, Vol. 16, No. 4, ISS, Oxford, UK.
- Duzan, Denise 1997. "Transición en la agricultura y el abastecimiento en Cuba: los productores entre el Estado y el Mercado." *Geographicalia*, Núm. 34.
- Enríquez, Laura J. 1999. "The Impact of Economic Reform on Cuba's Small Farmers." Ponencia a la Conferencia científica 40 Aniversario de la Ley de Reforma Agraria. 2003. *Economic Reform and peasants-tization in pos-1990 Cuba*. LARR, Austin.
- Fernández Font, Mario 1998. "Algunas reflexiones sobre el período especial." *Revista Bimestre Cubana*, Núm. 8, Época III, SEAP, La Habana.
- Fernández, Raúl 1991. "Notas sobre una estrategia agropecuaria para Cuba." En: *Cuba in Transition*. FIU, Miami.
- Figueroa Albelo, Víctor M. 1997. "Los procesos cooperativos en la Transformación." Tesis de Doctorado. Universidad de Las Villas, Cuba.
- _____ 1993. Hacia una fórmula cooperativa del sector estatal agrícola.
- _____ 1995. "La reforma económica en el sector agropecuario." Cap. III de: VV. AA. *El sector mixto en la reforma económica cubana*, Centro Félix Varela, La Habana.
- _____ 1999. Reestructuración del sistema agrario en los noventa: desafíos de la agricultura mixta.
- _____ 1999. "Los campesinos en el proyecto social cubano." Ponencia. La Habana.
- García, Aetal 1993. "Mercado agropecuario. Evolución actual y perspectivas." Inédito, La Habana.
- _____ 1997. *Empresas del sector agropecuario* (folleto). ENIE, La Habana.
- García, E. y H. Díaz 1996. *Resultados generales de las investigaciones socioeconómicas realizadas en las UBPC de la actividad cañera*. IPF, La Habana.
- González, Alfredo 1993. *Modelos económicos socialistas: escenarios económicos en la Cuba de los noventa*. ENIE, La Habana.
- Jordán, Alfredo 1998. "Sin diversificación no hay eficiencia agrícola y económica." Interv. en el Consejo Nacional Ampliado del MINAGRI. *Granma*, 20 de junio, La Habana.

- Lage, Carlos 1997. "Intervención en el V Congreso del PCC." *Granma*, octubre, La Habana.
- _____ 1997. "Conclusiones del control gubernamental al Ministerio de la Agricultura." *Granma*, 22 de mayo, La Habana.
- Millares, Manuel 1997. "Medidas del gobierno para favorecer la gestión de las UBPC cañeras." Entrevista de Eloy Concepción. *Trabajadores*, 10 de marzo, La Habana.
- Morales, A. et al. 1989. "Análisis de algunos aspectos del proceso de cooperativización en la agricultura cañera." *Economía y Desarrollo*, Núm. 2, La Habana.
- Nova González, Armando 1999. "Las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)." *Enfoques*, marzo. 1998. "Las nuevas relaciones de producción en la agricultura." *Cuba. Investigación Económica*, Año I, Núm. 1, INIE, La Habana.
- Nova González, Armando 2003. "La UBPC y el cooperativismo en la agricultura cubana. 1993-2001." *Organización y Democracia*, Núm. 4, Río de Janeiro.
- Pérez Rojas, Niurka y Dayma Echevarría León 1998. "Participación y producción agraria en Cuba. Las UBPC." *Temas*, Núm. 11, La Habana.
- Pérez Rojas, Niurka y Cary Pérez 1994. "Mercado agropecuario cubano: proceso de constitución." *Economía Cubana*, Núm. 18, CIEM, La Habana.
- Rodríguez, Santiago y Juan Triana 1994. *Sobre los cambios en la agricultura estatal*. CEEC. La Habana.
- Rosales del Toro, Ulises 2002. El papel del CAI: representante del Estado, coordinador, supervisor de control y ayuda, facilitador. Tercer encuentro sobre la emi-nencia económica de las unidades productoras de caña, MINAZ.
- Tagore, Vivian 1998. "Formas de organización cooperativa en la agricultura." Inédito. CEEC. La Habana.
- Unanue, Alberto 1992. "El derrumbe socialista en Cuba: una interpretación económica." *Cuadernos del CENDES*, Núm. 21, Caracas.
- Vaidés Paz, Juan 1996. "Hacia una tercera Reforma Agraria." *Debate Agrario*, Núm. 25, Lima.
- _____ 1998. "Agricultura y gobierno local." *Temas*, Núm. 11, La Habana.
- _____ 2000. "Notas sobre el modelo agrario cubano de los noventa." En: *Última Revolución Agraria del Siglo*. Nueva Sociedad, Caracas.
- VV. AA. 1996. *Desarrollo y participación*. Dpto. de Sociología, UH, La Habana.
- VV. AA. 1995. "La reforma económica en el sector agrario." Capítulo V de: *El sector mixto en la reforma económica cubana*, Centro Félix Varela, La Habana.

CAPÍTULO **Organización agraria desde finales** **8** de 2001 hasta comienzos de 2007

1. Introducción

El último período de nuestro estudio se extiende desde finales del año 2001 hasta el presente. En su transcurso, se completó el proceso de recuperación macroeconómica del país, iniciado en los años noventa, y comenzó una nueva etapa de desarrollo, a pesar del estancamiento de algunos sectores o de ciertas ramas en los sectores recuperados. En su corto lapso de tiempo, este período comprende dos momentos diferentes del comportamiento económico nacional: una fuerte recesión de la economía y la consecuente caída del ritmo de crecimiento (entre 2001 y 2003) y una creciente reanimación (entre 2004 y 2006), con tendencia a prolongarse en el marco de las nuevas condiciones externas del país.

La transformación de la estructura económica nacional como efecto de la crisis de los noventa y de las estrategias de salida, ha puesto sobre el tapete la necesidad de continuar y/o ampliar las políticas económicas de desarrollo.

Si bien este período de la organización agraria se caracteriza más por la continuidad de las estrategias presentes en el período anterior que por otras nuevas de igual peso, no han dejado de influir en él algunos cambios, principalmente, las prioridades establecidas en las políticas en curso y la reconversión azucarera iniciada en 2002.

En este sentido, dos ejes de fuerte incidencia en períodos anteriores, tales como el orden institucional y la división político-administrativa, se han mostrado, en el actual período, de forma diferente: el primero, sin grandes cambios, aunque con tendencias a una mayor centralización y, el segundo, como una división necesitada de una adecuación a los cambios territoriales introducidos durante el período especial.

1.1 Condicionamientos en la sociedad nacional

Los condicionamientos en la sociedad nacional combinaron factores y tendencias anteriores, así como nuevas condiciones externas e internas.

1.1.1 Escenario socioeconómico

Como antes señalamos, la recuperación iniciada en el período anterior fue detenida por la inflexión de la economía nacional en el año 2001, bajo el influjo de los acontecimientos ocurridos en EE. UU. y sus efectos internacionales. De hecho, a finales de ese año, se inició una recesión económica que abarcaría el bienio 2002-2003.

Cambios importantes en las condiciones externas al país permitieron una nueva reanimación de la economía desde 2004, con un crecimiento de más de 10% del producto interno bruto.¹

La recuperación nacional de los años noventa se fundamentó en estrategias de apertura o liberalización económica, las cuales tendían a configurar un modelo emergente de economía mixta con los siguientes rasgos:

- descentralización y diversificación del comercio exterior,
- asociación con el capital extranjero,
- crecimiento de un sector no estatal de la economía, integrado por los productores agropecuarios individuales y cooperativos, los trabajadores por cuenta propia y las empresas de capital mixto,
- apertura de mercados libres,
- inicio de una reforma empresarial.

La recesión de la segunda mitad de 2001 detuvo la promoción de este modelo. A partir de 2004, las estrategias en curso y sus prioridades —la mayoría de las cuales se incluyeron en la llamada “batalla de ideas”— parecen apuntar a un nuevo “modelo económico” que, en parte, recuerda las estrategias implementadas a finales de los años sesenta y que, a la vez, muestra rasgos novedosos. De los sesenta, se retoma una fisonomía económica basada en: a) predominio absoluto del sector estatal; b) minimización del mercado; c) definición de las prioridades mediante programas; d) dirección económica altamente centralizada; e) ingreso basado en el trabajo personal; f) prioridad del gasto social; g) subsidio generalizado; h) limitaciones al consumo en favor de la acumulación; i) distribución regulada; j) incentivos morales. Ahora, se le incorporan nuevos rasgos al modelo en ciernes, los que podrían resumirse como: k) alta acumulación en el sector de los servicios, menor en el turismo y mayor en la exportación de servicios técnicos y fuerza de trabajo calificada; l) persistencia, aunque minimizada, de algunas de las aperturas de los años 90; m) un mayor peso de las políticas sociales en el gasto público; n) reconversión del sector azucarero; o) un nuevo diseño energético para el país; p) circulación de dos monedas nacionales; q) eventual supresión del consumo racionado; r) inserción internacional basada, preferentemente, en acuerdos políticos, entre otros. Este “modelo” supone, de manera expresa o no, la delimitación o supresión de muchas de las reformas económicas de los años noventa.

Los bajos niveles de recuperación alcanzados desde el comienzo de este período plantearon la necesidad de redefinir e implementar una nueva estrategia de desarrollo agropecuario que permitiera completar la recuperación y establecer un adecuado ritmo de crecimiento en el sector. Esta nueva estrategia agropecuaria tendría que adecuarse ahora al entorno nacional de este período, caracterizado por:

- la delimitación de las reformas,
- el acotamiento de las aperturas o liberalizaciones anteriores,
- la recentralización institucional,
- la reorientación de la estrategia nacional de desarrollo,
- la promoción de un nuevo modelo de acumulación,
- las prioridades de la llamada "batalla de ideas".²

Este entorno sugiere que estas nuevas estrategias, nacional o agropecuaria, formarían parte de un nuevo modelo de acumulación centrado en el sector de los servicios (particularmente, el turismo) y la exportación de servicios técnicos. Se debe apuntar que ambas estrategias deberán dar cuenta de la demanda agregada del sector turístico y de la población, respectivamente.

Por otro lado, el diseño e implementación de una nueva estrategia de desarrollo en el sector agropecuario han estado fuertemente condicionados por la reconversión del sector azucarero iniciada en el período, la que ha tenido como efecto: de un lado, una reestructuración de la tenencia de la tierra y el uso del suelo en favor de la agricultura no cañera, la ganadería y la silvicultura y, del otro, la exigencia de formular un nuevo modelo técnico productivo que sea sustentable económica, social y ecológicamente.

Otro condicionamiento fuerte de una nueva estrategia de desarrollo es la necesidad de responder a la seguridad alimentaria de la población.

1.1.2 Escenario sociopolítico

El escenario sociopolítico de este período ha mostrado, como el anterior, igual tendencia a su estabilidad, alta gobernabilidad y preservación del consenso mayoritario de la población.

Aunque el gobierno mantuvo su continuidad, las políticas públicas prioritarias estuvieron enmarcadas, fundamentalmente, en los programas de la llamada "batalla de ideas", cuya conducción quedó, en parte, en manos del llamado Grupo de apoyo del presidente Fidel Castro.

Las instituciones del Estado y sus gobernantes mantuvieron un alto grado de legitimidad, aunque hayan sido evidentes cambios en el bloque generacional gobernante a finales del período. En este sentido, el liderazgo, elite y dirigencia, estarían evolucionando hacia una sucesión política y generacional ordenada.

Como un efecto del cambio en el modelo económico y del tránsito generacional, en un contexto de mayor tensión en las relaciones entre EE. UU. y Cuba, las instituciones y el orden institucional del país se han vuelto más centralizados y, consecuentemente, más burocratizados (Valdés, 2004).

La mayor hostilidad de la política norteamericana hacia Cuba, manifiesta en el reforzamiento del bloque

económico y el intervencionismo en los asuntos de la Isla, ha sido compensada con una ampliación de las relaciones económicas, políticas y diplomáticas con los diferentes países y regiones y, en mayor grado, con los de América Latina y el Caribe. Particular importancia ha mostrado, en este período, la vinculación de la Isla con Europa occidental y oriental, con China e India, y con los países miembros del MERCOSUR, como expresión de un mayor desarrollo de sus relaciones económicas y políticas, bilaterales y multilaterales. Aún mayor importancia han tenido el desarrollo de las relaciones políticas y económicas con Venezuela y la incorporación al proyecto integrador del ALBA.

La estructura de la sociedad cubana mantuvo sus tendencias anteriores, particularmente en lo referido al envejecimiento de la población, a la urbanización del país y a la mayor diferenciación social. Si bien las manifestaciones de desorganización social se atemperaron, las manifestaciones de corrupción se incrementaron —con su expresión particular en el sector agrario—, lo cual plantea uno de los más graves desafíos al régimen revolucionario.

Los cambios identificados en la subjetividad social (mayor individualismo, auge de la religiosidad popular, mayores diferencias generacionales, frustración de expectativas, etc.) no alteraron la preeminencia, en la estructura de estimaciones de la población, de los valores de soberanía, equidad y solidaridad.

1.2 Condicionamientos en la sociedad rural

Los condicionamientos en la sociedad rural de este período han sido, en gran medida, el resultado de las transformaciones ocurridas en el período anterior bajo el impacto de la crisis y de las estrategias de salida: descapitalización, caída del modelo tecnológico convencional, reforma agraria de los noventa y reconversión azucarera.

1.2.1 Descapitalización agraria

La descapitalización provocada por la crisis de los noventa no había sido superada, en este período, al nivel esperado y aún presentaba un grado mayor en algunas ramas y actividades. La descapitalización creciente de los activos y sistemas productivos podría resumirse como sigue:

- Degradación de los suelos.
- Deterioro de los sistemas de riego.
- Disminución del rebaño.
- Destrucción u obsolescencia del equipamiento y la agroindustria.
- Deterioro de las instalaciones agropecuarias e infraestructura.
- Afectación de las capacidades de la esfera científico-técnica.
- Pérdida de recursos humanos (González, 2007).

Este nivel de descapitalización ha gravitado como una condición altamente desfavorable a la recuperación del sector, así como al comportamiento de su organización agraria.

1.2.2 Evolución de la reforma agraria de los noventa

El proceso de implementación de la reforma agraria promovida en el período anterior estaba en gran medida concluido al comienzo de este. Como veremos más adelante, los resultados no han sido del todo los esperados, y el actual período es, en gran medida, un ajuste o ampliación de la reforma o reformas realizadas.

En diciembre de 2005, la estructura de tenencia de la tierra y uso del suelo, sin incluir el impacto de la reconversión azucarera, presentaba algunas variaciones importantes: un millón de hectáreas más de superficie nacional; más tierra en manos de tenentes estatales y privados; menos, en manos de las cooperativas. Las cooperativas de producción ocupaban menos de un tercio de las tierras del país y el sector autogestionado, sólo 42% del área total, pero con 41.9% y 60% de las tierras agrícolas, respectivamente (Tabla 8.1).

Aunque, durante el período, la tendencia ha sido al incremento del área en el sector estatal y a su disminución en el cooperativo, la creciente entrega de tierras estatales en usufructo a cooperativas, campesinos y parceleros, ha modificado la estructura de tenencia, diferenciándola cada vez más de la estructura de propiedad. Se mantiene un mecanismo permanente de traspaso que ha incidido en esta estructura a favor de los tenentes no estatales. En este sentido, el sector campesino podría elevar su peso específico en el futuro si se cubre su actual demanda de tierra en algunas producciones; igualmente, parte del

sector cooperativo se podría reestatizar si se reconstruyeran las condiciones tecnoproductivas anteriores en, por ejemplo, el arroz y la ganadería.

En cuanto a la estructura del uso del suelo, al finalizar 2005 y avanzada la reconversión azucarera, la superficie agrícola del país constituía 60% de la superficie total; de ella, sólo se cultivaba poco más de la mitad, pues el 14% estaba ociosa y el resto, bajo pastos (Tabla 8.2).

Como se observa en la tabla:

- el sector estatal subsistente poseía 58% de la superficie de las tierras del país, pero sólo 25% de las agrícolas; en cambio, poseía casi la mitad de los pastos, 61% de las tierras ociosas y 85% de las tierras no agrícolas,
- el sector autogestionario totalizaba 60% de las tierras agrícolas y 72% de las cultivadas,
- el sector cooperativo de la producción (UBPC y CPA) poseía la cuarta parte de las tierras del país, pero 42% de las tierras agrícolas y casi la mitad de las cultivadas, aunque, en más de 60%, con cultivos permanentes; 13% de sus tierras agrícolas estaban ociosas,
- las UBPC, en particular, poseían 46% de sus tierras agrícolas con cultivos permanentes, fundamentalmente, las plantaciones cañeras, de manera que su incidencia en el sector azucarero era y es, determinante,
- Los productores individuales (actualmente integrados, en su mayoría, a CCS) poseían 18% de las tierras agrícolas, pero cultivaban casi 70% de estas tierras, de las que sólo 5% se hallaban ociosas.

Un desafío inmediato es lograr una mayor explotación de la tierra y recuperar las áreas perdidas o en barbecho, las que constituyen 17% de todas las tierras agrícolas del país. Esta proporción podría incrementarse con la reconversión azucarera en curso. De hecho, entre 1989 y 2005, el porcentaje de tierras cultivadas, respecto a las agrícolas, disminuyó en 25%. Esta estructura de uso del suelo nos revela el potencial inmediato de tierras ociosas que podrían reincorporarse a la producción, así como el peso que tendrían los tenentes estatales y las UBPC en su mayor aprovechamiento. Se debe advertir que una solución efectiva a la reincorporación de las tierras ociosas o subutilizadas, planteará la necesidad de su redistribución entre tenentes y sectores. También, que la superficie forestal tiene su potencial de crecimiento, fundamentalmente, en el sector estatal y, en medida mucho menor, en algunas UBPC.

La estructura y forma de uso del suelo debería evolucionar a favor de prácticas agroecológicas que garanticen prioritariamente la preservación y/o recuperación de los suelos agrícolas. Entre otras muchas, mediante la diversificación radical de los cultivos.

1.2.3 El "nuevo modelo agrario"

El "nuevo modelo agrario", inducido tanto por la experiencia histórica como por las condiciones actuales del sector, es, en realidad, un conjunto de

Tabla 8.1

Estructura de tenencia de la tierra por tipo de productor, 2005

| Tipo de productor | Superficie* | Porcentaje |
|--------------------|-------------|------------|
| Total nacional | 10, 998.6 | 100.0 |
| Empresas estatales | 6, 391.8 | 58.1 |
| Cooperativas: | 3, 251.8 | 29.7 |
| -UBPC | 2, 551.2 | |
| -CPA | 700.6 | |
| CCS y privados | 1, 345.0 | 12.2 |

*Miles de hectáreas

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba 2005, ONE, Ciudad de La Habana, 2006.

Tabla 8.2

Estructura del uso del suelo, 2005

| Concepto | Total* | Estatal | UBPC | CPA | CCS y privados |
|--------------------------|----------|---------|---------|-------|----------------|
| Total | 10 988.6 | 6 391.8 | 2 551.2 | 700.6 | 1345.0 |
| Superficie Agrícola | 6 597.1 | 2 658.6 | 2 177.2 | 593.1 | 1168.2 |
| Superficie Cultivada: | 3 222.7 | 909.4 | 1 182.3 | 344.7 | 786.3 |
| -Cultivos permanentes | 2 009.2 | 571.5 | 1 001.9 | 255.0 | 181.1 |
| -Cultivos temporales | 1 208.6 | 334.5 | 179.9 | 89.3 | 604.9 |
| -Viveros y semilleros | 4.9 | 3.4 | 0.8 | 0.4 | 0.3 |
| Superficie no cultivada: | 3 374.4 | 1 749.2 | 994.9 | 248.4 | 381.9 |
| -Pastos naturales | 2 268.5 | 1 072.4 | 681.6 | 192.9 | 321.6 |
| -Ociosas | 1 105.9 | 676.8 | 313.3 | 55.5 | 60.3 |
| Superficie no agrícola: | 4 391.5 | 3 733.2 | 374.0 | 107.5 | 176.8 |
| -Forestal | 3 055.0 | 2 576.0 | 230.6 | 83.1 | 165.3 |
| -Otros | 1 336.5 | 1 157.2 | 143.4 | 24.4 | 11.5 |

*Miles de hectáreas

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba 2005, ONE, Ciudad de La Habana, 2006.

estrategias o "modelos" específicos mediante los cuales se pretende superar a una y otras. Comentaremos algunos de los más relevantes entre ellos:

El modelo de financiamiento

El proceso de descentralización financiera a que se vio obligado el país en el período 1993-2001 fue conformando un "modelo financiero" del sector agropecuario, basado en una planificación técnico-económica centrada en la categoría finanzas, la planificación diferenciada en divisas y en moneda corriente, la creación de una tesorería central encargada de redistribuir los fondos en divisas del sector (constituidos por la asignación estatal de recursos financieros, el crédito estatal, los excedentes ramales, la inversión extranjera y la cooperación internacional) y la creación de un subsistema de financiamiento basado en el sistema bancario nacional y en la tesorería central del MINAG.

La relativa autonomía de las actividades agropecuarias que acompañaron esta incipiente autonomía financiera sectorial y/o ramal, en el transcurso del período anterior, se ha visto fuertemente restringida, en el actual período, con la centralización de todos los ingresos en divisas en una cuenta única estatal, el control de los contratos y pagos del sector por el Banco Nacional y el establecimiento de prioridades de financiamiento para sectores no agropecuarios. Esta pérdida de autonomía financiera desdibujó el modelo agropecuario emergente del período anterior.

El modelo tecnológico

El modelo tecnológico instaurado desde finales de los años sesenta, al que podemos llamar convencional, supuso el trasvase de la producción agropecuaria a condiciones de explotación intensiva. Como vimos, los principales componentes de ese modelo eran:

- en la producción agrícola: mecanización, electrificación, quimificación, riego, semillas y variedades certificadas, sanidad vegetal,
- en la ganadería: mecanización, producción de alimentos y complementos, genética, inseminación artificial, sanidad animal,
- en la energía: combustión interna, electricidad,
- en la gestión: organización a gran escala, especialización, incorporación de resultados científico-técnicos.

Cada uno de estos componentes fue elevando su peso en la producción agropecuaria e incidiendo en los costos, sin los resultados económicos esperados. La crisis de comienzos de los noventa hizo inviable este modelo por su irrentabilidad, la falta de aseguramientos y sus consecuencias ecológicas. De hecho, la nueva situación dio lugar a una sensible disminución de la mecanización, el riego, los agroquímicos y los energéticos, así como a la disminución de la escala organizativa, como es el caso de las UBPC, y a una mayor diversificación de la producción.

La disolución de este modelo convencional en las actuales condiciones restrictivas no ha sido compensada por su redefinición. El modelo tecnológico promovido en

la práctica, actualmente, es una versión atemperada del anterior, el que se pretende sea compatible con la rentabilidad, la productividad de la fuerza de trabajo y la sustentabilidad:

| Actividad | Componentes |
|-------------|---|
| Agricultura | - Mecanización moderada y tiro animal - Quimificación mínima y control biológico - Fertilización orgánica - Riego moderado y drenaje - Semillas y variedades seleccionadas y transgénicas - Sanidad vegetal - Investigaciones |
| Ganadería | - Mecanización y tiro animal - Producción de pastos y ensilajes - Genética. Retrocruces - Inseminación artificial - Sanidad animal - Investigación |
| Energía | - Combustión interna mínima - Electrificación - Fuentes alternativas: eólica y procesamiento de residuales |
| Gestión | - Organización a mediana escala - Diversificación - Incorporación de resultados científico-técnicos sustentables. |

Un modelo tecnológico compatible permitiría a la agricultura cubana recuperarse sobre la base de una mínima eficiencia económica y una mayor independencia del mercado exterior. Ello implica una implementación de los componentes del modelo hasta el nivel adecuado, así como la plena autonomía de los productores en su aplicación.

Por otra parte, el financiamiento en divisas de este modelo emergente supone alguna vinculación de las producciones tecnificadas a los mercados externos o internos de divisas, así como la creación de mecanismos efectivos de autofinanciamiento en cada empresa.

El actual modelo agrario se acompaña de un profundo cambio tecnológico, resultante de los impactos de la crisis y de una mayor exigencia económica y ambiental. El modelo tecnológico emergente está fuertemente condicionado por la cultura agrotécnica y zootécnica dominante en décadas anteriores, por la carencia de fuerza de trabajo y por una incipiente cultura ecológica. Este modelo debe ser redefinido a favor de una agricultura orgánica, primero, y ecológica, después, como la única forma de producción económica y ambientalmente sostenible y, por ende, socialmente aceptable. En la actual fase de desarrollo agropecuario, este modelo emergente debe ser promovido no sólo administrativamente, sino económica y culturalmente.

Si bien la adecuación del modelo podría favorecer la eficiencia económica, esta es inseparable del comportamiento de la fuerza de trabajo. De hecho, el modelo tecnológico convencional, implementado desde décadas atrás, apenas logró compensar la caída tendencial de la disponibilidad y productividad de la fuerza de trabajo;

consecuentemente, el modelo tecnológico ha probado ser interdependiente de un modelo de incentivación que asegure la disponibilidad, disciplina y productividad laboral necesarias.

El modelo de incentivación

Si observamos en conjunto el modelo de incentivación que, de modo más o menos explícito, rige desde finales de los años ochenta para cada uno de los tipos de organización agropecuaria, veremos un número equivalente de gratificaciones en todos los tipos, con un énfasis en el resultado económico de las cooperativas y la producción individual. Sin embargo, las sanciones del modelo para el tipo de empresa estatal alcanzaban sólo un tercio de las correspondientes a los demás tipos y no estaban vinculadas con la eficiencia (Tabla 8.3).

En este "modelo", los precios han operado indistintamente como gratificaciones o sanciones respectivamente, si: a) aseguran la ganancia mediante altos precios de los productos y/o bajos de los insumos, generalmente en el mercado libre, y b) no permiten o limitan la ganancia, debido a bajos precios de los productos y/o altos de los insumos. Los productores estatales y las UBPC se han beneficiado poco del mercado libre y más de los subsidios; los productores campesinos, cooperativos o individuales,

se han beneficiado del mercado libre, pero menos de los subsidios o de los aseguramientos a la producción. La generalización de precios de mercado para todos los productores se traduciría en un incentivo igual para todos ellos y haría de la eficiencia la principal fuente de incentivo.

Los cambios introducidos en este modelo durante los años noventa no fueron sustanciales, aunque sí importantes: a) la mayor parte de la producción agropecuaria quedó bajo formas de producción cooperativas o individual y, por ende, de sus propios incentivos, y b) los incentivos "financieros" y de "ingresos" se enmarcaron en un régimen más duro, principalmente para el sector estatal. No obstante, el modelo fue aún de escasa incidencia sobre el proceso productivo real en las condiciones de un escenario de crisis. Sirva de ejemplo el caso de las UBPC creadas desde 1993 con un modelo de incentivo explícito, basado en:

1. Posesión, en propiedad o usufructo, de los medios de producción.
2. Propiedad sobre el producto.
3. Expectativas de ganancia.
4. Autoconsumo familiar de alimentos.
5. Mejoramiento y/o construcción de viviendas.
6. Autogestión.

Estos incentivos realmente no operaban, puesto que la propiedad estaba fuertemente gravada y su uso, regulado; no había ganancia, o resultaba pequeña; la construcción de viviendas era escasa, o nula; y la autogestión quedaba delimitada como "autonomía de gestión". Sólo el autoconsumo familiar era una incentivación en el corto plazo.

El actual modelo de incentivación es el mismo del período anterior, con pequeñas variaciones en las condiciones, excepto una mayor distorsión en las diferencias entre los productores (por los ingresos derivados de los mercados libres y en divisas), y en el carácter de la posesión de la tierra (en propiedad o usufructo).

El actual modelo de incentivación del sector agrario carece de suficientes estímulos positivos y negativos, es decir, de gratificaciones y sanciones. Es más la resultante del ordenamiento agrario establecido, que un patrón de incentivos integralmente diseñado. El modelo agrario emergente demanda un modelo de incentivación con más gratificaciones y sanciones que el actual, y necesita estar más vinculado a la eficiencia económica y a la sustentabilidad ambiental; los incentivos vinculados al ingreso deben estar fuertemente vinculados al resultado productivo y al ahorro, desde los trabajadores directos hasta los dirigentes empresariales.

Tabla 8.3
Modelo de incentivos por tipo de organización agropecuaria

| | | I | | |
|---------------------|---|--------------------|------------------------|-----------------------|
| Tipos de incentivos | Gratificaciones | Producción estatal | Producción cooperativa | Producción individual |
| Propiedad | -Tierra -Medios de producción | | X | X |
| Ocupación | -Empleo -Autogestión | X | X | X |
| Finanzas | -Rentabilidad -Crédito -Inversión | X | X | X |
| Ingresos | -Salario -Premio -Ganancia -Gratuidad | X | X | X |
| Tecnología | -Nivel tecnológico | X | X | |
| Mercados | -Demanda estatal -Mercado libre | X | X | X |
| Seguridad | -Autoconsumo familiar | X | X | X |
| Vivienda | -Construcción de viviendas | X | X | |
| | | II | | |
| Tipos de incentivos | Sanciones | Estatal | Cooperativa | Individual |
| Propiedad | -Restricciones -Usufructo | | X | X |
| Ocupación | -Desempleo -Subordinación | X | X | X |
| Finanzas | -Deuda -Interés -Descapitalización -Impuesto | | X | X |
| Ingreso | -Pérdidas -Normas salariales | X | X | X |
| Tecnología | -Normas técnicas | | X | X |
| Mercado | -Mercado normado | | X | X |

Fuente: Valdés, 2001.

Todo parece indicar que este necesario modelo de incentivos tendría una implementación lenta y que sólo alcanzará una mayor incidencia sobre los productores en condiciones en que las gratificaciones puedan realizarse y las sanciones tengan un mayor peso relativo en el conjunto de los incentivos.

1.2.4 Aspectos de la evolución agraria

Las estrategias implementadas desde 1994, basadas en ajustes financieros, aperturas económicas y cambios estructurales, propiciaron una recuperación del conjunto de la economía nacional, la cual alcanzaba, en el año 2003, el 95% del PIB de 1989, antes de la crisis. El sector agropecuario participó en esta recuperación, aunque sus ramas lo hicieron de modo desigual debido a las estrategias diseñadas para el sector, como el plan alimentario, la reforma agraria de 1993, la apertura de mercados libres agropecuarios y un cierto reaprovisionamiento de insumos. Los numerosos cambios organizativos se orientaron a contribuir a esta recuperación. Importante, aunque insuficiente, la recuperación se ha comportado en el último quinquenio como detallaremos más abajo (ONE, 2006).

Recuperación del producto agropecuario

El producto interno agropecuario (PIA.), a precios constantes de 1997 e incluidas la silvicultura y la pesca, había alcanzado, en el año 2000, un monto de 1 907.1 millones de pesos, aproximadamente 25% más que en 1993. Entre 2000 y 2005, el PIA mostró altibajos hasta retroceder, en 2005, a 90% del producto en el año 2000 y, de hecho, muestra una tasa promedio anual de decrecimiento del 2.2%, en contraste con el 5.6% de crecimiento promedio anual del conjunto de la economía nacional en ese período. Durante el período, esta fluctuante y lenta recuperación se benefició de la reanimación de la agricultura no cañera, pero fue afectada por la continuada caída de la agricultura cañera y por la limitada reanimación de la ganadería. Entre 2003 y 2005, una intensa y prolongada sequía afectó las provincias del centro y oriente del país, y numerosos huracanes azotaron el territorio nacional. Estos factores impactaron sobre el sector agropecuario, en general, y sobre las ramas agrícola cañera y de ganadería vacuna, en particular. De hecho y a precios constantes de 1997, el producto interno agropecuario de 2006 descendió a 1 700.5 MMP, confirmando su tendencia recesiva (ONE, 2006).

Esta tendencia ha sido confirmada en la balanza comercial agropecuaria (de favorable en 1989 con 534,4 millones de dólares, a deficitario en 2005, con un saldo de -1321,7 millones)(González, 2007).

Estos comportamientos sugieren que los cambios organizativos iniciados en 1993 ya habían agotado sus efectos favorables sobre el sector, debido a las condiciones dominantes en el período, o que estas condiciones anulaban esos efectos favorables.

Comportamiento sectorial

Las estrategias del "período especial" modificaron el peso relativo de los distintos tipos de productores: se

redujo el sector estatal, se consolidó el sector cooperativo, y se fortaleció y amplió el sector de los productores individuales. El sector estatal pasó a ser minoritario en la producción agrícola cañera y no cañera, y sólo mantuvo un mayor peso en la ganadería (Tabla 8.4).

En lo fundamental, la mayor tenencia de tierras cultivadas por el sector cooperativo lo responsabiliza de la recuperación de la agricultura cañera y no cañera; el sector estatal deberá garantizar (con una mayor participación de las cooperativas) la ganadería y la silvicultura; los campesinos y parceleros deberán mantener su aporte decisivo en la producción de alimentos. Las tendencias observadas hasta 2006 parecen reforzar este peso relativo de los sectores.

1.2.5 Reconversión azucarera

Dentro del sector agropecuario, la crisis tuvo sus mayores efectos en la agricultura cañera y la industria azucarera. En la primera, el desabastecimiento, particularmente la falta de repuestos y energéticos, provocó el derrumbe del modelo de producción intensivo en que se había basado en décadas anteriores y, consecuentemente, de la producción de caña y la productividad agrícola.

En la industria, la caída de la producción por falta de materia prima fue acompañada por problemas de mercado -demanda, precios y destino- y de financiamiento. El derrumbe de la rentabilidad del sector azucarero lo convirtió en un receptor de subsidios en moneda dura y corriente.

La reanimación del conjunto de la economía como efecto de las estrategias de recuperación implementadas después de 1993, si bien atenuaron, en parte, la caída del sector, no propiciaron su recuperación y viabilidad externa. La Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC, en 1997, daba cuenta de esta situación y trazaba lineamientos más enérgicos para el sector, insistiendo en la recuperación de su "papel estratégico en la economía". Inclusive, la zafra 2001/2002 se aseguraba mediante la apertura del sector a la asociación con el capital foráneo. Sin embargo, la zafra 2000/2001 fue una de las más baja de los últimos 50 años y las posteriores no lograron remontar esta situación.

A mediados de 2002, se inició un proyecto de reestructuración de la industria azucarera. En un primer momento, se centraba en la recuperación de la producción cañera y

Tabla 8.4
Participación por ramas y subramas

| Ramas | Productores | | |
|--------------------|-------------|--------------|--------------|
| | Estatales | Cooperativas | Individuales |
| Agricultura cañera | 8.0 | 87.0 | 5.0 |
| Agríc. no cañera | 10.0 | 45.0 | 35.0 |
| Ganadería | | | |
| -Vacuna | 60.0 | 30.0 | 10.0 |
| -Porcina | 58.0 | 30.0 | 12.0 |
| -Ovino/caprino | 10.0 | 30.0 | 60.0 |
| -Avícola | 55.0 | 40.0 | 5.0 |

Fuente: Estimados del autor.

la disminución de los centrales azucareros en operación; en un segundo momento, bajo la denominación de Tarea Álvaro Reynoso, desactivaría casi la mitad de los centrales azucareros y sus plantaciones cañeras se destinarían a otras producciones agropecuarias. El sector azucarero quedaría, en adelante, con 77 centrales en activos y pasaría a actividades no cañeras más de un millón de hectáreas liberadas (Tabla 8.5).

Actualmente, la reconversión del sector azucarero se muestra como un proceso a mediano-largo plazo que tiene como objetivos fundamentales: a) recuperar la producción cañera hasta el nivel que asegure las zafra previstas, y b) la reconversión de las plantaciones cañeras a otras producciones agrícolas, pecuarias o forestales, hasta su plena puesta en producción. En este caso, la reconversión plantea modificaciones en el uso del suelo y la organización de la producción de casi todas las unidades del sector.

La implementación de la Tarea Álvaro Reynoso no ha logrado la reactivación de la agricultura cañera y de la producción azucarera en las áreas y centrales previstos. De hecho, las sucesivas zafra del quinquenio mantuvieron su tendencia regresiva, como se muestra en la Tabla 8.6. Como se observa, si bien la reconversión azucarera no ha logrado expresarse en el cumplimiento de su programa de recuperación azucarera, sí ha tenido un importante impacto en la producción agropecuaria, como estaba previsto. En primer lugar, mediante el traspaso de áreas de la agricultura cañera a la no cañera y la ganadería, ascendente a 1 3850.0 mil ha, de las cuales cerca de 60% ya estaban en explotación en 2005; en segundo lugar, reconfigurando el uso del suelo en las tierras comprendidas en el sector:

La agricultura cañera, enfrentada al deterioro de las plantaciones y a la sequía de los últimos años, tan sólo ha comenzado, en 2005, una lenta recuperación, aún muy distante de su nivel programado de producción, capaz de sustentar una zafra azucarera de 4 a 5 millones de toneladas de azúcar. La agricultura no cañera, la silvicultura y la ganadería se encuentran en plena y gradual reconversión de sus áreas reasignadas, con una recuperación aún muy distante de su potencial.

Las reconversiones productivas de las áreas traspasadas enfrentan severos déficit de medios de producción, financieros y recursos humanos, adecuados a sus nuevas producciones. Un desafío no menor se relaciona con la suplantación del modelo técnico productivo tradicional de la agricultura cañera, por otro que sea económica y ecológicamente viable.

Como antes comentamos, el proceso de reconversión azucarera impactará, a mediano y largo plazos, el modelo agrario de transición al introducir cambios en la estructura de tenencia y uso del suelo, en la organización agraria, en la estructura de la producción, en los mecanismos de incentivos, etc. Igualmente, creará nuevas tensiones sobre recursos escasos como el suelo, el agua, la fuerza de trabajo y los energéticos. De esto se sigue que el desarrollo agropecuario y la consolidación de un nuevo modelo agrario, están fuertemente vinculados al éxito de la

Tabla 8.5
Proyección de áreas cañeras reconvertidas por tipo de producción

| Producción | Área | Porcentaje |
|------------------------------|--------|------------|
| Cultivos varios y hortalizas | 320.0 | 32.0 |
| Forestal y frutales | 180.0 | 18.0 |
| Pastos/ganadería | 500.0 | 50.0 |
| Total | 1000.0 | 100.0 |

Unidad: mil hectáreas

Fuente: Estimado del autor, basado en las informaciones públicas del MINAZ.

Tabla 8.6
Producción azucarera por año, 1997-2006

| Zafra | Producción azúcar crudo (MT) | Relación con la zafra anterior |
|-----------|------------------------------|--------------------------------|
| 1996/97 | 4 154.8 | |
| 1997/98 | 3 153.2 | 0.75 |
| 1998/99 | 3 691.3 | 1.17 |
| 1999/2000 | 3 948.9 | 1.06 |
| 2000/2001 | 3 431.7 | 0.86 |
| 2001/2002 | 3 501.1 | 1.02 |
| 2002/2003 | 2 141.2 | 0.61 |
| 2003/2004 | 2 520.0 | 1.17 |
| 2004/2005 | 1 230.0 | 0.49 |
| 2005/2006 | 1 200.0* | 0.97 |

Unidad: 1000 ha

Fuente: Novas, 2006 y procesamiento del autor.

reconversión azucarera en curso y a su adecuada integración al sector agropecuario del país.

1.2.6 Agricultura sostenible

El paso a un desarrollo agrario sostenible es el mayor desafío a que se enfrenta el sector a largo plazo y en él se resumen, de cierta forma, todos los demás. De hecho, el sector agropecuario cubano está muy lejos de que sus actividades productivas hayan alcanzado la condición de ser económica y ecológicamente sostenibles. Este objetivo es un condicionante del desarrollo organizacional del sector y debemos incluirlo en este breve examen:

Sustentabilidad económica

La ineficiencia del sector agropecuario hasta los años ochenta y el impacto de la crisis de los noventa, hacen de la viabilidad económica el principal desafío del sector a corto y mediano plazos. La reproducción simple del sector, obviamente diferenciada por ramas y empresas, no ha podido completarse en la medida en que continúa siendo un receptor neto de subsidios, mediante los cuales el presupuesto del Estado cubre el déficit financiero de las empresas y/o el impago de sus préstamos por los productores individuales. Superar esta situación implica no sólo un estricto ahorro de los recursos insumidos por el sector, sino un incremento elevado de los rendimientos agrícolas y pecuarios. Una reproducción ampliada demandaría una mayor eficiencia en el uso de los recursos productivos y una productividad creciente de los medios y el trabajo.

En el caso cubano, se reitera la observación acerca de los problemas relacionados con la medición de la productividad, no tanto porque "se incluyen los *outputs* y se sobrestiman los *inputs*", como porque los precios no expresan el valor real de unos y otros (Mc Intyre, 1993).

La búsqueda de la viabilidad económica del sector plantea, de acuerdo con la experiencia, la necesidad de ajustar el modelo agrario en algunos aspectos:

- menor dependencia de los insumos industriales, particularmente de los importados,
- mayor autogestión de los productores,
- un régimen económico "duro", es decir, de restricciones y sanciones financieras, pero autónomo,
- un modelo de incentivos "fuerte", tanto en gratificaciones como en sanciones.

Sustentabilidad social

Aunque en el orden socialista cubano la sostenibilidad social del campo depende en mayor medida de la política social del Estado que de los sectores económicos, corresponde al sector agropecuario hacer una contribución esencial mediante:

- la creación de empleo y de condiciones laborales idóneas,
- la incorporación social de la mujer,
- la capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo,
- el autoabastecimiento de los productores y sus familiares,
- el apoyo a sus comunidades,
- algunos servicios comunales,
- la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales.

Históricamente, la confusión de funciones entre las entidades económicas y estatales fue seguida de una reacción orientada a una separación estricta de estas esferas, sin que los gobiernos locales tuvieran siempre capacidad de cubrir las necesidades comunitarias. Esta situación, en gran medida superada con el tiempo, presenta, en el espacio rural, dos características: a) una mayor limitación de los servicios públicos, y b) una mayor interpenetración entre la población vecindaria y las unidades económicas agropecuarias del territorio. Por otra parte, el predominio de formas cooperativas y de autogestión en el campo cubano implica la atención, por los colectivos autogestionarios, de sus intereses comunitarios.

El desafío consiste en instaurar en el espacio local un ordenamiento institucional que, partiendo de las condiciones rurales, favorezca la vinculación entre el sector agropecuario y su sociedad ambiente.

Sustentabilidad ecológica

La evolución de la agricultura cubana hasta nuestros días, basada en la especialización del uso del suelo y la deforestación, ha generado y enfrenta un serio desafío a su sustentabilidad ecológica, patente en la:

- degradación generalizada de los suelos,
- tendencias climáticas a la desertificación,
- mayor incidencia ciclónica,
- baja disponibilidad y calidad del agua,

- contaminación ambiental,
- pérdida de biodiversidad,
- plagas endémicas,
- limitada cultura ecológica,
- una agricultura de baja sensibilidad en su relación con la naturaleza y dependiente.

Como hemos comentado, esta situación ha sido favorecida por factores históricos, políticos, institucionales, tecnológicos y culturales. La mayoría de los problemas han sido perfectamente identificados y son enfrentados mediante programas nacionales enmarcados en la Estrategia Ambiental del Estado Cubano y en otros particulares, como la Estrategia Nacional de Lucha contra la Desertificación, elaborada en el 2002, los cuales han propiciado una cierta mejoría. Pero la sustentabilidad ecológica del sector es un objetivo a mediano y largo plazos y, en todo caso, un desafío de mayor envergadura que otros.

El logro de una agricultura ecológicamente sustentable y suficiente, se relaciona con los modelos tecnológicos dominantes en las distintas ramas productivas del sector y en cada etapa de nuestra historia agraria:

- **De los 50 a los 60: agricultura tradicional.** Largo período en el cual domina el modelo de agricultura originado en las prácticas campesinas.
- **De los 60 a los 90: modelo convencional.** Período en el cual domina el modelo de agricultura intensiva en recursos, antes descrito.
- **De los 90 en adelante: modelo de transición.** Período en que domina un modelo híbrido con un creciente componente de agricultura orgánica.

De hecho, el modelo dominante en cada etapa ha coexistido con prácticas correspondientes a otros modelos, principalmente, los precedentes. En la actualidad, domina un modelo mixto, conformado por rasgos del modelo convencional y de una agricultura orgánica emergente. Inclusive, se manifiestan rasgos incipientes de una producción de vocación agroecológica. Se entiende que sólo un modelo agroecológico dominante permitiría alcanzar una total sustentabilidad en el sector.

La promoción de un modelo agroecológico supone no solamente mayor conciencia ecológica que la actual (que

Tabla 8.7

| Productores | Años | | Relación 2006/2000 |
|-----------------------------|-------|-------|-----------------------|
| | 2000 | 2006 | |
| Estatales | | 343.8 | |
| Cooperativas: | 323.3 | 257.2 | 0.79 |
| -CPA | 75.1 | 62.4 | 0.84 |
| -UBPC: | 248.2 | 194.8 | 0.78 |
| -Cañeras | 140.8 | 100.8 | 0.71 |
| -No Cañeras | 107.4 | 93.9 | 0.87 |
| CCS | 180.8 | 214.9 | 1.9 |
| Campesinos independientes | 49.1 | 61.9 | 1.2 |
| Usufructuarios individuales | 118.2 | 173.3 | 1.4 |

Fuente: Procesamiento del autor.

se iría formando al mismo tiempo que la gestión), sino prácticas productivas agropecuarias regidas por ciertos principios como:

- enfoque holístico,
- biodiversidad creciente,
- diversificación productiva radical,
- agricultura orgánica,
- reproducción de los recursos naturales insumidos.

Un "modelo" agropecuario inspirado en estos principios daría lugar a un modelo tecnológico de transición conformado, aproximadamente, como sigue:

| Actividad | Componentes |
|-------------|---|
| Agricultura | - Mecanización mínima - Producción y uso de abonos orgánicos - Recuperación y conservación irrestricta del suelo - Riego y drenaje selectivo y complementario al régimen de lluvia - Sanidad vegetal basada en el control biológico y la resistencia orgánica - Investigación aplicada |
| Ganadería | - Mecanización mínima - Alimentación basada en pastos y forrajes - Sanidad animal preventiva - Genética adecuada a las condiciones ambientales. - Investigación aplicada. |

La promoción y eventual instauración de este modelo de inspiración agroecológica tiene necesidad de incentivos jurídicos, económicos, políticos y culturales: protección legal, precios diferenciados, prioridad de los recursos, establecimiento de reconocimientos y premios, y educación ambiental, entre otros.

1.2.7 La fuerza de trabajo

Una de las limitaciones más importantes al proceso de organización agraria, en general, y al desarrollo agropecuario, en particular, ha sido la disminución progresiva de la fuerza de trabajo. En el período, este factor limitó los efectos esperados tras los cambios organizativos implementados desde el período anterior. La tendencia a la disminución de la fuerza de trabajo, presente desde los primeros cambios agrarios de 1959, aparece como un efecto combinado del incremento del empleo en otros sectores de la economía y los servicios públicos, la caída de la productividad del trabajo, la migración del campo a la ciudad y, en general, la disminución relativa de la población rural en el conjunto de la población nacional.

Desde los años noventa, este déficit estructural se ha hecho más grave debido al derrumbe del modelo tecnológico convencional, con su alto componente de mecanización y empleo de agroquímicos, y se muestra como una de las limitantes más graves de la recuperación agropecuaria en curso. El balance de la población ocupada bajo las distintas formas de organización agropecuaria en el actual período se puede apreciar en la **Tabla 8.7**.

Como se observa, en los sectores estatal y cooperativo (tenentes de 80% de las tierras del país) hay una tendencia a la disminución de la población ocupada. Entre los años 2000 y 2006, descendió entre 15% y 30%. Contrariamente, aumentó el número de productores individuales (en CCS, independientes o usufructuarios), lo cual explica, en parte, el mayor nivel de recuperación, producción realizada y productividad de este grupo entre el conjunto de los productores agropecuarios.

1.3 El modelo organizativo

El modelo organizativo dominante en este período ha sido el mismo del período anterior, aunque con variaciones en el grado de aplicación de sus principales rasgos:

- la especialización territorial ha tendido a disminuir, como efecto de una mayor diversificación en el uso del suelo,
- la escala de organización ha tendido a aumentar, como efecto de fusiones y reestatizaciones,
- la descentralización de la gestión ha sido limitada,
- la sustentabilidad de la producción ha sido insuficiente.

Aunque las nuevas formas de organización del trabajo y la gestión —como la cooperativización— se han hecho dominantes entre las formas de producción, no han alcanzado el grado de legitimidad, autonomía y articulación con el mercado necesarias para su desarrollo.

Otros procesos, como la creciente subordinación local de las actividades agropecuarias (las GEMA y los delegados municipales del MINAG, con sus oficinas locales de atención, supervisión y/o control) no han alcanzado, en este período, el nivel de desarrollo previsto y, en general, carecen de las definiciones institucionales correspondientes.

En el período, bajo el impacto de la reconversión azucarera y por decisión del gobierno, el sistema del Ministerio del Azúcar duplicó las actividades agropecuarias del sistema del Ministerio de la Agricultura, de modo que ambos sistemas desarrollan iguales actividades productivas, de aseguramiento a la producción y de dirección estatal sobre los productores. Consecuentemente, ambos han creados las correspondientes estructuras y entidades para asegurarlas.

Debido a esta dualidad, al estudiar el período nos referiremos a algunos aspectos de la organización agraria en el sistema del MINAZ, pero mantendremos como centro de nuestro examen la evolución de la organización en el sistema del MINAG.

El Organizador ha continuado siendo un sujeto colegiado, aunque muchas de sus propuestas dependan ahora de decisiones del gobierno. La función de organización transita actualmente entre una madeja de disposiciones normativas que restringen su ámbito de iniciativas. En el MINAG, participan de la función organizadora el ministro, el Consejo de Dirección, la Comisión de Organización, la Comisión de Perfeccionamiento Empresarial, y la Dirección de Organización.

Actualmente, tanto el MINAG como el MINAZ estudian nuevas propuestas organizativas que den cuenta de las nuevas condiciones nacionales, sectoriales y territoriales,

así como de los desafíos que enfrenta el desarrollo agropecuario a mediano plazo.

2. ESFERA ECONÓMICA

En este período, el sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura se ha caracterizado por la continuidad de las actividades y las formas organizativas del período anterior. Las principales actividades económicas (producción, aseguramientos y comercialización) continuaron con las mismas formas básicas que ya examinamos anteriormente, pero ahora marcadas por tendencias que estaban presentes a finales de los noventa:

- la racionalización de las estructuras organizativas como efecto de las experiencias de su funcionamiento y los requisitos del llamado "perfeccionamiento empresarial",
- la subordinación y centralización de funciones, en empresas de segundo grado, como uniones, grupos empresariales, corporaciones,
- la redefinición de sus correspondientes "objetos sociales", "objetos económicos" u "objetos empresariales".

Seguindo las directivas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), desde comienzos de 2004 se inició la redefinición, mediante resoluciones ministeriales, del "objeto empresarial" de todas las entidades de producción del sistema del MINAG (empresas estatales, CPA, UBPC, CPA y CCS-F). Este proceso abarcó los años 2004 y 2005. La redefinición implica tanto la inclusión como la exclusión de actividades autorizadas a esas entidades, entre otras:

- producción principal,
- producciones complementarias,
- producción de insumos (abonos orgánicos, biopesticidas),
- actividad forestal,
- actividades de aseguramientos (suministros, transporte, mecanización, construcción),
- servicios a la producción,
- seguridad y condiciones laborales,
- atención comunitaria,
- construcción, reparaciones y mantenimientos,
- comercialización de producciones y servicios.

2.1 Organización de la producción

El sistema empresarial de la producción agropecuaria continuó con las diversas formas de organización de la producción implementadas en el período anterior, ya fuesen como organizaciones económicas estatales (OEE), o como organizaciones económicas no estatales (OENE). Las principales variaciones en el fondo de empresas aparecen en la **Tabla 8.8**.

Como se observa, la variación en el conjunto de las empresas cooperativas fue, principalmente, el resultado de la disolución de numerosas UBPC por el motivo declarado de inviabilidad económica. La variación entre las empresas estatales fue compensada en el caso de las granjas, pero hubo una disminución neta entre las empresas agropecuarias. En conjunto, el número de empresas disueltas superó en diez veces el de las creadas, lo que evidencia una tendencia a la disminución de las empresas básicas del sector.

Tabla 8.8
Variaciones en el fondo de empresas de producción, 2002-2006

| Formas de producción | Creación | Disolución | Fundición |
|----------------------|-----------|------------|-----------|
| OENE: | | | |
| CCS | | | |
| CPA | | 4 | |
| UBPC | | 148 | |
| OEE: | | | |
| Empresas | 4 | 26 | 5 |
| Granjas | 26 | 24 | 1 |
| Fincas | | | |
| Otras | | 2 | 5 |
| Totales | 30 | 204 | 11 |

Fuente: Dirección Jurídica del MINAG.

2.1.1 El modelo organizativo de la producción agropecuaria

Las estrategias de recuperación del sector agropecuario, iniciadas a finales de 1993 e implementadas en el período anterior, continuaron siendo, en este período, el centro de su consolidación. Se mantuvo la tendencia a una mayor diversificación de las formas de producción y al incremento del número de productores, aunque con las variaciones en las distintas formas organizativas que a continuación comentamos brevemente. El modelo organizativo que ha servido de referencia a cada una de estas formas de organización de la producción es el mismo descrito en el período anterior y los cambios promovidos en éste se han orientado por objetivos semejantes:

- Reducir la escala de la organización agropecuaria mediante empresas de producción más pequeñas.
- Recuperar y elevar la producción agropecuaria sobre la base de un nuevo modelo tecnológico.
- Elevar la eficiencia económica hasta alcanzar la rentabilidad.
- Lograr la autosuficiencia.
- Estabilizar e incrementar la fuerza de trabajo directamente vinculada a la producción.
- Constituir un nuevo modelo de incentivos al trabajo y a la producción.
- Promover la sustentabilidad económica, social y ecológica (Valdés Paz, 2005).

La estructura de la producción agropecuaria continuó evolucionando a favor de un mayor peso absoluto y relativo del sector cooperativo, como aparece en la **Tabla 8.9**.

Un breve comentario de la evolución de las distintas formas de producción presentes en el período, nos permitirá una visión actualizada de esta esfera:

Parceleros. El fondo de parcelas y parceleros independientes, constituido desde el período anterior, tendió a mantener su saldo de altas y bajas con un ligero incremento entre los usufructuarios. Estos parceleros mantuvieron, en general, su condición de productores independientes cuya producción se destina, fundamentalmente, al autoconsumo, pero, también y de manera creciente, al intercambio mercantil. No obstante, estos productores han incrementado

Tabla 8.9
Peso relativo de los subsectores, 2002 (%)

| Subsectores | Área agrícola | Producción |
|--------------------|---------------|------------|
| Privado | 17.1 | 10.0 |
| Cooperativas: | 48.2 | 70.0 |
| CPA | 9.0 | 20.0 |
| UBPC | 39.2 | 50.0 |
| Empresas estatales | 34.7 | 20.0 |

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba 2003, ONE, La Habana 2004; y estimaciones del autor.

su vinculación con los mercados libres legales y con las actividades de la agricultura urbana y periurbana, lo cual ha favorecido un mayor control social sobre sus actividades.

Campesinos dispersos y en cooperativas de crédito y servicios (CCS). El número de productores privados campesinos y sus áreas tendieron a incrementarse ligeramente como efecto de la distribución de tierras en usufructo (con vista a la constitución de nuevas unidades o fincas de producción), mediante la ampliación del área de las fincas ya existentes y por la mayor incorporación de la fuerza de trabajo familiar. En el año 2004, se identificaba, entre los tenentes campesinos, a 110 626 propietarios, 100 275 usufructuarios y 8 357 arrendatarios (**Tabla 8.10**). Como se observa en la tabla, ya ese año poco más de 80% de los productores individuales y del área campesina se hallaban incorporados a formas de cooperación simple, como las cooperativas de crédito y servicios. A finales de 2006, la ANAP reportaba un total de 115 059 campesinos propietarios incorporados a las CCS con un área total de 1 293 000 ha, de las cuales 20% eran tierras en usufructo.

Continuando la política del período anterior, se ha mantenido, como prioridad para el sector campesino, la extensión y consolidación de las llamadas cooperativas de crédito y servicios fortalecidas (CCS-F). De hecho, la Ley de Cooperativas de Producción y de Crédito y Servicios, del año 2002, incorporó esta experiencia de cooperación campesina, una de las más tempranas.

El movimiento de las CCS ha continuado fortaleciéndose con la incorporación de campesinos propietarios y usufructuarios y, en menor medida, parceleros. A finales de 2006, la ANAP reportaba un total de 3 192 CCS, con 270 529 socios, de los cuales cerca de 10% eran mujeres. La distribución del número de CCS por tipo de producción a fines del 2006 aparece en la **Tabla 8.11**.

En el período, se dictaron regulaciones orientadas a fortalecer el control estatal sobre las CCS, como la Resolución Núm. 646 del MINAG, que regula las condiciones para la contratación de fuerza de trabajo eventual o permanente por los campesinos miembros.

La cooperativa de crédito y servicios (particularmente, la "fortalecida") se ha mostrado como la única forma organizativa de producción exitosa en este período, pues incrementó su actividad económica, acumuló capital productivo, amplió su área agrícola en propiedad o usufructo, y

elevó su nivel de empleo. A este dinamismo ha contribuido la apertura del mercado libre agropecuario.³

Cooperativas de producción agropecuaria (CPA). Como ya mencionamos, el período se inició con la promulgación de la Ley de Cooperativas de Producción y de Crédito y Servicios, mediante la cual se actualizaba la anterior Ley de Cooperativas de 1982, referida a las cooperativas de producción agropecuaria (CPA), y se incluía bajo una normativa general a las CCS. Esta Ley, que fue objeto de numerosas versiones desde diciembre de 2001 hasta noviembre de 2002 (período en que fue objeto de una pormenorizada discusión en todas las bases campesinas) logró incorporar en su texto la larga experiencia acumulada con las formas de cooperación campesina, parte de sus demandas y una mayor precisión de sus funciones (Román, 2005). La nueva Ley de Cooperativas ratificó el carácter socialista de su función social y el carácter autónomo de la gestión, tanto de las CPA como de las CCS, y amplió el contenido de ambas. Igualmente, incluyó las viviendas en los mecanismos de legalización existentes. Estos cambios han permitido el fortalecimiento del movimiento cooperativo campesino y elevado el reconocimiento jurídico, político y social del las CCS. Sin embargo, la no inclusión de las UBPC y las regulaciones estatales derivadas de la Ley han limitado un diseño suficientemente autónomo del sector cooperativo en su conjunto, que fuera más favorable a su desarrollo.

Tabla 8.10
Productores campesinos, 2004

| Casos | Número | Área (M/ha) |
|---|----------------|----------------|
| Campesinos en Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) | 86,096 | 905.8 |
| Campesinos dispersos | 19,952 | 209.5 |
| Total | 106,048 | 1,115.3 |

Fuente: ANAP y estimados del autor.

Tabla 8.11
Cooperativas de Crédito y Servicios por tipo de producción, 2006

| Producción | Número de CCS |
|----------------------|---------------|
| Caña | 288 |
| Viandas y hortalizas | 1422 |
| Tabaco | 473 |
| Café | 433 |
| Cacao | 16 |
| Cítricos | 34 |
| Flores | 14 |
| Arroz | 56 |
| Frutas | 6 |
| Coco | 16 |
| Apícola | 13 |
| Otros | 10 |
| Pecuaria | 411 |
| Total | 3192 |

Fuente: ANAP, procesada por el autor.

Tabla 8.12

Balance de indicadores de las CPA, 1993 - 2005

| Concepto | 1993 | 1998 | 2005 |
|-------------------------|--------|--------|-------|
| Cantidad de CPA | 1 202 | 1 156 | 1115 |
| Superficie | 772.5 | 719.6 | 691.5 |
| Número de miembros | 60 266 | 59 858 | 54313 |
| Superficie por CPA (ha) | 642.7 | 622.5 | 621.4 |
| Prom. miembros por CPA | 50 | 52 | 48 |
| Superficie por socio | 12,8 | 12,8 | 12,7 |

Fuentes: *Anuario Estadístico de Cuba, 1996; Anuario Estadístico de Cuba, 2005.* ONE. La Habana, 1998 y 2006, respectivamente.

A pesar de la atención recibida, la experiencia acumulada y la relativa mayor eficiencia respecto a otras formas de gestión estatal y cooperativa, el balance de las CPA al cierre de 2005 muestra que se ha mantenido la tendencia a su disminución, como se puede apreciar en la **Tabla 8.12**. Como se observa, esta tendencia prevalece desde 1993 en todos los indicadores organizativos, entre los cuales sólo la ligera disminución de su escala tiene un carácter positivo. En este período, la regresión parece sostenerse, además de por los problemas ya presentes en el período anterior, por algunos nuevos, como: a) la irrentabilidad de casi 20% de estas empresas cooperativas, lo cual afecta a cerca de 15% del total de los cooperativistas; b) el costo de 1.53 por peso de venta promedio en las CPA con pérdidas, lo cual hace muy difícil su recuperación; c) la disminución de la ayuda estatal al desarrollo; d) la prioridad y ventajas relativas de las CCS-F, y e) mayores dificultades de algunas CPA para su recuperación tras la crisis de los noventa (MINAG, 2006).

A finales de 2006, la ANAP informaba de la existencia de 1 077 CPA, con un área total de 686 887 ha, de la cuales algo más de 6% eran tierras en usufructo.

Como en las etapas anteriores, el modelo organizativo de las CPA continuó siendo el de su Reglamento, pero condicionado por su escala, debido a la tendencia a mantener el área promedio a la vez que disminuía el número de sus miembros. Así, podemos reiterar este modelo:

| Unidad | Entidad |
|---------------|---------------------|
| Económica | CPA |
| De producción | Finca o lote |
| Técnica | Campos Vaquerías |

La **Tabla 8.13** ilustra la distribución de CPA por tipo de producción al finalizar este período. Como se observa, las CPA cañeras representaban 30% del total de cooperativas campesinas, y las CPA ubicadas en áreas montañosas, cerca de 11%.

Atención al sector campesino

La atención al sector campesino mantuvo el esquema del período anterior, centrado en los aseguramientos y servicios a la producción desde empresas estatales especializadas, y de asistencia técnica desde las redes estatales de servicios técnicos. La dirección estatal sobre el sector se ha mantenido descentralizada en los municipios.

Este esquema se reforzó en el período debido a que:

- La extensión y fortalecimiento de las CCS ha propiciado una base de aseguramientos a los productores desde la instancia cooperativa.
- La integración ramal de las empresas estatales ha favorecido la atención especializada a los productores campesinos de las CCS, las CPA o los dispersos.
- La creación formal de las delegaciones municipales del MINAG ha favorecido una más adecuada planificación, atención técnica y control estatal del sector.

Unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)

Al comenzar el período, la estructura agraria derivada de la reforma de 1993 ya estaba consolidada a favor de un sector no estatal de cooperativas y productores privados. Las UBPC originadas en la reconversión de las empresas estatales en cooperativas determinaban el carácter dominante del sector cooperativo en esa estructura, aún con las limitaciones ya identificadas en el período anterior.

Al cumplirse, en 2003, el décimo aniversario de su creación, la prensa informaba la existencia de 2 022 UBPC, con 254 000 "trabajadores agrícolas" o miembros. Estos colectivos garantizaban entonces "el 72% de la caña, el 21% de la producción total de cultivos varios, el 52% del cítrico, el 36% del cacao, el 20% del café y el 24% de la leche, etc."⁴

El modelo de UBPC definido en los años noventa, mediante la legislación dictada al efecto, se ha mantenido incólume desde entonces. El inventario de UBPC existentes en 2006 aparece en la **Tabla 8.14**. Del examen de este inventario se desprende una tendencia a la disminución del fondo de UBPC constituidas desde 1993, tanto en la agricultura cañera y la ganadería, como en la agricultura arrocera, tabacalera, y de cítricos y frutales.⁵ De hecho, en 2006 el total de las UBPC registradas era el 87% de las existentes en 1998. Esta tendencia merece algunos comentarios:

- La disminución en el número de UBPC, por efecto de disoluciones o refundiciones, ha dado lugar a una disminución del área total bajo esta forma de producción cooperativa, así como a un incremento del área media

Tabla 8.13

Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) por tipo de producción, 2006

| Producción | Número de CPA |
|----------------------|---------------|
| Caña | 351 |
| Viandas y Hortalizas | 167 |
| Tabaco | 113 |
| Café | 204 |
| Cacao | 13 |
| Cítricos | 15 |
| Flores | 1 |
| Arroz | 14 |
| Frutas | 2 |
| Coco | 10 |
| Pecuaria | 187 |
| Total | 1077 |

Fuente: ANAP, procesada por el autor.

Tabla 8.14

UBPC existentes en 1998 y 2006*

| UBPC | 1998 | 2006 | Variación |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Cañeras | 1046 | 802 | -244 |
| No Cañeras | 749 | 799 | 50 |
| -Cultivos Varios | 337 | 371 | 34 |
| -Café y Cacao | 237 | 296 | 59 |
| -Arroz | 15 | 10 | -5 |
| -Tabaco | 48 | 34 | -14 |
| -Cítricos y Frutales | 112 | 88 | -24 |
| Ganaderas | 726 | 611 | -115 |
| -Vacuna | | 534 | |
| -Porcinas | | 9 | |
| -Otras | | 68 | |
| Forestales | 2 | 2 | |
| Mixtas | 2 | 2 | |
| Totales | 2525 | 2216 | -309 |

* No se incluye los organopónicos urbanos.

Fuente: Informes del MINAG, del MINAZ y estimaciones del autor.

por UBPC y, por tanto, a un incremento de su escala de organización.

- Los principales motivos de esta disminución parecen ser la insolvencia económica, deficiencias en su creación y funcionamiento cooperativo, adecuación a la infraestructura y medios existentes, deficiencias administrativas, interés estatal, entre otros. De hecho, las UBPC del sistema del MINAZ mostraban, en 2006, un 60% de unidades irrentables, y las del MINAG, un 52%.⁶
- El número de miembros de las UBPC ha estado disminuyendo ininterrumpidamente desde su creación, en condiciones de un menor nivel de mecanización y de quimificación. De hecho, desde 1998, el número de asociados a las UBPC del MINAZ y del MINAG habrían disminuido en 25% y 60%, respectivamente.
- Mediante las resoluciones 850 y 851 de 2003, el Reglamento General de las UBPC quedó modificado en sus artículos 22, 24, 38 y 40, con vista a su actualización e implementación.

Todo lo anterior sugiere que el desarrollo de las UBPC presenta serias dificultades, entre las que se destacan: a) el modelo híbrido sobre el que están constituidas las hace aún más dependientes del sector estatal y de sus regulaciones que las CPA, b) la falta de un adecuado modelo de incentivos al trabajo y la gestión afecta su productividad, c) la ausencia de un mercado libre e integral impide medir sus capacidades de autogestión, d) el uso directivo del suelo limita las iniciativas, e) una descapitalización no recuperada disminuye las capacidades productivas.

En resumen, y como ya comentábamos cuando nos referíamos al período anterior, además de las numerosas condiciones nacionales, sectoriales, ramales o internas que influyen en el desarrollo cooperativo de estas entidades, lo decisivo es el carácter híbrido del modelo implementado y su dependencia del sector estatal, con

restricciones a la autogestión, limitaciones a sus relaciones monetario mercantiles, un tamaño medio de las cooperativas que dificulta la integración de su colectivo, y la falta de una cultura y una conciencia individual cooperativista de sus miembros, quienes, hasta hace muy poco, eran obreros asalariados. Estas relaciones de dependencia continúan o se han ampliado, como se muestra en el siguiente cuadro:

| Esfera | Actividad | Agencias estatales |
|--------------------------------|--------------------------|--|
| Control económico | Planificación | Empresa agropecuaria estatal de origen |
| | Información estadística | Empresa azucarera |
| | Registros | Delegaciones territoriales del MINAG |
| Financiamiento | Crédito | Banco |
| | Cooperación | Organización económica estatal (OEE) de relación Ministerio de cooperación |
| Aseguramientos a la producción | Servicios de maquinarias | Empresa estatal agropecuaria |
| | Servicios de talleres | Empresa provincial de aseguramiento |
| | Servicio de transporte | Empresa agropecuaria del MINAZ |
| Servicios técnicos | Suministros | |
| | Sanidad vegetal | Redes de servicios técnicos del MINAG |
| | Suelos y fertilizantes | |
| | Veterinaria | |
| | Riego y drenaje | |
| Comercialización | Inseminación artificial | |
| | Semilla | |
| Comercialización | Acopio y beneficio | Empresas de acopio Agroindustrias |

Entre estas supeditaciones, se destaca la dirección estatal ejercida desde las diferentes instancias del Ministerio, centradas en la planificación, los numerosos registros, el uso del suelo y la política de cuadros.

En este período, las UBPC han logrado consolidarse y alcanzar cierta reanimación de la producción -mayor en la agricultura no cañera que en la cañera o la ganadería- y una disminución del subsidio, pero distan mucho de haber alcanzado el desempeño esperado. Ello es debido, entre otros factores, a las insuficiencias de su modelo organizativo, su limitada capacidad de gestión y las condiciones de partida en cuanto a los recursos disponibles (naturales, financieros, técnico productivos y laborales).

2.1.2 Organización de la producción estatal agropecuaria

El sistema empresarial de la producción estatal de este período es resultado de los cambios ocurridos en el período anterior. El conjunto de las entidades estatales relacionadas con la producción continuaron funcionando bajo el mismo esquema: empresas estatales matrices con unidades de producción subordinadas o bajo su dirección, sobre las cuales aquellas ejercen sus funciones

de planificación, ciertos aseguramientos y la dirección estatal, a saber:

| Entidad subordinante | Entidad subordinada |
|--|--|
| Empresa estatales agropecuarias o de acopio, territoriales o ramales | Granjas estatales de nuevo tipo (GENT) Granjas estatales con fincas UBPC CPA CCS |
| Granjas estatales | Fincas estatales |
| Empresas azucareras | Granjas estatales independientes Granjas estatales con fincas UBPC CPA CCS |
| Mando EJT-MINFAR Mando MININT | Granjas estatales independientes |

La producción agropecuaria estatal evolucionó enmarcada en las unidades de base anteriormente descritas: empresas estatales, granjas estatales (GENT) y fincas estatales, cuyo balance, a finales del período, aparece en la **Tabla 8.15**.

Las nuevas formas organizativas en el sector estatal subsistente favorecieron su recuperación en virtud de la menor escala de las unidades, las nuevas formas de vinculación del "trabajador al área" y una mejor vinculación del ingreso de los productores al resultado económico; sin embargo, esa recuperación ha sido rápidamente bloqueada por otros factores, algunos de los cuales ya vimos en un epígrafe anterior. Cabría comentar adicionalmente:

- el potencial de autogestión liberado con las reformas de los noventa ha quedado limitado por otras condiciones, como la mayor falta relativa de fuerza de trabajo en el sector estatal, en condiciones de derrumbe del modelo tecnológico tradicional,
- la organización de sus entidades en una mayor escala que las del sector privado y cooperativo,
- un modelo de incentivación más limitado aún que para los demás productores, particularmente en su acceso al mercado libre,
- una mayor exposición a las prioridades nacionales,
- estas entidades comprenden la mayor parte del área nacional, pero la menor de las tierras agrícolas, y es el sector con una mayor proporción de tierras ociosas,
- la tendencia a continuar disminuyendo en área, unidades y fuerza de trabajo.

Tabla 8.15

Entidades estatales de producción agropecuaria, 2006

| Entidades estatales de producción | Número |
|-----------------------------------|--------|
| Empresas estatales | |
| Agropecuarias | 380 |
| Municipales (EMA) | 18 |
| Integrales Forestales | 30 |
| Granjas | 364 |

Fuente: MINAG, MINAZ y procesamientos del autor.

2.2 Reconversión azucarera

Como ya se señaló, la crisis del sector azucarero y sus difíciles condiciones de recuperación plantearon una estrategia de reconversión productiva que determinaba una reorganización empresarial del sector azucarero, cuya proyección se resume en la **Tabla 8.16**.

Además de esta reorganización empresarial y reconversión productiva, el Ministerio del Azúcar tuvo que ser reestructurado para pasar de ser un organismo rector de un sector azucarero, a rector de un sector de producción azucarera y no azucarera.

Como sabemos, la agricultura cañera quedó, después de la reforma de 1993, en más de 90%, en manos de las UBPC, las que evolucionaron desde el período como se muestra en la **Tabla 8.17**. La tabla nos permite observar el cambio ocurrido en la estructura de los productores comprendidos en el sistema del MINAZ. Muestra una disminución de las entidades de producción de casi 10% de las existentes en 2006. Más de la mitad de éstas, abandonaron la producción cañera para dedicarse a otros rubros agropecuarios, como expresión de una estrategia de reconversión que condiciona la actual sociedad rural cubana.

Por otra parte, se observa que las formas de organización de la producción de origen campesino han mantenido su número, mientras que las de origen estatal han disminuido.

Debe señalarse que las UBPC del sector habían sido las primeras en constituirse, siguiendo una trayectoria que tuvo como entidades precedentes el distrito cañero, la brigada de producción y la granja estatal cañera. Iniciada la segunda etapa de la reconversión, las UBPC que continuaron como productoras de caña tendieron a diversificarse, como efecto del incremento de sus producciones no cañeras destinadas, primero, al autoconsumo y, segundo, al mercado. Si tomamos como ejemplo la evolución de una UBPC promedio, desde los años noventa hasta iniciada la Tarea Álvaro Reynoso, podemos describir el uso de su superficie como aparece en la **Tabla 8.18**. Como se observa, la evolución de la estructura del uso productivo del suelo habría tenido una fuerte disminución del área cañera a favor de la agricultura no cañera y de la ganadería. El área afectada por infraestructuras también presentaría una importante disminución.

De este breve examen de la evolución de la organización de la producción agropecuaria de base, podemos concluir que el propósito de incidir en un mayor crecimiento y eventual desarrollo del sector, postulado en el V Congreso del PCC, en 1997, no se alcanzó en el anterior período y tampoco en éste. La evolución del sector ha sido omisa en:

- una mejor utilización del suelo agrícola,
- un mayor aporte productivo y eficiencia del sector cooperativo,
- una mayor producción de alimentos,
- el incremento de la exportación agrícola,
- la recuperación azucarera,
- la recuperación de la ganadería vacuna.

A pesar de estas limitaciones y desde finales del período anterior, el sector logró impulsar nuevas actividades

Tabla 8.16

Balance de las empresas del sector azucarero, 2005

| Entidades y empresas | Número | Función principal |
|--|--------|--|
| Empresas del MINAZ: | 178 | |
| -Empresas azucareras | 71 | Productoras de azúcar |
| -Empresas mieleras | 14 | Productoras de mieles |
| -Empresas agropecuario-forestales estatales | 26 | Servicios a las "Unidades productoras agropecuarias" |
| -Granjas centrales | 67 | Unidades en los centrales, destinadas a producir servicios e insumos básicos |
| Unidades productoras agropecuarias bajo la atención del MINAZ: | 1587 | |
| -Granjas Estatales (GENT) | 58 | Producción agropecuaria: |
| -UBPC | 830 | Cañera, no cañera, ganadera, forestal, otras. |
| -CPA | 371 | |
| -CCS | 328 | |

Fuente: Sulroca, 2008; Novas, 2006b.

Tabla 8.17

Evolución y trayectoria de las UBPC y otras formas organizativas de producción, 2001-2006

| Tipo de unidades | 2001 ^a | | 2004 ^b | | 2005 ^c | | Total | | |
|-------------------|-------------------|----------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|------------|------------|--------------|
| | Caña | Agrop. | Caña | Agrop. | Caña | Agrop. | | | |
| UBPC | 934 | 0 | 934 | 720 | 188 | 908 | 487 | 343 | 830 |
| CPA | 374 | 0 | 374 | 298 | 73 | 371 | 199 | 172 | 371 |
| CCS | 333 | 0 | 333 | 122 | 211 | 333 | 46 | 282 | 328 |
| Granjas estatales | 90 | 0 | 90 | 63 | 27 | 90 | 20 | 38 | 58 |
| Total | 1 731 | 0 | 1 731 | 1 203 | 499 | 1 702 | 752 | 835 | 1 587 |

^a Antes del inicio de la Reconversión Azucarera.

^b Al inicio de la Reconversión.

^c Cuatro años después de iniciada la "Tarea Álvaro Reynoso" en el 2002.

Fuente: Tomado de Novas, 2006b.

productivas, como la agricultura urbana, y retomar la recuperación de la agricultura no cañera; también logró reducir los subsidios, iniciar un programa de reconversión del sector azucarero, impulsar la recuperación de la ganadería menor y la avicultura, e incidir en la diversificación del mercado agropecuario.

Visto en conjunto, el sector agropecuario continúa sin alcanzar los propósitos de elevar su aporte al producto exportado, asegurar la alimentación de la población y hacer rentables todas sus actividades.

Otras producciones desarrolladas en el período por el sistema de la Agricultura han sido las de agricultura urbana y periurbana, mediante organopónicos, y la acuícola, en los embalses artificiales. Ambas actividades han sido subordinadas a direcciones locales.

Para un mayor desarrollo, la organización agropecuaria deberá adecuar su escala a las condiciones de dirección y participación de los productores. Las granjas y cooperativas están actualmente organizadas a gran escala y predomina la tendencia a refundir unas y otras para favorecer un control administrativo centralizado. Al respecto, debe definirse un criterio para el "redimensionamiento empresarial" en el sector agropecuario.

El examen de la organización agropecuaria muestra que el sector socializado de la agricultura debe tener como centro las formas de organización cooperativa, para cuyo desarrollo debe ser creadas las más favorables condiciones. Por otra parte, la organización económica de la agricultura, su diseño empresarial, debe basarse en la menor intermediación posible entre productores y destinatarios. La organización empresarial debe estar fundada en criterios económicos y las empresas de segundo grado (uniones, empresas consolidadas, combinados, etc.) deben resultar del desarrollo económico de las empresas y no de criterios administrativos. La actual organización agraria tiene demasiados intermediarios y una agregación empresarial económicamente infundada.

Paradójicamente, las empresas cooperativas carecen de facultades de iniciativa organizativa y, por ende, de agregación en empresas cooperativas de segundo grado, lo que determina que todas las intermediaciones sean estatales e independientes de los intereses de las cooperativas.

El criterio de uniformidad organizativa impuesto a los productores afecta su autogestión y puede afectar su eficiencia económica.

2.3 Otras formas de organización de la producción

Además de las formas de organización de la producción de base, el sistema del MINAG comprende otras entidades empresariales de adscripción central, así como

Tabla 8.18

Distribución del área en una UBPC cañera promedio, 2002-2006

| Producción | 2002 | | 2006 | |
|------------------------|------------|-------|------------|-------|
| | Superficie | % | Superficie | % |
| Superficie total | 1600.0 | 100.0 | 1600.0 | 100.0 |
| Superficie agrícola: | 1500.0 | 94.0 | 1500.0 | 94.0 |
| -Cañera | 1300.0 | 81.2 | 857.5 | 55.6 |
| -Cultivos Varios | 39.0 | 2.4 | 111.0 | 7.0 |
| -Cítricos y frutales | | | 42.6 | 2.6 |
| -Pastos y forrajes | 78.0 | 4.8 | 488.0 | 30.5 |
| -Ociosas | 83.0 | 5.2 | | |
| Superficie no agrícola | 100.0 | 6.2 | 100.0 | 6.2 |
| -Forestal | 38.0 | 2.4 | 48.0 | 3.0 |
| -Infraestructura | 28.0 | 1.7 | 18.0 | 1.1 |
| -Bajo aguas | 34.0 | 2.1 | 34.0 | 2.1 |

Fuente: El autor a partir de Sulroca, 2006.

Tabla 8.19 **Empresas de otras producciones del MINAG, 2006**

| Ramas | Empresas Nacionales | Nivel de Adscripción |
|-----------------------|---|-----------------------------|
| Agricultura no cañera | Empresa Nacional Productora de Semillas Varias | Organismo central |
| | Empresa Productora y Comercializadora de Frutas Selectas, Flores y Plantas Ornamentales | Grupo Empresarial Frutícola |
| | Empresa de Semilla de Arroz | GAIPA |
| | Unidad de Producción de Plantas Medicinales | Organismo central |
| Ganadería | Empresas Avícolas | UECAN |
| | Empresa de Producción y Distribución de Ocas | UECAN |
| | Empresas Porcinas | GRUPOR |
| | Empresa Cunicultura Empresa de Ganado Menor | UECAN |
| Forestal | Empresas Forestales Integrales | GEAM |
| | Empresa Nacional para la Protección de Flora y Fauna | Organismo central |
| Industria | Empresas de Pienso | UECAN |
| | Empresa de Equipos Avícolas Celso Stakerman | UECAN |
| | Empresa de Equipos Porcinos | GRUPOR |
| Apicultura | APICUBA | GEAM |
| Otras | GENIX | |

Fuente: Dirección Jurídica, MINAGRI.

numerosas organizaciones empresariales de segundo grado que, con carácter ramal, se han venido consolidando en este período.

2.3.1 Otras actividades productivas

En este período, las actividades productivas anteriormente organizadas como empresas nacionales adscritas al organismo central, más tarde integradas en uniones de empresas y ahora formando parte de OSDE o grupos empresariales ramales, han continuado bajo el mismo esquema organizativo. El balance de estas otras organizaciones productoras al terminar el período, aparece en la **Tabla 8.19**.

2.3.2 Organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE)

Los cambios en la organización agraria de este período han ocurrido mediante la integración de las unidades económicas en entidades mayores, a las que se subordinan y de las que reciben recursos y apoyo científico-técnico.

Los precedentes de este proceso de integración económica fueron, en el período anterior, el desarrollo de empresas agroindustriales y la creación de uniones de empresas en diversas ramas del sector. Sin embargo, las nuevas condiciones y ordenamientos económicos de los años noventa plantearon la necesidad de una mayor diversidad de formas organizativas para la integración económica, así como su aplicación en el marco de estrategias organizativas sectoriales. El balance de empresas o unidades básicas de las que se partía para

esa integración era, a medidos del período, como muestra la **Tabla 8.20**.

Paralelamente y como vimos en el Capítulo 7, numerosas empresas especializadas de producción y servicios, así como unidades de servicios técnicos, fueron integradas, bajo diversas formas, en organizaciones empresariales de segundo grado, entonces llamadas organizaciones económicas estatales (OEE). A finales del período, adoptaban la nomenclatura más específica de "organización superior de dirección empresarial" (OSDE). Entre 2002 y 2006, esta tendencia a la integración vertical fue reforzada, acelerada y ampliada, con la intención de alcanzar:

- una mayor centralización empresarial,
- la especialización ramal,
- la disminución de los gastos indirectos,
- un mayor control de la producción no estatal.

A finales del período anterior, casi todas las uniones de empresas propuestas, habían sido creadas; algunas habían sido reconvertidas a OSDE con un mayor grado de integración de ac-

tividades y número de empresas; algunas pocas disminuyeron su grado de integración, como es el caso del GEMA. El inventario de las OSDE constituidas al finalizar el período aparece en la **Tabla 8.21**. Como se observa,

Tabla 8.20 **Unidades de Producción Agropecuaria Especializada, 2001- 2006**

| Producción | Total | Granjas estatales | UBPC | CPA | CCS |
|------------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|--------------------|
| Cañeras ^(a) | 1 587 | 58 | 830 | 371 | 328 |
| No cañeras | 593 | 126 | 799 | 691 | 1 977 |
| Cultivos | | | | | |
| Varios | 1 454 | 71 | 371 | 162 | 850 |
| Café y cacao | 949 | 3 | 296 | 208 | 442 |
| Tabaco | 659 | 8 | 34 | 113 | 504 |
| Arroz | 56 | 7 | 10 | 15 | 24 |
| Cítricos y Frutales | 169 | 10 | 88 | 25 | 46 |
| Otras | 132 | 9 | - | - | 111 |
| EMA | 18 | 18 | - | - | - |
| Ganadería | 1 282 | 132 | 611 | 168 | 371 ^(b) |
| Vacuna | | 98 | 534 | 168 | |
| Avícolas | 15 | 15 | - | - | - |
| Apícolas y otras | | 1 | 68 | - | - |
| Porcinas | | | 9 | - | - |
| Forestales | 32 | 30 | 2 | - | - |
| Total | 6 512 | 364 | 2 242 | 1 230 | 2 676 |

^{a)} Datos del MINAZ del 2005 sin distinguir las entidades reconvertidas a producciones no cañeras.

^{b)} Falta su desglose, por lo que el desglose del Total Ganadería sólo incluye empresas estatales y UBPC.

Fuente: Informes del MINAG y el MINAZ, 2006.

estos grupos empresariales han alcanzado la integración virtual de todas las actividades económicas del sector (productivas, de aseguramientos y de comercialización) conformando el sector en ramas empresariales especializadas. Este modelo organizativo tiene una fuerte influencia, tanto de concepciones administrativas acerca de la dirección económica, como de la ausencia de un mercado regulado y regulador de las empresas de base.⁷

De este examen, podemos concluir que la incidencia del nuevo modelo de organización de la producción agropecuaria en la recuperación del sector, disminuyó notablemente su efecto reproductor, como se muestra en

el examen anterior y en el comportamiento de la economía agropecuaria de este período.

Si observamos la evolución de la organización productiva en su conjunto, advertiremos que la separación entre la esfera económica y las demás esferas ha disminuido, incluidas las actividades de investigación científico-técnicas, pues gran número de UCT se ha integrado a las OSDE ramales. No obstante y aunque en menor medida de lo postulado, las exigencias de la gestión han favorecido una mayor descentralización y heterogeneidad organizativa de los productores.

Aunque en todas las esferas haya habido cambios organizativos, es en la esfera económica donde han ocurrido

Tabla 8.21

Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), MINAG, 2006

| OSDE | Entidades que la integran |
|--|--|
| Grupo Empresarial Frutícola (GEF) | 11 empresas cítricas y sus plantas de beneficio; Empresa de Conservas de Cítricos; 1 Empresa Agroindustrial; Empresa de Frutas Selectas; TROPÍFLORA y sus 11 unidades; el Instituto de Investigaciones del Cítrico; sociedad mercantil Cítricos Caribe S. A. |
| Grupo Empresarial de Producción Porcina (GRUPOR) | 15 empresas de producción porcina; 53 granjas; Empresa Genética Porcina; Empresa de Comercialización y Equipos Porcinos; Instituto de Investigaciones Porcinas |
| Grupo Agroindustrial Pecuario Arrocero (GAIPA) | 7 complejos agroindustriales; Empresa Arrocería Chambas; 27 granjas estatales; 3 empresas pecuarias; Empresa de Abastecimientos y Servicios del Arroz; Instituto de Investigaciones del Arroz; 3 unidades de atención a la producción de arroz no especializadas en provincias; Empresa de Ferias Agropecuarias |
| Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional (UECAN) | 98 empresas ganaderas; Grupo de Empresas de Aseguramientos y Servicios a la Producción Pecuaria; empresas genéticas; Empresa de Ganado Menor; Instituto de Inseminación Artificial |
| Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional (UECAN) | 11 empresas de piensos; 19 empresas avícolas; Empresa de Ocas; Empresa de Genética Avícola; Empresa de ATM; Empresa de Suministros; Instituto de Investigaciones Avícolas |
| Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA) | 23 empresas industriales; 18 empresas agrícolas de producción y beneficios; Empresa de ATM; Empresa de Suministros; Instituto de Investigaciones del Tabaco |
| Asociación Cubana de Apicultura (APICUBA) | 14 empresas de acopio, beneficio y comercialización apícolas; Centro Industrial Envasador; Estación Experimental Apícola; Unidad Central de Aseguramientos; sociedad mercantil APISUM |
| Grupo Empresarial LABIOFAM | 14 empresas de producción farmacéutica; 1 granja agropecuaria; sociedad mercantil LABIOFAM S. A. |
| Empresa Nacional de Protección de la Flora y la Fauna | Unidades de la actual Empresa de la Flora y la Fauna; una firma exportadora |
| Grupo de Empresas de Aseguramiento y Comercialización de la Producción Agrícola. | Asociaciones creadas a partir de las 91 empresas de cultivos varios y 20 empresas de acopio; Empresa de Frutas Selectas; Empresa de Semillas Varias; Granja de Plantas Medicinales |
| Grupo de Empresas de Cultivos Varios (GECULVA) | 77 empresas de cultivos varios; Empresa El Trigal; Empresa Hortícola de Santiago; 25 granjas estatales; Empresa de Semillas Varias |
| Grupo Empresarial Agricultura de Montaña (GEAM) | 31 empresas forestales integrales; Empresa Forestal y Cultivos Varios de Ciudad de La Habana; Instituto de investigaciones Forestal 43 asociaciones territoriales de café y cacao con 34 empresas productoras; Instituto de Investigaciones de Café y Cacao Organizaciones económicas apícolas; 3 empresas henequeneras; 26 empresas agropecuarias de montaña (EAM); MADECA; 2 EMA agropecuarias |
| Unión de Empresas de Acopio | 14 empresas provinciales de acopio y 1 empresa municipal en la Isla de la Juventud |

Fuente: Dirección Jurídica, MINAG, 2006.

los principales. El sentido fundamental de esos cambios ha sido contradictorio: por un lado, de *desagregación* en las actividades de producción mediante su diversificación y desescalamiento; y por el otro, de *integración*, con la creación de organizaciones inclusivas, ramales y territoriales.

Como en el período anterior, continuó la vinculación de actividades agropecuarias con capital extranjero (importante, aunque limitada) y se ampliaron las modalidades de asociación económica. De hecho, diversos contratos de producción cooperada y empresas mixtas creadas durante el período anterior y a comienzos de éste, fueron extinguidas, y fueron creadas otras nuevas (**Anexo C-1**). Aunque una mayor presencia del capital extranjero podría acelerar la recuperación del sector, no se conoce al respecto ninguna política en curso.

2.3.3 Agricultura urbana

La agricultura urbana y periurbana, de cierta presencia antes de 1959, tendió a decrecer en los años sesenta, hasta que, a finales de esa década, distintos programas de inspiración búlgara, como el Cordón de La Habana, los huertos escolares y huertos colectivos, así como los hidropónicos estatales desarrollados en años posteriores, fueron acumulando una experiencia productiva, insuficientemente aprovechada.

La crisis agraria y de consumo de los noventa favoreció, mediante la distribución de parcelas y el mercado libre agropecuario, el resurgimiento de la agricultura urbana y periurbana, mediante una multiplicidad de formas de producción:

- áreas de autoconsumo estatales,
- parcelas y grupo de parceleros,
- huertos populares o huertos intensivos,
- organopónicos populares,
- organopónicos de alto rendimiento (OAR),
- casas de cultivo.

Estas formas de producción urbana tendieron a desarrollarse, fundamentalmente, como actividades cooperativas y comunitarias. Esta actividad fue impulsada desde mediados de los años noventa bajo la orientación del llamado Programa Nacional de Agricultura Urbana, dirigido estatalmente por el Grupo Nacional de Agricultura Urbana del MINAG y creado en 2003 (Rodríguez Nodal, 2004). El programa basó su proyección en la definición de la agricultura urbana y periurbana como sigue: "Producción de alimentos en base al cultivo de hortalizas, frutales, forrajes, plantas ornamentales, aromáticas y forestales, así como la cría de animales (cabras, ovejas, conejos, caracoles, ranas, peces) dentro y muy próximo a los límites de las ciudades". Este programa, localizado en el ámbito geográfico de Ciudad de La Habana, en las ciudades capitales de provincia, las ciudades municipales y pueblos importantes, así como en poblados, ha sido implementado desde 1996 mediante 19 subprogramas productivos y 9 de apoyo, que tienen, como objetivos generales, desarrollar:

- la producción agrícola (hortícola, de granos y arroz); y pecuaria (ganado menor, avícola y apícola),

- la reforestación,
- la producción de semillas, abonos y demás insumos orgánicos,
- la actividad de riego y drenaje,
- el aprovechamiento de residuales,
- la comercialización local de la producción,
- la organización, capacitación y extensión de estas actividades.

Para la realización de estos objetivos, el Programa Nacional se estructuró, en los distintos niveles de país, según aparece en la **Tabla 8.22**.

El Grupo Nacional ejerce la dirección estatal sobre un universo de productores en expansión, cuya composición era, en 2005, la que aparece en la **Tabla 8.23**.

Desde el punto de vista organizativo, estas unidades son gestionadas por productores independientes (individuales o familiares) o forman parte de UBPC o granjas urbanas.

El programa, en pleno desarrollo, ha realizado una notable contribución al consumo alimentario de la población y ha devenido en un subsector de creciente importancia en la producción agropecuaria dirigida al consumo interno. De hecho, en los últimos siete años la agricultura urbana y periférica multiplicó por 28 la producción de hortalizas, por 2.5 la de frutas y por 2.4 la de arroz popular, además de una incipiente producción pecuaria basada en 7.2 millones de gallinas ponedoras, 918 000 cerdos, más de un millón de cabezas de ovino caprino y más de un cuarto de millón de conejos (**Tabla 8.24**).

Recientemente, el Programa de Agricultura Urbana y Periurbana ha informado que en 2005 se cosecharon 4 110.0 millones de toneladas de hortalizas y condimentos frescos, 196 971 ton de granos y 3 700.4 millones de posturas de frutales. También se produjeron 104 881

Tabla 8.22

Estructura del Movimiento Nacional de Agricultura Urbana y Peri Urbana

| Nivel | Entidades |
|------------|--|
| Nacional | Grupo Nacional integrado por 11 ministerios y 34 instituciones concernidas |
| Provincial | 14 grupos provinciales |
| Municipal | 169 grupos municipales con granjas urbanas |
| Comunal | 1 465 consejos populares del programa con representación del MINAG |

Tabla 8.23

Unidades Productoras de la Agricultura Urbana y Peri Urbana, 2005

| Tipo | Número | Área(ha) |
|--------------------|---------|----------|
| Organopónicos | 3,810 | 1,183.0 |
| Huertos intensivos | 6,964 | 7,557.0 |
| Patios traseros | 385,559 | 12,774.0 |
| Parcelas | 139,960 | 30,997.0 |

Fuente: Pagés, 2005.

Tabla 8.24

Algunas producciones de la agricultura urbana y peri urbana*

| Producción | Año | Cantidad I | Año | Cantidad II | Relación II/I |
|----------------------------------|------|------------|------|-------------|---------------|
| Hortalizas y condimentos frescos | 1996 | 140.0 | 2002 | 3 931.0 | 28.0 |
| Frutas | 1999 | 296.0 | 2003 | 755.0 | 2.5 |
| Arroz Popular | 1996 | 111.0 | 2003 | 272.0 | 2.4 |

*En miles de toneladas métricas.

Fuente: Rodríguez, 2005.

toneladas de carne de cerdo en zonas periféricas y 47 717 de carne de otras especies de ganado menor, 470 millones de huevos dentro de las áreas urbanas y 3,6 millones de litros de leche de cabra, entre otras producciones. Al cierre de 2006, se informaba una producción de hortalizas y condimentos de más de 4.2 millones de toneladas. Como se observa, se trata de un subsector en expansión con una creciente participación en la producción de alimentos (Pagés, 2005).

El programa contaba, a finales de 2005, con 9 subprogramas de apoyo, implementados mediante una red logística integrada por unidades de tiendas-consultorios, casas de posturas, clínicas veterinarias, fincas de semillas, viveros, centros de control biológico, y centros y micro-centros productores de abono orgánico.

A la vez, el programa ha dispuesto, para la comercialización de su producción, de una red propia que, en 2004, alcanzaba 10 516 puntos de venta a nivel nacional, de los cuales 1 158 estaban en Ciudad de La Habana. Por otra parte, la agricultura urbana y periférica ha contribuido a promover tanto la diversificación productiva y la biodiversidad, como un nuevo modelo productivo de base agroecológica.

El programa y sus subprogramas han impactado las distintas comunidades, mejorando su desarrollo económico, su consumo y nivel de empleo. En 2004, se habían creado 326 mil nuevos empleos, de los cuales 22% estaban ocupados por mujeres y 12%, por trabajadores jubilados.

En el marco de la reconversión azucarera, este sector ha recibido directivas de fomentar la expansión de organopónicos en todo el territorio nacional a su alcance, principalmente los bateyes.

2.4 Organización de los aseguramientos

En este período, la organización de los aseguramientos a las distintas formas de producción agropecuaria se ha mantenido en los mismos términos y bajo las mismas entidades inventariadas en el examen del período anterior (1993-2002). La tendencia a integrar las actividades de aseguramiento (suministro, mecanización, transportación y otras) en organizaciones empresariales de

mayor grado se mantuvo con diversas expresiones, a saber:

- Las actividades de aseguramiento a la producción de cultivos varios y de caña, se integraron en empresas territoriales de aseguramientos, como las empresas estatales agropecuarias matrices de las UBPC y las empresas creadas al efecto en los CAI azucareros.
- Las empresas o uniones de empresas de aseguramientos, especializadas en las diferentes producciones, fueron integradas en las distintas OSDE ramales constituidas en este período y en el anterior, como es el caso de los grupos empresariales inventariados más arriba.
- Diversas empresas nacionales de aseguramientos comunes fueron integradas o refundidas en grandes OSDE de servicios (**Tabla 8.25**).

Como se observa, estas OSDE han implicado una enorme concentración de las actividades de aseguramiento, aparte de las integradas en otras OSDE de producción. Algunos de estos grupos empresariales incluyen actividades o empresas importadoras de bienes y servicios agropecuarios.

2.5 Comercialización de la producción

La comercialización de la producción agropecuaria mantuvo, en este período, las tendencias iniciadas en el anterior, dando lugar al actual "modelo" de comercialización. Antes de adentrarnos en este modelo, se debe recordar que las producciones agropecuarias tienen, en correspondencia con los consumidores, distintos destinos: la población, grupos sociales priorizados, productores agropecuarios, industria, sector turístico y exportación. El mayor número de tipos de productos tiene como destino directo la industria de beneficio y/o transformación, y los menos son destinados directamente al consumo de la población a través de las redes de comercio minorista, estatales o privadas. Estos destinos son garantizados, fundamentalmente, por las redes estatales de acopio, mediante los mecanismos de planificación, contractuales y de administración existentes. En el caso de los destinos al mercado minorista de alimentos, las redes locales estatales y/o privadas, tienen un papel determinante, como lo muestra la **Tabla 8.26**. Aunque algunas de las producciones destinadas a la industria son directamente

Tabla 8.25

OSDE nacionales de aseguramientos, 2006

| OSDE de Aseguramientos | Actividades | Entidades integradas |
|---|--|--|
| Grupo Empresarial de Logística (GELMA) | Dirección de tráfico Transportación Reparaciones mecánicas Servicios de maquinaria Abastecimientos | Firma comercial División Importadora de Suministros Agropecuarios (DISUA) SUMITRANS AGROMECAÁNICA Dirección de Tráfico Nacional |
| Grupo Empresarial de Proyectos Agropecuarios (EMPA) | Proyectos agropecuarios (ENPA) | 5 empresas de proyectos agropecuarios GEDAG |

Fuente: Dirección Jurídica del MINAG, 2006

enviadas a la población (como la papa y el tomate), la entrega a la industria tiene prioridad absoluta en los destinos.

La comercialización de las producciones agropecuarias ha evolucionado en el tiempo, principalmente mediante: a) el desarrollo y extensión de una red nacional y provincial de comercialización, constituida por empresas estatales de acopio y distribución mayorista de las producciones, algunas de ellas especializadas; b) la aparición intermitente de redes constituidas por mercados libres o "paralelos", y c) la aparición de redes informales locales, legales e ilegales.

Durante tres décadas, la comercialización agropecuaria dependió, fundamentalmente, de la red de empresas de acopio creadas por el entonces Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). No obstante su accidentada historia, esta red subsiste hasta hoy. A mediados de los setenta, fue traspasada a las administraciones provinciales del Poder Popular y, en los años ochenta, reincorporada al Ministerio de Agricultura. El carácter monopolístico del acopio estatal de la producción agropecuaria y su organización a gran escala, se acentuó en la medida en que otras formas de comercialización, ensayadas o no, fueron excluidas del modelo. En los años noventa, la crisis afectó fuertemente la capacidad de la red y sus actividades se vieron acotadas al espacio local, lo cual originó el surgimiento de nuevos canales de acopio y distribución:

a) La reapertura, en 1994, de los "mercados libres campesinos" -creados y cerrados en los años ochenta- y, más tarde, de los "mercados agropecuarios", originó una red privada de acopio, distribución y venta de

creciente peso en las producción de alimentos, pero gradualmente regulada por las administraciones estatales. Estos mercados libres se convirtieron en un fuerte incentivo a la producción privada y en un importante canal de distribución de productos agropecuarios a la población urbana. De hecho, el sector privado individual y cooperativo, tiende a comercializar en este espacio hasta 20% de su producción.

- b) El surgimiento de redes locales de acopio y distribución bajo la atención de las administraciones locales del Poder Popular. Estas redes suelen articular a ciertos productores con centros sociales priorizados o con mercados agropecuarios estatales. Se destaca la red de acopio y ventas operada por la agricultura urbana.
- c) Redes locales de acopio y venta al sector turístico, de forma directa o por intermedio de alguna empresa estatal de acopio.
- d) Redes informales de acopio y venta de productos.

Actualmente, la comercialización de la producción agropecuaria está fuertemente condicionada por un mercado altamente regulado, la circulación de dos monedas y la insuficiencia de la oferta proveniente del sector socializado de granjas estatales y cooperativas. Por otra parte, las producciones con destino a la exportación o al turismo no han recibido los estímulos esperados (ni por los ingresos en divisas, ni por la colocación de toda su oferta).

La comercialización *cuasi* monopolística del Estado (por la industria o empresas de acopio) no ha dejado de tener, a pesar de las restricciones de precio y destinos, ciertas ventajas para los productores no estatales, en la medida en que pueden realizar la totalidad de sus producciones a precios fijos conocidos y con previo aseguramiento de crédito e insumos. No obstante, la insuficiencia en la oferta estatal y la aparición de "mercados libres" han ofrecido nuevos incentivos a la producción y una alternativa a los consumidores, de la que debiera participar en mayor medida el sector socializado, en general, y el estatal, en particular, con una oferta suficiente para cubrir la demanda, deprimir los precios y revalorizar la moneda nacional.

Por otra parte, el balance de las entidades dedicadas exclusiva o parcialmente al acopio de la producción agrícola, muestra, en este período, muy leves modificaciones respecto al anterior (Tabla 8.27). Estas entidades, particularmente las empresas de acopio, han tendido a incrementar sus funciones de distribución minorista mediante la apertura de mercados agropecuarios estatales en las grandes ciudades, como es el caso de los "mercados especiales agropecuarios" en Ciudad de La Habana.

Tabla 8.26 **Destinos de la producción agropecuaria**

| Producción | Destino | Acopiador |
|-----------------------|--|---|
| Agricultura cañera | Producción Azucarera | Centrales azucareros |
| Agricultura no cañera | | |
| -Tabaco | Industria de torcido y cigarros | Empresa Cubatabaco |
| -Café y Cacao | Torreafactoras de café e industria alimentaria | Empresa de Acopio de Café y Cacao |
| -Cítricos | Industria cítrica | Envasaderos de cítricos |
| -Frutales | Industria de conserva y comercio minorista | Empresas de acopio y redes privadas |
| -Arroz | Comercio minorista | Molinos arroceros |
| -Fibras | Industria ligera | Plantas procesadoras |
| -Papa | Frigoríficos y comercio minorista | Empresas estatales de acopio y frigoríficos |
| -Viandas y hortalizas | Comercio minorista | Empresas de acopio y redes privadas |
| -Granos | Comercio minorista | Empresas de acopio y redes privadas |
| Ganadería: | | |
| -Vacuna | Industria cárnica e industria láctea | Mataderos y pasteurizadoras |
| -Porcina | Industria cárnica y mercado minorista | Mataderos y redes privadas |
| -Avícola | Industria cárnica y mercado minorista | Empresas avícolas |
| -Ganado menor | Industria cárnica y mercado minorista | Empresas de acopio y redes privadas |
| Otros: | | |
| -Apicultura | Exportación y mercado minorista | Empresas apícolas y redes privadas |

Tabla 8.27 **Comercialización estatal de productos agrícolas, 2006**

| Nivel | OEE de Acopio | Otras entidades de acopio |
|------------|--|--|
| Nacional | Unión de Acopio Emp. de Frutas Selectas Emp. Central de Frigoríficos | Grupo de empresas de aseguramiento y comercialización de la producción agrícola |
| Provincial | Emp. provinciales de acopio Establecimientos de frigoríficos | Asociaciones provinciales: Empresa de cultivos varios y acopio Establecimientos de Frutas Selectas Establecimientos de Semillas Varias Granjas plantas medicinales |
| Municipal | Empresas Agropecuarias del MINAZ | Empresas azucareras Empresas de aseguramiento y servicios |
| Zonal | Unidades de acopio Centros concentradores Red mayorista urbana | Empresas de cultivos varios y acopio: Entidades de producción Centros de acopio |
| | Puntos de Acopio Establecimientos minoristas | |

Fuente: Dirección Jurídica del MINAG y recuento del autor.

Por otro lado, con el surgimiento de redes alternativas a la red estatal de comercialización agropecuaria, se ha reinstalado el problema de los intermediarios privados entre productores y consumidores, con su necesaria y especializada función, pero con sus intereses particulares gravitando sobre el abastecimiento urbano y los precios al consumidor. La red estatal de acopio y la de intermediarios privados, se han ampliado paulatinamente con redes de comercio minorista conformadas por mercados libres estatales y no estatales, así como mercados y puntos de venta regulados, a los que pueden concurrir todos los productores con personalidad jurídica.

La Resolución Conjunta Núm. 1 de 2006, del MINAG y el MINCIIN, "Reglamento para la comercialización de productos agropecuarios y la concurrencia de los productores a los mercados agropecuarios", redefinió los productos que pueden circular en los distintos mercados y sus requisitos, así como sus respectivos concurrentes, en correspondencia con el Decreto Ley Núm. 191 de 1994. La red actual de establecimientos de venta de productos agropecuarios aparece en la Tabla 8.28.

El mercado agropecuario interno que acompañó al modelo agrario anterior a la crisis de los años noventa, basado en el acopio y distribución de la producción por empresas estatales de acopio, mostró, además de su ineficiencia, una baja incidencia de la producción. El mercado libre agropecuario que acompañó al modelo en los ochenta, restringido al sector privado, mostró su capacidad de estimular la producción, pero no de ampliar el consumo de la población, al estar dominado por la oferta. El "mercado libre" del modelo agropecuario de transición de los noventa, si bien ha incluido a todos los productores y estimulado la comercialización de los excedentes, ha continuado dominado por la oferta (precios, calidad y surtido) en la medida en que los productores comprometen 80% de su producción con el acopio estatal y

la oferta del sector socializado continúa siendo insuficiente.

La experiencia histórica de la comercialización agropecuaria sugiere que debería ser rediseñada sobre la base de un mercado de oferta y demanda, con un bajo nivel de regulación, en el cual las empresas estatales de acopio participan en igualdad de condiciones que los privados. El objetivo de un mercado dominado por la demanda no se alcanzará con medidas administrativas, ni con el monopolio estatal de la comercialización agropecuaria, sino con el incremento sostenido de la producción y la oferta del sector socializado.

3. ESFERA CIENTÍFICO-TÉCNICA

Las actividades y organizaciones de la esfera científico técnica han presentado, en este período, iguales características y tendencias que en el período anterior, sin cambio significativo alguno,

excepto en la estructura funcional de algunas de las entidades. El balance de las unidades presupuestadas (UP) y empresas de esta esfera presentaba, a finales del período, la situación que se refleja en la Tabla 8.29. Como se observa, el total de las entidades científico técnicas se incrementó en dos unidades presupuestadas de servicios.

3.1 Servicios técnicos

Los servicios técnicos continuaron con su organización tradicional, caracterizada por un perfil especializado, un centro rector y redes subordinadas de unidades de servicios. Las entidades existentes a finales del período que

Tabla 8.28 **Red minorista de venta de productos agropecuarios, 2006**

| Instalaciones | En el país | En la capital |
|--|------------|---------------|
| Mercados agropecuarios Estatales (MAE) | 557 | 147 |
| MAE administrados por el EJT | 26 | 9 |
| Puntos de venta de la agricultura urbana | 15 757 | 1 347 |
| Mercados de oferta y demanda (MAOD) | 227 | 49 |

Fuente: Cayado, 2008.

Tabla 8.29 **Entidades científico-técnicas del MINAG, 2006**

| Organizaciones | Número |
|------------------------|-----------|
| Servicios Técnicos: | |
| Institutos | 2 |
| Centros | 5 |
| Empresas | 2 |
| Investigaciones: | |
| Institutos | 16 |
| Estaciones | 3 |
| Otros | 1 |
| Total Entidades | 29 |

Fuente: Direcciones Jurídica y de Organización, MINAG.

Tabla 8.30
UP de servicios técnicos del MINAG, 2006

| (Sub) sector | Entidades de servicios técnicos |
|--------------|--|
| Agricultura | Centro Nacional de Sanidad Vegetal Red del Instituto de Investigaciones de Suelos Red del Instituto de Investigaciones de Riego y Drenaje |
| Ganadería | Instituto de Medicina Veterinaria Instituto de Genética y Reproducción Animal Centro Nacional de Control Pecuario Empresa de Inseminación Artificial/brigadas de inseminación |
| Forestal | Servicio Forestal |
| Otros | Empresa de Ferias Agropecuarias Centro Nacional de Capacitación Agencia de Información para la Agricultura (AGRINFORM) |

Fuente: Dirección Jurídica y de Organización del MINAG.

aparecen en la **Tabla 8.30**. En este balance, los cambios identificados fueron: a) la incorporación del CIDA –convertido en unidad básica económica (UBE)- a una Agencia de Información para la Agricultura (AGRINFORM),⁸ y b) el Registro de Variedades Comerciales fue trasladado al Centro Nacional de Sanidad Vegetal.

3.2 Investigación y extensión

El número y perfil de las entidades presupuestadas dedicadas a la investigación (UCT) es casi idéntico al del período precedente. Muchas continuaron formando parte de OSDE en la perspectiva de integración ramal descrita anteriormente. En 2006, la relación de las UCT independientes y de las incorporadas a uniones o grupos

Tabla 8.31
Relación de UP de investigación del MINAG, 2006

| UCT independientes | UCT incorporadas a uniones u OSDE |
|---|--|
| Agricultura | Agricultura |
| Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales de la Agricultura Tropical (INIFAT) | Instituto de Investigaciones del Tabaco |
| Instituto de Investigaciones de Suelo | Instituto de Investigaciones del Arroz |
| Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal | Instituto de Investigaciones de Cítricos y Frutales |
| Instituto de Investigaciones de Riego y Drenaje | Estación Central de Investigaciones de Café y Cacao |
| Instituto de Investigaciones de Mecanización Agropecuaria | Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT) |
| Instituto de Investigaciones de Viandas Tropicales | Instituto de Investigación Forestal |
| Instituto de Investigaciones de Cultivos Varios "Liliana Dimitrova" | |
| Estación Territorial de Investigación "La Jiquima". | |
| Ganadería | Ganadería |
| Instituto de Investigaciones de Pastos y Forraje | Estación de Investigaciones, Desarrollo, Laboratorio de Referencia y Salud Apícola |
| Instituto de Investigaciones de Mejora Animal | Instituto de Investigaciones Porcinas |
| | Instituto de Investigaciones Avícolas |

Fuente: Direcciones Jurídica y de Organización del MINAGRI.

empresariales ramales, aparece en la **Tabla 8.31**. Como se observa, los cambios organizativos en la esfera científico-técnica han sido mínimos, excepto en lo que respecta a una mayor articulación de las actividades de investigación con las económicas, como es el caso del traspaso de una parte importante de las UCT a las OSDE ramales creadas en el período. Por otra parte, durante 2005 y 2006, se han estado revisando y aprobando las estructuras funcionales de diferentes institutos de investigaciones, en un proceso todavía inconcluso.

4. ESFERA DE LA DIRECCIÓN ESTATAL

Con la reconversión azucarera iniciada a comienzos del período y en la medida en que el Ministerio del Azúcar incorporaba actividades de producción no cañera, la dirección estatal sobre las actividades agropecuarias adquirió un carácter dual. Puesto que ésta es la situación al momento del examen, describiremos por separado el ejercicio de la dirección estatal en cada uno de estos organismos centrales.

4.1 Dirección estatal del sistema del Ministerio de la Agricultura

El sistema del MINAG mantuvo todas sus actividades del período anterior y amplió algunas de ellas. La principal incidencia en el sistema fue la extensión de estos cambios, a saber:

- **Cambios institucionales**, como consecuencia de cambios en algunos organismos del Estado con incidencia en el sistema del MINAG, principalmente: a) el Banco Nacional asumió el control, en una cuenta única nacional, de todos los ingresos en divisas, así como de todos los egresos, pagos y contratos en esa moneda, y b) el MINAZ, como antes mencionamos, asumió actividades de producción agropecuaria no cañeras.

- **Sistema de dirección y planificación de la economía.** La recuperación y desarrollo del SDPE estuvo acompañada, cuando no estorbada, por el surgimiento de los programas de la "batalla de ideas", en la que se centraron la mayor parte de las prioridades de inversión.

- **Ajuste presupuestario.** El ajuste del gasto presupuestario continuó influyendo en el traspaso de actividades a los grupos empresariales del sector.

- **Legislación.** Se amplió la tendencia, iniciada en el período anterior, a promulgar una legislación que implementase las funciones asignadas al Ministerio de Agricultura por la Ley de los Organismos Centrales del Estado; en consecuencia, en este período se promulgaron leyes, decretos-leyes, acuerdos del Consejo de Ministros y resoluciones del MINAG, estableciendo el correspondiente marco jurídico a nuevas actividades estatales, entre otras (**Tabla 8.32**).

Tabla 8.32
Normativas atinentes al MINAG, 2001

| Jerarquía Leyes | Normativas |
|------------------------|---|
| | 95/02 "De Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Crédito y Servicios". |
| Decreto-Ley | 227/02 "Del Patrimonio Estatal". |
| Decretos | 280/07 "Comisión Nacional de Forestación". |
| Resoluciones del MINAG | 5/03 "Reglamento para el Control del Ganado Mayor". 2671/05 "Reglamento para el funcionamiento de las Comisiones de Control de la masa ganadera". 329/03 "Normas del Consejo de Cooperación Municipal del MINAG". 592/04 Modifica el "Reglamento del Consejo de Dirección del MINAG". 334/05 Promulga "Reglamento para el Funcionamiento de las Comisiones Plan Turquino-Manatí". 1418/06 Establece "Reglamento Disciplinario Ramal de la Actividad Agropecuaria y Forestal". 513/03 Traslado del Registro de Variedades Comerciales (RVC) al Centro Nacional de Sanidad Vegetal. |

4.1.1 Actividades del sistema del MINAG

Si se examina el movimiento de actividades comprendidas en el sistema del Ministerio, se verá que se mantuvieron, con muy ligeros cambios, como en el período anterior (**Tabla 8.33**). Las variaciones fueron: a) la inclusión expresa de la ganadería bufalina y la apicultura; b) la actividad de beneficio, de mucho peso en la agricultura tabacalera y cítrica, así como en las producciones para el consumo turístico; c) la actividad de archivo, convertida en un sistema nacional de servicio técnico, y d) el comercio minorista en mercados agropecuarios.

Por otro lado, las actividades que han mostrado variaciones o se han ampliado, son las relacionadas con las funciones de dirección del MINAG. Algunas de ellas, como ya señalamos, derivadas de nuevos ordenamientos jurídicos y otras, resultantes de una mayor centralización:

| Área Funcional | Actividades |
|---------------------------|---|
| Finanzas | Tesorería Casa Financiera |
| Recursos Humanos | Política de Cuadros Capacitación |
| Cooperación internacional | Convenios de Cooperación Convenio Integral de Cooperación entre Cuba y Venezuela |
| Control e Inspección | Control de la tenencia de tierra Servicio Estatal Forestal Inspección agropecuaria Inspección forestal |
| Defensa | Plan Anual de Medidas Preparación Reservas |

Estas nuevas actividades quedaron organizadas como entidades administrativas, centros técnicos, órganos funcionales del organismo central, como redes de control o en órganos de coordinación del Ministerio.

4.1.2 Organismo central

Durante el período, el organismo central mantuvo su estructura funcional básica, pero introdujo algunos cambios, resultantes de la ampliación de sus órganos mayores

y de una redistribución de funciones y actividades por "áreas" del Ministerio:

a) El Acuerdo 4334 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 4 de marzo de 2002, autorizó como "límite máximo", una nueva estructura orgánica y plantilla de cargos para el órgano central del MINAG, cuyo resumen aparece en la **Tabla 8.34**. La tabla muestra la variación de la estructura funcional del organismo central en el período y se puede advertir que la tendencia a la disminución de órganos funcionales mayores (35% menos en 1998 que en 1992) y de unidades presupuestadas adscritas, presente en el período anterior, quedó revertida en el actual período con un leve incremento de 12% de los órganos funcionales, en favor de las actividades de control. Algunas de estos nuevos órganos, rela-

cionados con actividades priorizadas, fueron: 1) la Dirección de Agricultura Urbana, 2) la Dirección de Control de Tierras, a partir del anterior Departamento de Jurisdicción Agraria y como cabeza del sistema de control de la tierra, implementado desde finales del período anterior, y 3) la Dirección de Ganadería Bufalina. Por otra parte, la plantilla de cargos del organismo central quedó fijada en 250 trabajadores y 61 cargos dirigentes (**Anexo C-2**).

La atención especializada a las zonas montañosas, conocida como Plan Turquino-Manatí mantuvo en este período la más alta prioridad, y alcanzó una mayor madurez el conjunto de dispositivos creados al efecto: una comisión nacional interorganismos (presidida por el MINAG), comisiones provinciales y municipales del Plan Turquino-Manatí, el Grupo Permanente de Trabajo y la Dirección del Plan Turquino-Manatí del MINAG, los órganos de atención al desarrollo integral de las montañas, representantes ejecutivos de las comisiones en las distintas regiones montañosas y las respectivas juntas coordinadoras. A las cuatro regiones orientales incluidas en el Plan se sumaron otras cinco en el resto del país con sus correspondientes órganos de atención y juntas coordinadoras.⁹

b) Se ha mantenido la tendencia, anteriormente comentada, a la creación, en el organismo central, de órganos colegiados y/o de coordinación más o menos permanentes, a cargo de tareas prioritarias. De hecho, se sumaron a los existentes a finales del período anterior, dos comisiones, un comité y 19 grupos de trabajo o tecnosecutorios (**Anexo C-3**). Valen también aquí las preocupaciones ya expresadas sobre esta tendencia.

c) Estos órganos funcionales, grupos empresariales y demás dependencias centrales del sistema del Ministerio, quedaron agrupados, mediante la Resolución 829/2003 del MINAG, en "áreas" bajo la atención de un viceministro. Este agrupamiento por "áreas", a las que se les ha adicionado un órgano funcional económico, semejan los viceministerios ramales del período 1980-1993, aunque sólo en parte, pues ahora agrupan entidades organizativas de diferentes actividades productivas (**Anexo C-4**).

Actividades técnico económicas del MINAG, 2006

| Ramas | Actividades |
|-------------------------------|--|
| Producción agrícola no cañera | Cítricos Frutales Café y cacao Tabaco Viandas y hortalizas Arroz Granos Fibras Otras |
| Producción pecuaria | Vacuna Bufalina Porcina Avícola Ovino caprina Acuicultura Apicultura Otras |
| Producción forestal | Silvicultura Industria forestal |
| Acopio y beneficio | Producción agrícola no cañera Productos Pecuarios Huevos Ganado menor Miel de abeja Comercialización mayorista Beneficio Frigoríficos |
| Producción industrial | Reparaciones mecánicas Equipos pecuarios Piensos Fármacos veterinarios Tabaco |
| Aseguramientos | Mecanización Transporte agropecuario Suministros seleccionados |
| Construcción | Agropecuarias Micropresas y sistemas de riego |
| Desarrollo científico técnico | Servicios técnicos Investigación y extensión Archivo |
| Comercio importador | Insumos agropecuarios |
| Comercio interior | Mercado mayorista de productos agrícolas Mercado agropecuario minorista |

Estructura orgánica comparada del MINAG, 1998-2006

| Concepto | 1998 | 2006 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Ministro | 1 | 1 |
| Secretaría | 1 | 1 |
| Viceministros | 8 | 8 |
| Unidades organizativas mayores | 25 | 30 |
| Departamentos | (24) | (13) |
| Departamentos Independientes | - | 1 |
| Unidades Presupuestadas adscritas | 6 | 6 |
| Total | 42 | 47 |

Fuentes: Dirección de Organización y Dirección Jurídica del MINAGRI.

d) A los viceministros que encabezan las respectivas "áreas" y a algunas de las entidades de éstas, les fueron fijadas, mediante la Resolución 829/03 del MINAG, la función de representación permanente del Ministerio ante otros organismos centrales del Estado y organizaciones políticas y de masas (**Anexo C-5**).

4.1.3 Sistemas de registros e inspección

De acuerdo con nuevas normativas, han sido creados, con carácter de unidades presupuestadas, nuevos sistemas nacionales de control, los que, sumados a los ya existentes a finales del período anterior, mostraban, al cerrar el año 2006, el balance que aparece en la **Tabla 8.35**.

Estos mecanismos de registro e inspección han permitido concretar las funciones de control estatal que le están asignadas.

4.1.4 Delegaciones territoriales

Las delegaciones territoriales del MINAG, como parte de la dirección estatal sobre el sistema, tuvieron en este período cierta adecuación a las nuevas condiciones, principalmente: a) cambios en el organismo central, con los que están obligados a homologarse en mayor o menor medida, b) la descentralización de funciones, y c) los procesos de cambios en la organización agraria del territorio y en las demás entidades del sistema del MINAG, tanto a escala provincial como municipal.

Delegaciones provinciales del MINAG

En este período, se mantuvieron las mismas 15 delegaciones provinciales del período anterior y con iguales características, excepto en su adecuación a los cambios en la estructura funcional del organismo central, los nuevos mecanismos de control y supervisión del Ministerio, el entramado de OSDE del sector y las condiciones de su territorio. La dirección estatal se ejerció directamente sobre las entidades de su territorio, e indirectamente sobre los productores, mediante las delegaciones municipales. La estructura funcional normada para las delegaciones a finales del período, aparece en la **Tabla 8.36**.

Las delegaciones provinciales del MINAG, aunque con un número menor de entidades subordinadas (como resultado de los procesos de integración vertical en la esfera económica) continuaron coordinando las redes provinciales de los servicios técnicos del Ministerio, como los de Medicina Veterinaria, CENCOP, Sanidad Vegetal, Suelos y Agroinform.

Particular importancia ha tenido en esa adecuación el proceso de reorganización en la esfera de la producción, tanto por la proliferación de entidades de producción, como por el surgimiento de OEE ramales y territoriales. La separación estricta entre la esfera económica y la dirección estatal (nunca lograda en el nivel territorial) ha influido igualmente en el decrecimiento de las delegaciones y en la redefinición de su papel de dirección en el subsistema territorial.

Delegaciones municipales

Las delegaciones municipales continuaron su desarrollo en los términos y funciones definidos a finales

Controles e inspecciones nacionales del MINAG, 2001

| Especialidad | Registros | Inspecciones |
|-----------------------|---|---|
| Agricultura no cañera | | Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria (ONIAG) |
| Ganadería | Registro Pecuario | |
| Forestal | Registro Forestal | Servicio Estatal Forestal (SEF) |
| Otros | Sistema de Control Estatal sobre la Tierra Registro de Tractores e Implementos Registro Central de Fertilizantes de la República de Cuba Registro de Variedades Comerciales Sistema de Archivo del MINAG Sistema Interno de Propiedad Intelectual del MINAG Manual de Metodología del Sistema de Estadística Complementaria (SIEC) del MINAG. | Control y Peritaje de Archivos |

del período anterior. La responsabilidad del delegado municipal del MINAG de presidir el Consejo de Cooperación (CONCOM) quedó normada en el año 2003 en cuanto a sus integrantes, temas de evaluación permanentes, acciones de cooperación y principales problemáticas detectadas en los controles estatales integrales.¹⁰ A finales del período, habían sido designados 61 delegados municipales. Bajo la atención de los delegados municipales del MINAG quedaron las siguientes entidades de sus respectivos territorios:

| Actividades | Unidades |
|---------------------------------------|--|
| De dirección o de servicios estatales | Jurídica ONIA Veterinaria CenCop Comisión Agraria Sector Campesino Servicio Estatal Forestal Grupo Permanente de Contratación |
| Económicas | UBPC CPA CCS Granjas Estatales Agricultura Urbana |

Este fortalecimiento de las delegaciones municipales (o, más bien, de las facultades del delegado municipal) ha significado un paso tardío e insuficiente, pero bien orientado, para alcanzar una mayor descentralización de la dirección estatal sobre los procesos agropecuarios.

4.2 Dirección estatal del sistema del Ministerio del Azúcar (MINAZ)

En 1980, el Ministerio del Azúcar se convirtió en un sector agroindustrial como resultado de la incorporación de la actividad agrícola cañera en su sistema. Desde ese año y hasta 1993, la producción estatal agrícola e industrial

quedó integrada en combinados agroindustriales azucareros (CAI), encargados también de la atención a los restantes productores cañeros vinculados a cada central. Las delegaciones provinciales y el organismo central del Ministerio adecuaron entonces sus estructuras funcionales a los fines de ejercer la dirección estatal del sector.

A partir de la reforma agraria de 1993, los productores cañeros pasaron a ser, en su mayoría, no estatales, y la casi totalidad de ellos, organizaciones cooperativas. De esta forma, las UBPC cañeras concentraron 90% de las plantaciones, pero se diversificaron gradualmente en producciones no cañeras de autoconsumo.

4.2.1 Actividades del sistema del MINAZ

Como ya hemos examinado, la reconversión azucarera iniciada en el año

2000, a la par que disminuyó la actividad azucarera, dio lugar a la reconversión de áreas cañeras, en lo sucesivo destinadas a producciones agrícolas no cañeras, ganaderas y forestales, lo cual convirtió el sector en agropecuario. De esta forma y por decisión expresa del gobierno, el sistema del Azúcar incorporó nuevas actividades agropecuarias, cuyo balance parcial se resume en la **Tabla 8.37**. Como se observa, las actividades no azucareras del MINAZ han tendido a replicar las del MINAG y, consecuentemente, sus estructuras funcionales:

Organismo central. Correspondiente con esta ampliación de actividades no azucareras (agricultura no cañera, ganadería y silvicultura) el MINAZ introdujo cambios en su estructura funcional para estas ramas.

Organizaciones territoriales. Las delegaciones provinciales del MINAZ fueron reestructuradas para incorporar y atender las nuevas actividades y establecer su correspondencia con el organismo central, a saber: a) las funciones de las delegaciones provinciales fueron asumidas, en parte, por el organismo central y, en parte, traspasadas a una nueva estructura empresarial, y b) las anteriores delegaciones fueron convertidas en grupos empresariales agroindustriales (GEA), integrados por: las empresas estatales azucareras constituidas en los centrales azucareros subsistentes, y las empresas agropecuarias

Estructura funcional de las delegaciones provinciales del MINAG

| Concepto | Número |
|-----------------------------------|-----------|
| Delegado | 1 |
| Secretaría | 1 |
| Subdelegaciones | 7 |
| Departamentos independientes | 4 |
| Unidades presupuestadas adscritas | 5 |
| Total | 18 |

Fuente: Dirección de Organización, MINAG.

creadas en los territorios de los CAI azucareros demolidos.

Estas empresas, originadas en lugar de los anteriores combinados agroindustriales azucareros (CAI), disueltos en correspondencia con el programa de reconversión, se relacionan con los diversos productores agropecuarios de su territorio contractualmente, de quienes adquirieron sus producciones y a quienes prestan, mediante unidades creadas al efecto, los servicios necesarios para la atención y desarrollo de la producción cañera y no cañera.

Tanto el GEA provincial como las empresas territoriales comprendidas en él, tienen, además de sus funciones empresariales, algunas otras funciones de dirección estatal que les han sido asignadas por el Ministerio, a saber: a) los GEA, sobre las empresas azucareras y agropecuarias de su territorio, así como sobre las empresas o establecimientos de los grupos empresariales de apoyo de nivel nacional, existentes en la provincia, y b) las empresas azucareras y agropecuarias de la provincia, sobre los distintos productores locales, privados o estatales. Entre estas funciones estatales se destacan las de control, planificación y formación de recursos humanos, entre otras.

El Ministerio delega en el director de la empresa azucarera o agropecuaria que exista en cada municipio, la representación del sector ante las instituciones del territorio y, particularmente, ante los órganos locales del Poder Popular.

5. CONCLUSIONES DEL PERÍODO

El período es de transición hacia un nuevo modelo económico, en el cual el sector agropecuario posee menor peso relativo y prioridad, a pesar de que la reconversión azucarera, iniciada en 2002, ha implicado un mayor peso de las actividades en la producción no cañera. El contradictorio desarrollo organizativo del período ha estado fuertemente condicionado por estas tendencias, así como por la recentralización de la economía iniciada en el período anterior. De este desarrollo, visto por esferas, podemos concluir que:

- La organización de la producción se desarrolló sobre las formas presentes en el período anterior y con una mayor desestatización de la producción directa, pero el sector cooperativo tendió a disminuir en el número de sus entidades, el área bajo explotación y el número de sus asociados; se acrecentó, en cambio, su escala organizativa. Las formas de producción de base con una mayor dinámica de desarrollo fueron los productores dispersos o independientes, y las CCS.
- Esta relativa desestatización de la producción directa ha estado acompañada de un proceso de integración de los diversos productores de cada rama en grandes grupos empresariales estatales. Ello ha dado lugar a un mayor número de estructuras intermediarias y al incremento de los costos indirectos de la economía agropecuaria. La ampliación del sector autogestionado de la producción no ha estado acompañada de condiciones de mayor autonomía.

Tabla 8.37

Actividades técnico económicas del MINAZ, 2006

| Ramas | Actividades |
|-------------------------------|--|
| Producción agrícola cañera | Caña Semilla |
| Producción agrícola no cañera | Frutales Café y Cacao Viandas y hortalizas Arroz Granos Otras |
| Producción pecuaria | Vacuna Porcina Avícola Ovino caprina Apicultura Otras |
| Producción forestal | Silvicultura |
| Aseguramientos | Mecanización Transportación Suministros seleccionados Reparaciones |
| Construcción | Agropecuarias y viales |
| Científico-técnica | Investigación Servicios técnicos a la producción Servicios informáticos y documentales Extensión Consultoría Gestión de conocimiento Proyectos Servicios en el exterior |
| Formación de Recursos Humanos | Capacitación Educación General Técnica y Profesional de nivel: Medio Superior, de pregrado y posgrado Gerencial |
| Turismo | Turismo interno |
| Financiera | Banco exterior Tesorería |

- La reconversión azucarera originó dos sectores organizados de la economía con actividades agropecuarias, dos direcciones estatales sobre la actividad agropecuaria, un mayor gasto presupuestario y una complicación de los balances nacionales de recursos y producción. Queda abierta la interrogante de si las actividades agropecuarias que hoy están en dos sistemas ministeriales quedarán bajo una sola dirección estatal.
- Uno de los efectos combinados de estos cambios ha sido que la organización agraria ha quedado, en su mayor parte, bajo el umbral municipal, favoreciendo una nueva vinculación entre la agricultura y el Poder Popular (Valdés Paz, 1998). Otro efecto económico ha sido una cierta, aunque insuficiente, recuperación del sector: alta en las producciones de exportación, moderada en las de alimentos, y muy baja en la agricultura cañera y la ganadería. Un logro no menor ha sido la disminución

de subsidios al sector. Pero una efectiva autonomía de la esfera económica, en general, y el predominio de las formas de organización autogestionarias (CCS, CPA, UBPC), en particular, demandan el establecimiento de un mercado interno que mida su eficiencia, así como una planificación que asegure su desarrollo.

- El desarrollo de una dirección local de la producción agropecuaria ha tenido un cierto, aunque insuficiente, avance en el período; paradójicamente, mayor en el sistema del MINAZ que en el del MINAG. Este desarrollo ha sido estorbado, contradictoriamente, por el desarrollo de la integración de grandes grupos empresariales ramales. La atribución de funciones estatales a las empresas estatales, territoriales o ramales sobre los productores ha contribuido a desdibujar la frontera entre la dirección estatal y la esfera económica.
- El modelo organizativo dejó de operar como un factor de desarrollo agropecuario, al incidir en menor medida de lo esperado en los resultados económicos del sector, lo cual sugiere la necesidad de nuevas reformas que propicien una mayor sostenibilidad económica, social y tecnológica de sus actividades, así como un modelo de incentívación que favorezca una mayor productividad del capital y de los recursos humanos agrarios.

Notas

- ¹ Anuario Estadístico de Cuba, 2006.
- ² La "batalla de ideas" comenzó enunciando una nueva campaña de lucha ideológica, pero derivó gradualmente en un proyecto de "transición socialista", más o menos articulado. Bajo esta denominación quedaron todos los programas económicos priorizados por la dirección del Partido y el Estado en el período.
- ³ En noviembre de 2007, se reportaba la existencia de 1954 CCS fortalecidas, 93% de las organizadas por el MINAG (Cayado, 2008).
- ⁴ Declaración de la ministra Yadira García Vera a *Granma*.
- ⁵ López Labrada ofrece para el sistema del MINAG un total de 1 567 UBPC en el 2007, lo cual no coincide con otras fuentes y significaría un incremento respecto a 1998 y no una disminución (López Labrada, 2007).
- ⁶ II Encuentro Nacional de las UBPC, 2006.
- ⁷ Por la Res. 2386/05 se reintegraron al MINAL las actividades y medios de beneficio de la empresa Comercial Café del MINAG.
- ⁸ Anteriormente, el CIDA había estado incorporado a la Empresa de Servicios y Administración del organismo central. Res. 147/98 del MINAG.
- ⁹ Res. 334/05 y 4898/05 del MINAG. Ver el Decreto-Ley 280/07, el cual ratifica las actividades de desarrollo socio-económico a cargo del Plan Turquino, se crea la Comisión Nacional Sistema de Reforestación, se segrega estas funciones de la Comisión del Plan Turquino-Manatí y se ratifica el Consejo Nacional de Cuencas Hidrográficas.
- ¹⁰ Res. 329/03 del MINAG.

Documentos

- 2005 *Anuario Estadístico de Cuba 2004*. ONE, La Habana.
2005 *Anuario Estadístico de Cuba 2005*. ONE, La Habana.

- 2006 *Memorias del 2do. Encuentro Nacional de las UBPC XIII Aniversario*. MINAZ, La Habana.
2006 *Resumen de los balances económicos de las unidades básicas de producción cooperativas*. MINAG, La Habana.
2006 *Balace de ocupados por forma de propiedad, 1993-2006*. MINAG, La Habana.
2006 Documento del *Encuentro Economía Agropecuaria* (presentación), MINAG, *Granma*, 25 y 26 de octubre.
2008 "Agricultura, otra mirada a los productores." *Economic Press Service*, Núm. 8, Año 21, La Habana.

Bibliografía

- Álvarez Sarduy, J. 2005. "El proceso de redimensionamiento de la agroindustria azucarera y su impacto en las cooperativas." FLACSO, La Habana.
Cayado Martínez, G. 2008. *Agricultura cubana: Estructuras organizativas y programas de desarrollo, 1959-2007*. Agrinfor, La Habana.
Cruz, M. C. et al. 2001. *Agricultura y ciudad: una clave para la sustentabilidad*. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre, La Habana.
Díaz Vázquez, J. 2000. "Los mercados agropecuarios en Cuba." En: *La última reforma agraria del siglo*. Nueva Sociedad, Caracas.
EPS 2003. "Mercado agropecuario: veinte años después." *Economic Press Service*, Núm. 19, Año 16, La Habana.
Fernández Peiso, A. 2004. "Estudios jurídicos del cooperativismo." *Anuario del Centro de Investigaciones Jurídicas*, La Habana.
Funes Monzote, 2007. "Visión agroecológica de la agricultura cubana en el contexto reciente (1990-2007) y prospectivo (2008-2011)." Presentación en diapositiva. La Habana.
Garea Alonzo, J. 2003. "El Servicio Estatal Forestal (SEF): garante de la protección al patrimonio forestal de la nación y de su desarrollo sostenible." Documento de la Dirección Forestal, MINAG, La Habana.
_____. 2007. "La competencia y las relaciones interinstitucionales en materia forestal. Las comisiones del sistema de reforestación." Documento de la Dirección Forestal, MINAG, La Habana.
Fernando González, P. 2007. "Sector agropecuario. Los grandes retos en el presente milenio." Presentación en diapositiva, La Habana.
López Labrada, A. 2007. *Hacia una gestión estratégica en las UBPC*. Editorial José Martí, La Habana.
Mayorá, M. J. 2006. "Una división que merece ser revisada." *Granma*, 5 de octubre de 2006, La Habana.
Novas González, A. 2006. *La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria, 1959-2005*. Ciencias Sociales, La Habana.
_____. 2007. "Evolución y organización de las unidades de producción de base en el sistema de la agroindustria cañera cubana." Ponencia, La Habana.
Pagés, R. 2007. "Agricultura urbana: pese al clima adverso, producción agrícola se mantuvo." *Granma*, 19 de mayo de 2007, La Habana.

Pagés, R. 2006. "Agricultura urbana en el 2006. Más hortalizas, pero se puede más". *Granma*, 29 de diciembre de 2006, La Habana.

Rodríguez Nodals, A. 2004. "La agricultura urbana en Cuba. Impactos económicos, sociales y productivos." *Revista Bimestre Cubana*, Núm. 20, La Habana.

Roman, P. 2005. "The Law on Agricultural Production and Credit and Service Cooperatives." Paper. City University of New York.

_____. 2005. "The lawmaking process in Cuba: debating on the bill on agricultural cooperatives." *Socialism and Democracy*, Vol. 19, No. 2.

Sulroca, F. 2004. "El redimensionamiento en la agroindustria azucarera cubana y sus perspectivas en el nuevo siglo." Inédito, MINAZ, La Habana.

Sulroca, F. 2005. *La diversificación de las unidades productoras de la Tarea Álvaro Reynoso*. MINAZ, La Habana.

_____. 2006. "Las unidades productoras y sus relaciones en el sistema empresarial del MINAZ." Inédito, MINAZ, La Habana.

Valdés Paz, J. 2000. "Notas sobre el modelo agrario cubano en los noventa." En: *La última reforma agraria del siglo*. Nueva Sociedad, Caracas.

_____. 2005. *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*. Ciencias Sociales, La Habana.

VV. AA. 2006. "Agricultura urbana. Una expresión de la cultura agraria cubana.", Cap. 4 de: *Investigaciones agropecuarias en Cuba, cien años después*. Editorial Científico-Técnica, La Habana.

Con este capítulo, concluimos este primer examen del proceso de organización agraria en Cuba. Como advertimos en la **Introducción**, ha sido un estudio parcial, y limitado solamente a algunos aspectos de la organización, en general. Ahora, nos proponemos una visión de conjunto de ese proceso, y trataremos de, no tanto resumir lo que hemos analizado en los sucesivos períodos, como captar las tendencias que, en cada una de las esferas del sistema agrario, pueden advertirse en este recuento, desde nuestra actual perspectiva.

También nos proponemos, aunque con la mayor cautela, evaluar esas tendencias y advertir de las contradicciones presentes entre ellas, antes o ahora, de acuerdo con sus propios fines.

No viene al caso describir aquí los escenarios reales en que ha transcurrido este proceso y sus correspondientes períodos. Baste recordar que los dos primeros períodos transcurrieron en un escenario de consolidación del nuevo orden revolucionario, con todas sus incidencias, y que los demás, con excepción de los dos últimos, transcurrieron en un escenario de transición socialista, con sus condicionamientos. El período actual transcurre en un escenario de recuperación incompleta de la crisis de los noventa, diferenciada por sectores y por las estrategias alternativas a corto, mediano y largo plazos. Ha habido condiciones y actores comunes para todos los escenarios, pero todos han puesto de manifiesto, también, condiciones y actores particulares.

Estos condicionamientos no han sido tanto causas directas actuando sobre el proceso organizativo como las motivaciones de las estrategias nacionales y/o sectoriales las que han dado a este proceso su orientación, giros y características. Estas estrategias fueron siempre decisiones adoptadas al más alto nivel político y sus efectos sobre la organización agraria fueron asumidos como derivadas.

1. Estrategias nacionales

Las estrategias nacionales (económicas, políticas e ideológicas) desenvueltas en los distintos períodos y que han tenido mayor incidencia en la organización agraria, fueron:

- **Estrategias de desarrollo.** Todas las estrategias de desarrollo asignaron un papel fundamental al sector agropecuario, lo que implicó altas tasas de inversión, altas metas de crecimiento en casi todas las ramas y un acelerado cambio tecnológico. Todo ello implicó

una continua reorganización de las actividades y el territorio.

- **Cambios institucionales.** Estos cambios determinaron el mayor o menor número de actividades comprendidas en el sector y de las funciones atribuidas a dirección estatal del sistema. En lo que respecta al sector, estos cambios institucionales favorecieron, en general, la concentración de las actividades y la centralización de funciones, a saber:

- **Concentración.** Esta ha sido una tendencia permanente, aún en los períodos de cierto desescalamiento de la organización agropecuaria. Criterios como los de economía de escala, alta dotación de factores, tecnología intensiva y socialización de la gestión, han favorecido esta tendencia.

- **Centralización.** Esta ha mostrado distintos momentos en el tiempo: alta al inicio; creciente hasta finales de los ochenta; decreciente en los noventa; y una tendencia a crecer en el último período examinado (Valdés, 2004).

- **Sistema de dirección y planificación de la economía.** Constituyó, en todos los períodos, la estrategia de mayor incidencia sobre la organización agraria, al determinar la mayor o menor diferenciación entre las esferas del sector, la mayor o menor centralización y la mayor o menor dureza de su régimen financiero. Los mecanismos del SDPE, en general, y de la planificación, en particular, determinaron el carácter del sistema empresarial en el sector. La ineficiencia del sector tendió a convertirlo, al margen de las formas de financiamiento establecidas, en objeto de enormes gastos presupuestarios, con el consiguiente costo económico y social. La organización agraria ha tendido a evolucionar separada de su comportamiento económico.

2. Estrategias agrarias

Las estrategias más específicamente agrarias han incidido sobre el proceso de organización, limitando sus alternativas o favoreciendo un modelo agrario sobre otros posibles. Las estrategias principales fueron:

- **Estructura de tenencia de la tierra.** Los constantes cambios en la estructura de tenencia —de sus tenentes y de la distribución de la tierra— han demandado continuas reorganizaciones en el sector. Estos cambios, acelerados en algunos períodos y graduales en otros, propendieron a la constitución de un enorme y creciente

sector estatal agropecuario y a la hegemonía de sus formas organizativas. En los dos últimos periodos, se ha mostrado una leve tendencia a la cooperativización y recampesinización de la tenencia.

- **Estatización.** La estrategia de una estructura de la propiedad dominada por la propiedad estatal y la identificación del sector estatal agropecuario como el sector socialista, propició la estatización de casi todas las actividades del sistema, con la única excepción de la producción campesina y parcelaria y, eventualmente, del mercado libre agropecuario. Esta alta estatización del sistema tendió a simplificar las formas de organización agropecuaria. Esta tendencia ha sido contrarrestada, en parte, por las políticas de cooperativización iniciadas entre los productores campesinos entre las décadas de 1970 y 1980, y por la conversión de empresas estatales en cooperativas durante la década de 1990.
- **Estrategia de desarrollo sectorial.** Las estrategias económicas sectoriales, de cara a las demandas internas y externas, propiciaron un incremento del producto agropecuario (PA) sobre bases intensivas, pero la baja productividad del trabajo y los medios, así como las altas metas de producción, hicieron que este crecimiento tuviera un carácter extensivo. La organización agraria ha sido forzada a responder, casi todo el tiempo, tanto al cambio tecnológico, como al incremento acelerado de los factores de producción.
- **Estrategia de desarrollo territorial.** La estrategia de desarrollo territorial inducida por las políticas de equiparación, por la división político-administrativa y por el uso tradicional del suelo, entre otros factores, ha incidido en el diseño y la implementación de la organización agraria, haciéndola propensa a la uniformidad de las estructuras organizativas y de sus entidades.
- **Especialización de la producción.** Esta estrategia, interpretada como componente de una agricultura intensiva, propició una exagerada y costosa especialización territorial y de los medios. Esta estrategia agravó la ya relativamente alta especialización de la agricultura cubana prerrevolucionaria y alcanzó su máxima expresión entre las décadas de 1970 y 1980. Aunque, desde finales de los ochenta y, más aceleradamente, en los noventa, el nivel de especialización de la producción ha disminuido sensiblemente, sigue siendo relativamente alto, lo cual incide, entre otros aspectos, en el correspondiente carácter especializado de la organización agraria.

3. El modelo organizativo agropecuario

Como hemos visto a lo largo de este examen, las distintas formas organizativas implementadas en cada período han tendido a un modelo de organización agraria, más o menos explícito, cuyos rasgos básicos podemos enunciar como sigue:

- Un conjunto de supuestos políticos e ideológicos que califican las pautas organizativas como más o menos socialistas o socializadoras, según el caso.
- El predominio de criterios administrativos en el diseño organizacional y la ausencia casi total de criterios

económicos en la conformación de las entidades organizativas.

- La preferencia por una organización a gran escala que propicie la concentración de los recursos y de la decisión.

En esta modelación pesaron, entre otros factores, las concepciones estatistas del socialismo, las grandes metas de desarrollo, una interpretación administrativa de la dirección y las prioridades políticas. Tuvieron menos peso, consideraciones económicas, sociológicas y culturales.

En un período de casi cinco décadas, se emplearon en la esfera económica de la producción tres tipos de organización agraria y once formas organizativas, y correspondió a las empresas estatales, por su número y peso, caracterizar el paisaje agropecuario hasta comienzos del presente siglo:

| Tipos | Formas |
|-----------------------|---|
| Empresas estatales | Agrupaciones agropecuarias Granjas estatales Empresa estatal especializada Finca estatal Empresa de aseguramientos y servicios |
| Cooperativas | Cooperativas cañeras y otras de administración estatal Cooperativas de producción agropecuaria (CPA) Uniones básicas de producción cooperativa (UBPC) Cooperativa de crédito y servicios (CCS) |
| Producción individual | Fincas campesinas Parcelas |

Algunas de estas formas, surgidas o suprimidas durante ciertos períodos, volvieron a aparecer en períodos posteriores con leves diferencias. Este fue el caso de las granjas, las cooperativas cañeras y las UBPC, las parcelas, entre otras. De hecho, hasta la década de los noventa, las formas de organización de los distintos tipos tendieron a una sola variante.

Puede decirse que las normas organizativas dictadas en cada período fueron implementadas con estable disciplina y prontitud. La organización agropecuaria instaurada en el país se caracterizó por su homogeneidad y obligatoriedad. La práctica reveló una alta correspondencia estructural con las normativas y una persistente desviación funcional de éstas, particularmente entre los niveles de dirección de las entidades, y entre la dirección empresarial y la dirección estatal del sistema.

Vistos en su conjunto, los cambios en la organización agraria mostraron, durante los sucesivos periodos, mayor continuidad que ruptura, lo que revela su carácter acumulativo. Sin embargo, las formas y tipos de organización implementados en cada período carecieron de tiempo de maduración y condiciones para su consolidación, por lo cual desaparecían y reaparecían en distintos periodos, sin que se haya podido comprobar la idoneidad de cada

uno, ni los fundamentos de la decisión para crearlos o suprimirlos.

Si bien *El Organizador* se fue institucionalizando con el paso del tiempo y haciéndose más colegiada su decisión, la participación de los actores de base fue mínima o ninguna, tanto para la elaboración de propuestas, como para la toma de decisiones organizativas. No obstante, a partir de los años ochenta, la dirección estatal del sector (organismo central y delegaciones territoriales) centralizó la elaboración de propuestas, lo cual permitió una mayor recepción de las demandas de la base.

Con mayor o menor presencia en *El Organizador*, pero como apoyos determinantes a las decisiones organizativas, se han destacado los actores corporativos del sector: Partido Comunista de Cuba, administración central del Estado, INRA-MINAG, MINAZ, sindicatos agropecuario y azucarero y la ANAP. Estos actores abogaron, en distintos momentos, por una u otra formas organizativas y, en general, monopolizaron los roles de representación de las entidades de base. Precisamente, algunas formas de representación quedaron excluidas (como las asociaciones de productores o de cooperativas), y correspondió, entonces, a estos actores corporativos y, en mayor medida, a la dirección estatal del sistema, como intermediarios, la función de agregar eventualmente las demandas de las entidades de base.

4. El sistema de la agricultura

El sistema real de la agricultura cubana ha sido conformado, durante todo el proceso de organización, bajo la presión del modelo de transición socialista establecido y de la enorme estatización que lo ha caracterizado. La evolución institucional del sector originó sucesivos y distintos sistemas —del INRA, del MINAG y del MINAZ—, constituidos por un número decreciente de actividades y funciones.

Algunos autores (Garea, 1999) han subrayado dos etapas en este proceso: a) desde 1959 hasta la institucionalización de 1976, y b) desde 1976 hasta la fecha, caracterizada por una extensa normativa institucional (Constitución de la República, leyes, decretos-leyes, decretos) que ha permitido la distinción funcional entre las esferas del sistema de la Agricultura y del sistema del Azúcar, así como la definición de las funciones reguladoras y de control del Ministerio de la Agricultura como parte de la administración central del Estado, sobre determinados aspectos y actividades de la sociedad nacional.

El "balance" de las actividades que entraron y salieron del sistema en cada período nos muestra la tendencia a una alta concentración en los dos primeros periodos, un prolongado traspaso hacia otros sectores en las décadas de 1970 y 1980, y una leve reincorporación de nuevas actividades desde la década de 1990. Igual tendencia se ha manifestado en las funciones de las distintas entidades del sistema, particularmente las de dirección estatal. Esta tendencia a la racionalización de actividades y funciones contribuyó a reforzar el perfil especializado del sistema.

Como se muestra en el examen precedente, el proceso de organización agraria ha tenido distinta intensidad y

ritmo, según la esfera considerada. De cierta forma, la continuidad del proceso ha sido más evidente en las esferas científico-técnica y de dirección estatal, que en la económica, en general, o de producción, en particular. Un breve comentario sobre el proceso de organización en cada esfera nos permitirá caracterizar el proceso de organización en cada una por separado.

4.1 Esfera de la producción

Los sucesivos tipos y formas de organización de la producción, instaurados en el sector en cada período, nos permiten apreciar de conjunto las tendencias que han predominado en el proceso, las que podemos caracterizar:

- La tendencia a una fuerte simplificación y homogenización de las formas organizativas, predominante en los primeros periodos, ha sido suplantada, a partir de los años ochenta y, en mayor medida, en los noventa, con una diversificación de las formas, tanto en el sector como en las ramas.
- La tendencia a organizaciones integradas vertical y horizontalmente, instaurada en los primeros años de los sesenta, fue suplantada por una tendencia contraria en los setenta, la cual fue desplazada por una nueva tendencia integradora en los ochenta y noventa. En el período en curso, la emergencia de formas de organización integradas vertical y horizontalmente, marca una tendencia principal en el sistema.
- La tendencia a una organización basada en la administración centralizada de la producción (toma de decisiones, prioridades, asignación de recursos, inversiones, etc.), prevaletante en todos los periodos, ha comenzado a sustituirse por una tendencia, aún incipiente, a la autogestión, tanto en el subsector cooperativo como en el estatal.

Por otra parte, el origen de unas u otras formas de organización agraria a partir de estrategias emergentes, ha planteado el problema de la viabilidad y conveniencia de estas formas para las distintas ramas y producciones. De hecho, se reconoce actualmente la mayor eficacia de las formas individual o cooperativa en una u otra producción, como es el caso del café, el tabaco, las hortalizas y la leche.

La actual diversificación de formas de organización de la producción sugiere la necesaria competencia entre ellas, lo cual pondría a prueba su mayor eficiencia relativa. Para algunos, esta eficiencia ha de ser el único criterio para optar entre una u otra forma a mediano o a largo plazos. Para otros, las distintas formas son portadoras de distintos grados de socialización de la producción, un criterio que ha de permanecer inseparable del de eficiencia relativa.

Se debe señalar que en la estabilidad y eficiencia relativas de estas formas, particularmente de las autogestionarias, ha tenido y tiene una alta incidencia la regulación de sus actividades por el plan y/o el mercado. La tradicional regulación material del plan ha favorecido una organización agraria altamente centralizada y dependiente. Inversamente, el actual paso a una planificación sobre

bases financieras debería favorecer la descentralización y autogestión de la producción, y de las formas de organización asociadas a ellas.

A su vez, la regulación mediante el mercado, complemento imprescindible de las formas de organización autogestionarias de la producción, tendría que desempeñar un papel hasta ahora inédito. En todos los períodos estudiados, el proceso de organización agraria ha transcurrido teniendo como condición la ausencia o insuficiencia del mercado: primero, fue la paulatina disolución de las relaciones mercantiles; después, la existencia de relaciones mercantiles puramente formales y, en los años en curso, el surgimiento de un mercado interno limitado a la libre circulación de una parte de la producción. Sólo un cierto nivel del desarrollo del mercado interno permitirá poner a prueba las formas de organización agrarias y su eficiencia relativa.

Esta es también la condición de una mayor independencia de los productores. La organización agraria, en general, y la de la producción, en particular, han transitado bajo vagas definiciones y escasa implementación de la llamada "autonomía de gestión", que ha sido, en el mejor caso y lo es aún en el actual período, una gestión limitada de los productores.

Una observación aparte merece el tema de la gran escala bajo la cual se ha organizado la producción. En los períodos estudiados, todas las formas de organización estatal y cooperativa han tendido a constituirse sobre la base de una gran escala de explotación de los recursos. En el caso de las organizaciones de administración estatal, esta tendencia originó un indetenible gigantismo que, ciego a su ineficiencia, sólo fue frenado por las condiciones de la crisis agraria desencadenada en los noventa.

Si bien la escala media de las distintas formas de organización ha seguido siendo demasiado alta para un modelo autogestionario, de hecho la escala del sector ha disminuido a casi la décima parte de la existente a finales de los ochenta, con la consecuente multiplicación de las entidades organizativas.

Finalmente, nos referiremos a la incidencia del modelo tecnológico predominante en el proceso de organización de la producción. La introducción acelerada de un modelo intensivo de producción en los años sesenta y setenta, de menor efecto sobre la productividad que sobre la necesidad de fuerza de trabajo, reforzó la tendencia a la organización en gran escala y a la administración centralizada, particularmente en el sector estatal. El desplome de este modelo bajo el impacto de la crisis económica de los noventa, ha impuesto la reorganización de la producción agropecuaria sobre bases favorables a la mayor autogestión de los productores.

No obstante, el nuevo modelo tecnológico que se establezca tendrá que mantener la demanda de fuerza de trabajo en el más bajo nivel posible, lo cual implicará las formas de organización correspondientes. Igualmente, la demanda de una agricultura sustentable presionará sobre el modelo tecnológico y favorecerá las formas de organización de menor escala y agroindustriales.

4.2 Esfera de los aseguramientos

La organización de los aseguramientos a la producción agropecuaria evolucionó gradualmente desde estructuras empresariales altamente centralizadas y separadas de los productores, hasta una organización descentralizada y especializada en los aseguramientos a ciertas producciones. En esta evolución, también influyó la ausencia de un mercado interno de insumos, servicios y medios de producción, que los distribuyera en respuesta a la demanda efectiva de los productores y en el marco de una planificación de base financiera. A su vez, la necesidad de canales especializados en los aseguramientos ha implicado un amplio sector empresarial que llegó a tener 84 unidades económicas en los años setenta.

En esta evolución, también influyó la ausencia de un mercado interno de insumos, servicios y medios de producción, que los distribuyera en respuesta a la demanda efectiva de los productores y en el marco de una planificación de base financiera. A su vez, la necesidad de canales especializados en los aseguramientos ha implicado un amplio sector empresarial que llegó a tener 84 unidades económicas en los años setenta.

En los dos últimos períodos, las entidades de aseguramientos tienden a integrarse en organizaciones económicas ramales y/o territoriales. Esta integración intenta coordinar bajo una administración común, las actividades de producción y aseguramiento, pero, de hecho, ha implicado una mayor centralización de la gestión.

Vista en su conjunto, se puede decir que la organización de los aseguramientos ha tenido una cierta eficacia para sostener las demandas del sector agropecuario, con las obvias incidencias en el tiempo. Sin embargo, la alta dependencia de los productores, su papel pasivo en el diseño organizativo de los aseguramientos, y su centralización, entre otros factores, han incidido en la crónica falta de disponibilidad en los momentos exigidos por el ciclo productivo.

4.3 Esfera científico-técnica

El desarrollo acelerado de la esfera científico-técnica en el sector fue efecto, fundamentalmente, del paso de la producción agropecuaria a bases intensivas (mecanización, quimificación, riego, genética, especialización, etc.) desde finales de los años sesenta, con el consecuente incremento del gasto presupuestario y del costo social de la producción agropecuaria. La organización de esta esfera evolucionó hasta la constitución de dos subsistemas separados: los servicios técnicos y la investigación aplicada.

Los diversos servicios técnicos evolucionaron sobre la base de un modelo organizativo común, caracterizado por:

- Una dirección central a cargo de la planificación y programación de los servicios, los balances materiales específicos, la elaboración de normativas y la formación de especialistas.
- Redes de unidades de servicios técnicos a cargo de la protección de los recursos naturales, el control de su explotación por los productores y las actividades de recuperación.

- Uno o más laboratorios centrales y/o de diagnóstico.

La creciente capacidad de las entidades productivas para realizar las prescripciones técnicas, permitió, progresivamente, racionalizar la organización y el gasto presupuestario de estos servicios, sin que se hubiera alcanzado su total eficiencia económica, así como su relación con la eficiencia de los productores.

La investigación aplicada creció gradualmente como parte del desarrollo científico-técnico del sector, aunque no toda fuera obra de las entidades del sistema (el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente; la Academia de Ciencias de Cuba y las universidades han desplegado una labor investigativa). La organización de esta actividad evolucionó desde entidades integradas de servicios técnicos e investigación, hasta formas organizativas especializadas que fueron formalizadas a finales de los años setenta como unidades científico-técnica (UCT). Este diseño se ha mantenido hasta el período actual.

Además del traspaso al sector de todas las investigaciones agropecuarias del país, y de la racionalización y categorización de las entidades de investigación, el cambio más importante en esta esfera ha sido la reciente integración de UCT en las grandes organizaciones económicas estatales (OSDE) ramales y/o territoriales, especializadas. Esta integración supone el financiamiento directo de las investigaciones aplicadas por los productores, así como un mecanismo administrativo más efectivo para la aplicación de los resultados.

Esta tendencia ha venido a facilitar la extensión de los resultados de investigación a las actividades económicas (única justificación de su costo social), cuestión siempre pendiente de una selección efectiva. Sin embargo, no debería descartarse algún rol del mercado con este objetivo.

4.4 Esfera de la dirección estatal

A esta esfera le ha correspondido la dirección y, en gran medida, la administración de los procesos de transformación agraria y de la economía agropecuaria. La organización de la dirección estatal evolucionó desde una estructura diseñada para la implementación de la primera reforma agraria (el INRA), hasta un ministerio sectorial conformado según el patrón de la administración central del Estado establecido a mediados de los años setenta.

Esta evolución estuvo marcada por dos momentos: uno, de hipertrofia institucional, en correspondencia con el número de actividades incluidas en el sector, y la centralización de funciones y atribuciones en la administración central del Estado; y otro, de continua racionalización y achicamiento de los órganos de dirección estatal, de acuerdo con la separación de las esferas de actividades y la delimitación de las funciones estrictamente estatales.

No obstante, el modelo de dirección estatal prevalente en todos los períodos se ha caracterizado por:

- La adecuación progresiva a la división político-administrativa del país.
- Una estructura constituida por un organismo central, sus dependencias y delegaciones provinciales homólogas.

- Centralizar la planificación del sector y agregar el plan de todas sus entidades económicas y presupuestadas, así como su control.
- Establecer una línea de mando del ministro a sus viceministros y delegados provinciales, y de estos a los directores o administradores de las dependencias.
- Funcionar bajo el principio de la doble subordinación: por un lado, a la línea de mando y, por el otro, a la dirección normativa.

En la aplicación de este modelo, las delegaciones territoriales han desempeñado un papel determinante. De hecho, la casi totalidad de las entidades de producción y aseguramiento han estado directamente subordinadas a las delegaciones provinciales. En consecuencia, la evolución de estas delegaciones ha incidido fuertemente en la eficacia de la dirección estatal sobre el sistema.

En el período 1993-2002, caracterizado por la reducción en la escala de la organización agropecuaria y por el incremento de las entidades de producción, se planteó la necesidad de constituir delegaciones municipales, las cuales han venido desarrollándose en el último período. Ello ha originado la pérdida de relevancia de las delegaciones provinciales y una mayor descentralización de la dirección estatal en el sector. Sin embargo, la inclusión de las entidades de producción bajo la atención de grandes organizaciones estatales de dirección económica (OSDE) ha puesto en marcha una tendencia contraria a la descentralización esperada.

Por otra parte, la dirección estatal se ha ido desdibujando en los dos últimos períodos, en la medida en que se han traspasado funciones de dirección y/o control estatal a entidades económicas. De alguna manera, esta dirección estatal compartida entre instituciones estatales y económicas, ha sido el resultado, tanto de un diseño centralizado de las actividades económicas, como del mínimo papel regulador concedido al mercado. De hecho, la actual dirección económica se semeja a la del período 1959-1963, pues en ella participan el organismo central, sus delegaciones y dependencias, así como las direcciones de las numerosas OSDE ramales y de las empresas estatales territoriales.

Esta dirección compartida y altamente centralizada de la dirección estatal, ha originado un considerable aparato intermediario (en parte, presupuestado y, en parte, autofinanciado) que grava costosamente la economía del sector agropecuario y la autogestión de los productores. En consecuencia, ha surgido la necesidad de considerar un nuevo rediseño del sistema a partir de diversas propuestas descentralizadoras, las que conceden un papel principal, indistintamente, al mercado, al sistema bancario, a la creación de uniones cooperativas autofinanciadas, etc.¹

Vista en su conjunto, la dirección estatal ha funcionado, la mayor parte del tiempo, como una inmensa administración consolidada de sus entidades económicas, desviación funcional no superada en el actual período. En ello han influido, sobre todo, una planificación estatal altamente centralizada y un bajo desarrollo de las relaciones mercantiles reales; pero también, la frecuente violación política de la autonomía económica.²

5. Modelo de incentiviación y organización agraria

Nuestro examen de la organización agraria no ha incluido los recursos humanos que la acompañan, factor subjetivo de las actividades del sector; no obstante, debemos comentar brevemente la incidencia del modelo de incentiviación en el proceso de organización. Esta incidencia podemos referirla en dos aspectos interrelacionados: a) el modelo de incentiviación favorece o desfavorece la consolidación de una organización dada, y b) la organización "realmente existente" favorece o desfavorece la implementación del modelo de incentiviación.

Esta interrelación ha sido muy débil y las tendencias en el proceso de organización agraria han desfavorecido la eficacia de los modelos de incentiviación implementados. Si examinamos el modelo, más o menos explícito, vigente en el sector para cada tipo de organización agropecuaria a finales de los noventa, vemos un número equivalente de gratificaciones en todos los tipos, con énfasis en el resultado económico, en los casos de las cooperativas y de la producción individual. Sin embargo, las sanciones del modelo para el tipo de empresa estatal eran un tercio de las correspondientes a los demás, y no estaban vinculadas a la eficiencia.

De esta manera, el modelo de incentiviación no ha sostenido al tipo de organización estatal en igual medida que a las cooperativas y la producción individual. Inclusive, mucho menos que a esta última, para la cual no opera el subsidio económico.

Podemos concluir que un adecuado modelo de incentiviación no sólo tendría que igualar las gratificaciones y sanciones entre los tipos de organización agropecuaria; también tendría que diferenciar entre tipos de producción y condiciones locales.

6. Recursos humanos y organización agraria

Los recursos humanos, vistos como una variable de la organización agraria, han tenido una escasa presencia en el diseño de las formas de organización establecidas, particularmente en lo referido a la disponibilidad de fuerza de trabajo y de cuadros. Sin embargo, estos recursos han tenido una incidencia fundamental en la eficacia de una u otra de estas formas y en la desviación funcional de los distintos componentes del sistema.

La insuficiente disponibilidad de fuerza de trabajo, cuadros técnicos y dirigentes idóneos en cada período ha limitado el funcionamiento previsto de las formas organizativas implementadas. A su vez, las tendencias a un alto nivel de actividades, a la organización en gran escala y al cambio tecnológico, reprodujeron o incrementaron este déficit. Este desfase ha sido una de las causas fundamentales de la ineficiencia de la organización agraria en cada período, particularmente en el subsector estatal.

7. Organización agraria y subordinación local

A diferencia de otras experiencias socialistas, la organización agraria cubana ha sido estructurada de manera independiente de los gobiernos locales (provinciales, regionales o municipales); sus entidades de producción han sido declaradas de subordinación nacional y, por ende,

adscritas al organismo central o a las delegaciones provinciales del Ministerio. Como antes señalamos, la integración en grandes organizaciones económicas ramales o territoriales ha reforzado esta tendencia. En ello ha influido el peso relativo de las producciones para la industria y/o la exportación, la planificación centralizada y las estrategias de desarrollo acelerado del sector.

Esta dislocación de la organización agraria cubana ha impedido una acción suficiente de los factores locales sobre el proceso agrario, particularmente, en todo lo concerniente a la utilización de los recursos locales, como el suelo, el agua, la fuerza de trabajo, la infraestructura y otros, así como en el control y protección del medio ambiente rural.

Las tendencias ya apuntadas (organización en gran escala y especialización territorial) han sido también causa y efecto de esta verticalización de la organización agraria. Inversamente, ciertas tendencias actuales a la descentralización económica, la reducción de la escala y la diversificación de la producción, parecerían favorecer la subordinación de la agricultura a instancias locales. Este objetivo parecería más factible en la medida en que la producción agropecuaria disminuyera su presencia en las exportaciones.

La subordinación local plantearía una disyuntiva: o bien la subordinación a los órganos locales del Poder Popular, es decir, al gobierno municipal, o bien, la subordinación de las entidades locales del sistema a la delegación municipal del MINAG. El primer caso implicaría una redefinición de la subordinación en el sistema empresarial del sector y el segundo, una consolidación de la delegación municipal del MINAG, aún en ciernes.

Sin embargo, en el último período, el proceso de organización agraria manifiesta tendencias encontradas: por un lado, cambios organizativos favorables a la subordinación local (desagregación del sector estatal, cooperativización, recampesinización, etc.) y por el otro, procesos de integración económica, ramal y territorial. Esta contradicción tiende a resolverse sobre bases administrativas y no económicas, así como subestimando el necesario control político de la población sobre su territorio (Valdés Paz, 1998).³

8. Organización agraria y resultados económicos

Si bien es obvio que la organización agraria es una variable del sistema y un factor de la eficiencia económica, no es fácil aislarla de otras, ni discernir su peso específico en el resultado económico. Aunque no ha sido estudiada su correlación, nuestra percepción es que la organización agraria ha dado cierta respuesta a los desafíos planteados en cada período, pero con una baja y declinante incidencia.

Por muchas de las causas apuntadas y por otras, las formas organizativas implementadas tuvieron una escasa maduración o se agotaron en un breve lapso de tiempo. Visto en su conjunto, el proceso de organización agraria sólo coincidió con resultados económicos favorables entre los años setenta y ochenta.

La eficacia intrínseca del proceso de organización habría estado en su capacidad para acumular condiciones

favorables al desarrollo del sector, cuyos altibajos, en cambio, explican la discontinuidad de ese proceso. La continuidad de ese proceso debía haberse expresado en la lógica interna de su evolución y en la acumulación de una cultura —material y mental— organizacional, en la cual se expresase el nivel de participación de los actores y el conocimiento de su propia historia.

9. Conclusiones provisionales

Con este modesto estudio de la evolución de la organización agraria en Cuba, hemos intentado mostrar un proceso real en el marco de la experiencia socialista cubana, así como la evolución de los tipos y formas organizativas implementadas para el conjunto de las actividades agropecuarias.

Este proceso se nos ha revelado no sólo como el soporte institucional de las transformaciones agrarias ocurridas en el país durante casi cinco décadas, sino, también, de las transformaciones más generales en la sociedad cubana, en períodos sucesivos.

Las formas organizativas implementadas cumplieron, en mayor o menor medida, los objetivos económicos asignados, pero siempre fueron portadoras de funciones sociales y políticas adicionales. Ello hace que la estimación de su papel en el desarrollo agrario sea difícil de discernir, pero fácil de reconocer en su importancia y magnitud.

El gran reto de este proceso de organización agraria, en la actual etapa y en el futuro, no sólo estará en alcanzar a ser un factor relevante en los resultados económicos del sector, sino en ser, a la vez, una condición favorable a su sostenibilidad económica, social y ecológica.

Para ello, deberá tenerse en cuenta la experiencia de varias décadas de organización agraria caracterizada por la estatización, la dirección administrativa, y la centralización de la decisión y recursos. Superar estas contradicciones e ineficiencias supone un rediseño de la organización agraria en el cual predominen las relaciones horizontales sobre las verticales; se descentralicen las actividades y estructuras en el espacio local y a favor de la autogestión de los productores; se le asigne un mayor papel regulador al mercado, y tengan las instituciones representativas del Poder Popular una función determinante en el desarrollo agrario.

Desde una perspectiva socialista, el proceso de organización agraria en Cuba no ha logrado rebasar el momento estatista de la socialización de los medios y la gestión. Las actuales tendencias se muestran contradictorias al respecto: por un lado, cierta reducción en la escala de las unidades, el incremento de las organizaciones autogestionarias y un mayor papel del mercado se muestran como con-

diciones favorables a una mayor socialización; por el otro, las enormes barreras a la autogestión de los productores, la centralización del modelo organizativo y el estatismo como presupuesto socialista, estorban esta socialización. Digamos, finalmente, que el carácter preliminar de este estudio no nos exime de sus omisiones y desaciertos. De hecho, los cambios organizativos en curso, parte de una nueva reforma agraria en ciernes, deberán ser oportunamente incorporados y analizados en la perspectiva del largo proceso de la organización agraria que hemos examinado. Seguramente otros investigadores tendrán que subsanar sus deficiencias. Si así fuese, se habría cumplido el principal propósito de este trabajo: promover un mayor conocimiento de la transición socialista en Cuba.

Juan Valdés Paz, La Habana, 2007

Notas

¹ De cierta forma, se podría decir que la dirección estatal del sistema de la Agricultura siempre ha tenido, en algún grado, funciones económico-administrativas, y que las entidades económicas estatales del sistema siempre han tenido funciones estatales.

² En una definición socialista, el sistema económico no es independiente del sistema político, pero le es autónomo. La dirección estatal presupone la autonomía de aquel. La violación de esta autonomía convierte la dirección en administración de la economía.

³ Al cierre de este estudio, se comenta la existencia de un documento inédito del Buró Político del PCC en el cual se establecen diversos lineamientos para una nueva reforma del sector agropecuario; de hecho, las medidas en curso se enmarcarían en estos lineamientos e incluyen cambios organizativos orientados a una mayor descentralización de las actividades agropecuarias en el espacio municipal. Al efecto, la dirección estatal sería fuertemente descentralizada en delegaciones municipales del MINAG o del MINAZ; estas delegaciones ejercerían sus funciones de dirección y de control estatal sobre las entidades de producción, aseguramiento y servicios técnicos del municipio, así como el control y la distribución de los recursos agropecuarios del territorio. Paralelamente, se suprimirían numerosas empresas y aparatos administrativos para simplificar las actuales estructuras intermediarias. Ver: "Agricultura, otra mirada a los productores." *Economic Press Service*, Núm. 8, Año 21, La Habana, e "Intercambian diputados y dirigentes de la Agricultura y el Azúcar." Periódico *Granma*, 14 de mayo de 2008.

A

- Acosta Santana, José 1982. *Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía cubana*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Becerrill, L. y M. Ravenet 1989. *Revolución agraria y cooperativismo en Cuba*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Carnota, Orlando 1990. *Teoría y práctica de la dirección socialista*, Pueblo y Educación, La Habana.
- Cherniasvki, Ivan y Juan Pérez Marín 1986. *Economía y organización de la agricultura socialista*, Editorial Ciencia y Técnica, La Habana.
- Coller, Xavier; Garría 2004. *Análisis de organizaciones*, CIS-Siglo XXI, Madrid.
- Deer, Carmen Diana; Meicke Meurs y Niurka Pérez 1994. "Hacia una periodización del proceso de colectivización cubano. Incentivos cambiantes y respuestas campesinas", *Cuban Studies*, 22, Center for Latin American Studies, University of Pittsburg.
- Deer, Carmen Diana y Meicke Meurs 1995. "Towards reconstruction of Cuba's Agrarian Transformation 1960-1999", papel presentado en el Agrarian Questions Congress, Wageningen Agricultural University, Holanda.
- Díaz, Selma 2007. *Hacia una cultura del territorio. Experiencias de las divisiones político-administrativas en Cuba. 1965-1975*, Colección Debates, Centro Internacional Miranda, Caracas.
- Fernández Cossío, Julio 1974. "Nuevas formas de organización y estructuras de la producción agropecuaria", informe cubano al evento *Nuevos tipos de organización y estructuras de la producción agropecuaria*, Berlín.
- Fernández Martínez, Jorge y Mariana Ravenet Ramírez 1984. *Estructura social y transformaciones agrarias en Cuba*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Figueroa Albelo, V. y S. Alemán Santana 2005. *El modelo cooperativo campesino en Cuba*, Editora Política, La Habana.
- Funes, Fernando 2007. "Visión agroecológica de la agricultura cubana en el contexto reciente (1991-2007) y perspectiva (2008-2011)", diapositiva.
- Garea Alonso, José M. 1999. Oponencia al informe de investigación "El proceso agrario en Cuba, 1959-1999", inédito, IHC.
- Gómez, Orlando 1983. *De la finca individual a la cooperativa*, Editora Política, La Habana.
- González, Pablo 2007. "Sector agropecuario. Los grandes retos en el presente milenio", diapositiva.
- Guerra, Ramiro 1944. *La industria azucarera en Cuba*, Cultural S. A., La Habana.
- Guerra, Ramiro 1970. *Azúcar y población en las Antillas*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Gutelman, Michael 1970. *La agricultura socializada en Cuba*, ERA, México, DF.
- Hernández Más, Orestes 1974. "Derecho agrario: sumarios I y II", Mimeo.
- Hernández Más, Orestes 1986. *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en las empresas*, JUCEPLAN, La Habana.
- Ibáñez, Juan 1986. *Particularidades del surgimiento de sistema socialista de la agricultura cubana*, ANAP, La Habana.
- Kamenitzer, S. y M. Melnik 1980. "Enfoque integral para la formación del sistema de producción socialista", *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 2, La Habana.
- Martín Alba, Abelardo 1987. "Compendio de la legislación agraria cubana", *Revista Cubana de Derecho*, Núm. 20, Año XVI, La Habana.
- Martín Barrios, Adelfo 1987. *La ANAP: 25 años de trabajo*, Editora Política, La Habana.
- Muguerca, P., H. R. Granado y J. López 1987. "Apuntes para un libro de texto", en: *Teoría general de la dirección socialista*, MES, La Habana.
- Mayntz, René 1967. *Sociología de la organización*, Alianza Editorial, Madrid.
- Navarrete Acebedo, R. Cratilio 1967. *Apuntes sobre derecho agrario cubano*, Tomos I y II, Facultad de Derecho, Universidad de La Habana, MES, La Habana.
- Pérez M, Enrique 1990. *Agropecuaria: desarrollo económico*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Pollit, Brian H. 1982. "The Transition to Socialist Agriculture in Cuba: Some salient features", *I.D.S. Bulletin*, Vol. XIII (4), Sussex 1989.

- Recarte, Alberto 1980. *Cuba: economía y desarrollo*, Alianza-Universidad de Madrid, Madrid.
- Regalado, Antero 1966. "Cinco años de vida de la ANAP", *Cuba Socialista*, Época 1, Núm. 57, La Habana.
- _____ 1973. *Las luchas campesinas en Cuba*, Comisión de Educación Interna del CC del PCC de Cuba, La Habana.
- Rossié Rodríguez, Rodrigo 1987. *Economía de la empresa agropecuaria*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Rodríguez, José L. 1984. "La economía agropecuaria", Capítulo 2 de VV. AA. "La revolución agraria en Cuba", inédito, La Habana.
- Sabotski, Y. V. 1983. "Aspectos socioeconómicos del desarrollo de la estructura de dirección", *Cuestiones de la Economía Planificada*, Núm. 16, JUCEPLAN, La Habana.
- Seraev, S. 1988. *La transformación socialista de la agricultura en Cuba*, Progreso, Moscú.
- Stubb, Jean 1989. *Tabaco en la periferia*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Sulroca, Federico; Bernardo de la Peña y Eduardo Lamadrid 1999. "Evolución territorial de la agricultura cañera cubana en el período revolucionario", ponencia presentada en la conferencia científica *40 Aniversario de la Ley de la Reforma Agraria*, IHC, La Habana.
- Valdés, Orlando 1990. *La socialización de la agricultura en Cuba*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana.
- Valdés Paz, Juan 1980. "El proceso de colectivización rural en Cuba", *Estudios del Tercer Mundo*, Núm. 1, México, D. F.
- _____ 1981. "La pequeña producción agrícola en Cuba", *México Agrario*, Núm. 1. Año V, México D. F. También apareció en: *Revista Ciencias Sociales*, Núm. 19-20, San José de Costa Rica.
- _____ 1980. "Notas sobre la socialización de la propiedad privada en Cuba", *Estudios Sociales Centroamericanos*, San José de Costa Rica.
- _____ 1997. "Organización agraria y gobierno local en Cuba", *Temas*, Núm. III, La Habana.
- _____ 1997. *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*, Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ 2005. "El proceso de institucionalización en Cuba", en: *Cultura, fe y solidaridad*, Editorial Félix Varela, La Habana.
- VV. AA. 1986. *Organización territorial de la producción socialista*, Sviat, Sofía.
- _____ 1971. "Los cambios estructurales y el sistema de dirección de la agricultura cubana", capítulo IV de *El sector agrario en la década 1958-69: experiencias y perspectivas*, Equipos de Investigaciones Económicas, Universidad de La Habana, La Habana.
- _____ 1978. *Análisis de la actividad económica de las empresas agrícolas*, Ciencias Sociales, La Habana.
- _____ 2004. *Desarrollo organizacional (V): En busca de la sustentabilidad en las organizaciones para el desarrollo social*, CIC, La Habana.
- _____ 1985(a). *Bosquejo histórico del proceso de cooperativización socialista de la agricultura en Cuba*, Editora Política, La Habana.
- _____ 1985(b). "Apuntes históricos de la Junta Central de Planificación", Comité PCC, JUCEPLAN, La Habana.
- _____ 1984. "Comercialización y destinos de la producción agropecuaria", capítulo XIII de "La revolución agraria en Cuba", inédito.
- _____ 2006. *Las investigaciones agropecuarias en Cuba. Cien años después*, Editorial Científico-Técnica, La Habana.

Documentos

- 1965 *Compilación de resoluciones del INRA hasta junio 30 de 1965*, Dpto. Jurídico, INRA, La Habana.
- 1976 Ley 1304. Nueva división político-administrativa del país.
- 1976 *Constitución de la República de Cuba*, Editora Política, La Habana.
- 1976 *Tesis y resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*, Editora Política, La Habana.
- 1984 *Desarrollo de la agricultura en Cuba*, CIDA, Ministerio de la Agricultura, La Habana.
- 1986 "Comercialización y destino de la producción agropecuaria", inédito, MINAG, La Habana.
- 1987 "Informe del Ministerio de la Agricultura a la Asamblea Nacional del Poder Popular", MINAG, La Habana.
- 1992 *Ley de Reforma Constitucional*.
- 1965 *Anuario estadístico de Cuba*, JUCEPLAN, La Habana.
- 1970 *Anuario estadístico de Cuba*, JUCEPLAN, La Habana.
- 1975 *Anuario estadístico de Cuba*, JUCEPLAN, La Habana.
- 1980 *Anuario estadístico de Cuba*, Comité Estatal de Estadísticas, La Habana.
- 1989 *Anuario estadístico de Cuba*, Comité Estatal de Estadísticas, La Habana.
- 1996 *Anuario estadístico*, ONE-MEP, La Habana.
- 2000 *Anuario estadístico*, ONE-MEP, La Habana.
- 2006 *Anuario estadístico*, ONE-MEP, La Habana.

ANEXO Cronología del proceso de organización B agraria en Cuba, 1959-2006

| AÑO | MES | DÍA | PERÍODO PRERREVOLUCIONARIO |
|--------------------|---------|-----|--|
| 1950 | Dic. | 20 | Se crea, por la Ley Núm. 5, el Banco de Fomento Agrícola e Industrial de Cuba (BANFAIC). |
| 1958 | Oct. | 10 | Promulgación de la Ley Núm. 3 de la Sierra Maestra que establece reformas de la propiedad agraria en los territorios liberados. |
| 1959 - 1963 | | | |
| 1959 | Enero | 1 | Triunfo de la Revolución y establecimiento de un Gobierno Revolucionario. |
| 1959 | Febrero | 7 | El Consejo de Ministros Revolucionario promulga la Ley Fundamental de la República. |
| 1959 | Febrero | 13 | Promulgación de la Ley Núm. 78 de Recuperación de Bienes Malversados. |
| 1959 | Febrero | 23 | Se dicta la Ley Núm. 100, mediante la cual se crean, adscritos al Ministerio de Defensa, departamentos del Ejército Rebelde encargados de la atención a cuestiones agrarias. |
| 1959 | Marzo | 1 | El Cde. Fidel Castro hace entrega de escrituras de propiedad a 340 vaqueros en Las Martinas, Pinar del Río, primera acción de la Reforma Agraria. |
| 1959 | Abril | 10 | Se promulga la Ley Núm. 228, creando la "Asistencia técnica, material y cultural al campesinado". |
| 1959 | Abril | 12 | El Consejo de Ministros crea cuatro delegaciones regionales para el Departamento de Asistencia Técnica Material y Cultural al campesinado, creado por la Ley 100 y adscrito al Ejército Rebelde. |
| 1959 | Mayo | 5 | Se dicta la Ley Núm. 302 que establece el funcionamiento de los departamentos agrarios, creados por la Ley 100. |
| 1959 | Mayo | 17 | Se promulga en La Plata, Sierra Maestra, por el Gobierno Revolucionario en pleno, la Ley de Reforma Agraria, como texto adicional a la Ley Fundamental, lo que le otorga carácter constitucional. |
| 1959 | Mayo | 19 | Se crea el Instituto Nacional de Reforma Agraria. |
| 1959 | Mayo | | El Consejo de Ministros designa al Comandante Fidel Castro Ruz, presidente del INRA y Antonio Núñez Jiménez, secretario ejecutivo. |
| 1959 | Mayo | | Se dicta la Ley 905 del Gobierno Revolucionario disolviendo el Ministerio de Agricultura y traspasando sus funciones y dependencias al INRA. |
| 1959 | Junio | 8 | Se dicta la Resolución Núm. 1 del INRA creando la estructura funcional de su organismo central Se dicta la Ley 599 que adscribe al INRA los departamentos sobre asuntos agrarios creados en el Ministerio de Defensa por la Ley 100 |
| 1959 | Julio | 6 | Se dicta la Resolución Núm. 2 del INRA ordenando la intervención de los latifundios ganaderos de más de 100 caballerías. |
| 1959 | Julio | | Conferencia sobre Reforma Agraria efectuada en el Capitolio Nacional. |
| 1959 | Agosto | 24 | Se dicta la Resolución Núm. 12 del INRA creando el Departamento de Maquinaria y Equipos, y se designa a Enrique Cabré para dirigirlo. |
| 1959 | Nov. | 8 | Mediante la Resolución Núm. 76 del INRA, se crea la Administración General de Ingenios y se designa a Alfredo Menéndez como administrador general |
| 1959 | Nov. | 21 | Se crea, por la Resolución Núm. 94 del INRA, el Departamento de Industrialización. Se designa al frente de este departamento al Cde. Ernesto Guevara y se legalizan todas sus disposiciones desde el 15 de septiembre del mismo año. |
| 1959 | | | Se crean las primeras granjas del pueblo en las expropiaciones ganaderas. |
| 1959 | | | Se inicia la constitución de las zonas de desarrollo agrario preescritas en la Ley de Reforma Agraria. |
| 1959 | | | Se constituyen las Delegaciones Provinciales del INRA. |
| 1959 | Dic. | 9 | Firma el Comandante Fidel Castro el primer título de propiedad que concede la tierra a campesinos en Baracoa al amparo de la Ley de Reforma Agraria. |
| 1959 | Dic. | 31 | Se dicta la Resolución Núm. 114, que trasladan al INRA la Comisión Ejecutiva Nacional de Cooperativas Agrícolas y Mineras (CENCAM). |

1960 Se crean las "empresas consolidadas" Administraciones Generales del INRA, a cargo de las empresas ramales del sector.

1960 Enero 12 Se crea, por la Resolución 117, el Dpto. de Pesca del INRA.

1960 Febrero 2 Se crea, por la Resolución 141, el Dpto. de Finanzas del INRA.

1960 Febrero 2 Se crea, por la Resolución 142, del INRA, la Comisión Nacional para la Aplicación de la Ley de Reforma Agraria en la Industria Azucarera.

1960 Marzo 3 Se dicta la Resolución 150, creando la Administración General de Cooperativas Cañeras, y Antonio Núñez Jiménez es designando su administrador general.

1960 Marzo 3 Se constituye, por la Resolución 150 del INRA, la Administración General de Cooperativas Cañeras.

1960 Marzo 11 Se promulga la Ley Núm. 757 creando la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN).

1960 Marzo 24 Se dicta la Ley Núm. 766 del Gobierno Revolucionario incorporando el BANFAIC al INRA como su Departamento de Crédito.

1960 Marzo Se presenta el informe "Un año de Reforma Agraria", del secretario ejecutivo del INRA.

1960 Abril 4 Son expropiados los latifundios de la UFCO por el INRA.

1960 Abril 25 Informa el INRA haber entregado 80 000 caballerías a 200 000 campesinos para la creación de cooperativas cañeras.

1960 Mayo 3 Se dicta la Resolución 169 del INRA que establece el Reglamento General de Cooperativas Cañeras.

1960 Mayo 15 Se crea, por la Resolución 153 del INRA, el Departamento de Viviendas Campesinas y sus grupos provinciales. Este Dpto. había sido trasladado al INRA por la Ley 594 que disolvió el Ministerio de Defensa.

1960 Mayo 24 Por la Resolución 172 del INRA, se crea y regula el funcionamiento del Departamento de Asistencia Técnica Material y Cultural al Campesinado (DAMCC). Este Departamento había sido traspasado al INRA por la Ley Núm. 599 de 1959, que disolvió el Ministerio de Defensa.

1960 Se inicia la constitución de las cooperativas cañeras a partir de lo prescrito en la Ley de Reforma Agraria.

1960 Creación de la Administración de Fincas Estatales.

1960 Agosto 10 Se celebra la Primera Reunión Nacional de Coordinadores de Cooperativas Cañeras. El evento es clausurado por el presidente del INRA, Fidel Castro.

1960 Septiembre 1 Se crea, por la Resolución 211 del INRA, la Administración General del Tabaco.

1960 Septiembre 3 Se crea, por la Resolución 321 del INRA, la Administración General de Cooperativas Cañeras.

1960 Septiembre 12 Se crea, por la Resolución 214 del INRA, la Administración de Café y Cacao.

1960 Septiembre 12 Se dicta, por la Resolución 215, el Reglamento Orgánico del Dpto. de Industrialización.

1960 Se crea, por resolución, la Administración General de Ingenios.

1960 Septiembre 15 Se crea, por la Resolución 206 del INRA, las delegaciones provinciales de la Administración General de Ingenios.

Se dicta la Resolución 213 del INRA creando su Dpto. de Crédito Agrícola e Industrial. Las funciones de este Dpto. se corresponden con las del BANFAIC, institución trasladada al INRA, por la Ley 766 del Gobierno Revolucionario.

1960 Octubre 14 Se dicta la Ley Núm. 895 disolviendo la Asociación Nacional de Hacendados.

1960 Octubre 22 Se crea por la Resolución 234 la Administración General de Arroz.

1960 Diciembre 15 Se crea por la Resolución 243 la Administración General del Algodón.

1961 Enero 12 Se dicta la Resolución 244 del INRA, creando la Administración General de Granjas del Pueblo.

1961 Enero 22 Se constituye la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) mediante la Resolución 247 del INRA. Se convoca a elecciones de nuevas directivas. Por esta resolución, la Asociación de Colonos de Cuba se denominará en adelante Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y sus delegaciones locales de cultivadores de caña se integrarán como asociaciones de la ANAP.

1961 Enero Se crea, por Ley del Gobierno Revolucionario, el Ministerio de Industria, al cual se traspasan el Departamento de Industria del INRA, sus funciones y dependencias.

1961 Febrero 12 La plenaria de agricultores de la provincia de La Habana acuerda integrarse a la ANAP.

1961 Marzo 24 Se crea, por la Resolución 254, la Sección de Sanidad Pecuaria del Dpto. de Producción del INRA.

1961 Marzo 24 Se crea, por la Resolución 279 del INRA, el Organismo para el Mejoramiento de la Producción Azucarera (OMPA).

1961 Junio 1 Se dicta la Resolución 260 del INRA, "Reglamento General de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)".

1961 Noviembre 14 Se dicta la Ley Núm. 987 extinguiendo el Instituto Cubano de Estabilización del Azúcar (ICEA).

1962 Se designa a Carlos Rafael Rodríguez ministro-presidente del INRA.

1962 Enero 13 Brinda la ANAP un crédito de 58 millones de pesos a los pequeños agricultores.

1962 Enero 18 La Resolución 268 del INRA estructura y conforma su organismo central en 10 departamentos, generales y un Consejo de Dirección.

1962 Surge la experiencia de empresa territorial agropecuaria con la Empresa Básica de Producción Agropecuaria, "PR- 2".

1962 Marzo 6 Se crea, por la Resolución 295, el Dpto. de Producción Pecuaria del INRA.

1962 Abril 4 Se crea, por la Resolución 279, la Organización para el Mejoramiento de la Producción Azucarera (OMPA).

1962 Mayo 22 Se crea, por la Resolución 284, la Sección de Semilla del Dpto. de Producción Agrícola del INRA.

1962 Se celebra el Primer Encuentro Cubano-Soviético de Técnicos del INRA, en el cual se aprueban las Normas Técnicas de Producción.

1962 Junio 11 Se crea, por la Resolución 286 del INRA, el Dpto. de Acopio de Productos Agropecuarios y las empresas nacionales de acopio especializado.

1962 Agosto 6 Se promulga la Ley Núm. 1 047 que crea el Sistema de Arbitraje Estatal y prescribe la creación de comisiones de arbitraje en todos los organismos centrales.

1962 Agosto 17 Se celebra el Primer Congreso de Cooperativas Cañeras. El comandante Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.

1962 Agosto 18 El Congreso Nacional de Cooperativas Cañeras acuerda la transformación de las mismas en granjas cañeras.

1962 Setiembre 8 Se dicta la Resolución I-204 del INRA, creando la Empresa Consolidada de Fumigaciones del INRA. Esta empresa será disuelta en 1967 mediante la Resolución 144-67.

1962 Setiembre 28 Se crea, por la Resolución 326, la Sección de Inspección y Control adscrita a la Presidencia del INRA.

1962 Setiembre 29 Se crea, por la Resolución 320, la Empresa de Suministros del INRA.

1962 Setiembre Se crea, por la Resolución 321 del INRA, la Administración General de Granjas Cañeras.

1963 - 1970

1963 Enero Se inicia la aplicación de una nueva división político-administrativa en el país.

1963 Febrero 4 La Resolución 351 del INRA crea la Empresa Nacional de Fincas Estatales a partir de la disolución del Departamento de Fincas Administradas.

1963 Marzo 20 La Resolución 388 del INRA crea la Empresa de Semillas adscrita al organismo central. Se inicia la conversión de las cooperativas cañeras en granjas cañeras en todo el país.

1963 Marzo 27 La Ley Núm. 1102 crea el Registro Pecuario, en sustitución de la Orden 553 del gobierno interventor norteamericano.

1963 Abril Se crea el Plan de Aprovechamiento de Recursos Naturales de la Costa Norte Habana-Matanzas.

Se celebra reunión entre la dirección del gobierno y el INRA en la cual se aprueba la reorganización de la producción agropecuaria y de su dirección estatal.

1963 Julio 17 La Resolución 416 crea la Empresa de Abono Orgánico, adscrita al Departamento de Producción Agrícola del INRA.

1963 Reunión nacional de producción agrícola del INRA.

1963 Julio 17 La Resolución 277/63 disuelve la Empresa Nacional de Abono Orgánico y la 278/63 crea empresas provinciales.

1963 Agosto 23 Se promulga la Ley Núm. 1112, "Reguladora del Sistema Presupuestario de Financiamiento de las Empresas Estatales."

1963 Agosto 12 Del 12 al 23 se celebra una reunión presidida por el comandante Fidel Castro en la que participaron el presidente de la República, Osvaldo Dorticós, los miembros del Secretariado Raúl Castro y Emilio Aragonés, el presidente del INRA, Carlos Rafael Rodríguez, y los jefes de departamentos y secciones principales del INRA, ministros y viceministros, así como los secretarios generales de los comités provinciales del Partido. En esta reunión se aprobaron los lineamientos para la reorganización de la agricultura.

1963 Se crea la Comisión Nacional Azucarera y las comisiones provinciales y locales.

1963 Octubre 4 La Segunda Ley de Reforma Agraria nacionaliza todas las fincas de más de 67 hectáreas.

1963 Octubre 30 La Resolución 447 del INRA crea la Empresa Productora de Flores, de adscripción nacional.

1963 Noviembre 12 La Ley de Reforma Constitucional modifica la estructura orgánica del INRA y crea los cargos de ministro-presidente, viceministros y viceministro primero.

1963 Diciembre 6 Resolución 455 del INRA, "Nuevo reglamento de la ANAP", en el cual se la circunscribe a funciones sociopolíticas.

1964 Enero 6 La Resolución 460 del INRA disuelve el Departamento de Pesca y se traslada sus funciones y bienes al Instituto Nacional de la Pesca (INP), creado por la Ley 1137 de 1963.

1964 Enero 6 La Resolución 461 crea la Empresa Nacional de Fumigación Aérea.

1964 Enero 6 La Resolución 462 del INRA crea las delegaciones provinciales del Viceministerio de Producción Privada y Cooperativa. Igualmente, las empresas provinciales de servicio y abastecimientos al sector privado.

1964 Enero 7 La Resolución 463 del INRA crea las empresas provinciales de servicios de maquinaria agrícola.

1964 Enero 7 La Resolución 469 del INRA crea la Empresa Nacional de Extensión Agrícola.

1964 La Resolución 496 del INRA crea el Consejo de Investigaciones Agropecuarias.

1964 Febrero 15 La Resolución 483 del INRA crea la Empresa de Frigoríficos y Servicios, posteriormente denominada Empresa de Frigoríficos.

1964 Febrero 15 La Resolución 482 del INRA crea las empresas provinciales de acopio.

1964 Abril 17 La Resolución 502 del INRA regula la creación y funcionamiento de las agrupaciones agropecuarias estatales.

1964 Mayo 22 La Resolución 518 del INRA crea el Combinado Avícola Nacional (CAN).

1964 Se constituye las nuevas agrupaciones básicas de producción agropecuaria.

1964 Julio Se crea el Ministerio de la Industria Azucarera.

1964 Se dicta el Reglamento Tipo de la Granja Estatal.

1964 Agosto 14 La Resolución 537 del INRA instituye la llamada "Segunda Etapa de Reestructuración" de la organización de la producción estatal.

1964 Septiembre 10 La Resolución 544 del INRA crea la Regional Básica del Cauto, empresa regional agropecuaria a la cual se adscriben los medios asignados a las granjas y agrupaciones en esa región.

1964 Octubre 7 La Resolución 556 del INRA crea la Empresa de Construcciones Pecuarias.

1964 Diciembre 30 La Resolución 584 del INRA confiere el carácter de empresa regional a las agrupaciones agropecuarias estatales reguladas por la Resolución 502.

1965 Reorganización de la dirección estatal de la Agricultura.

1965 Febrero 4 La Resolución 37/65 del INRA crea el Instituto Nacional de Investigaciones y Control Veterinario.

1965 Febrero 9 La Resolución 55/65 del INRA reestructura la Empresa Nacional de Fumigación.

1965 El comandante Fidel Castro reasume la Presidencia del INRA. Por la Resolución 66/65 se dispone la creación del cargo de ministro-vicepresidente y se designa a Raúl Curbelo Morales.

1965 Junio 6 La Resolución 188/65 crea las empresas provinciales de suministros.

1965 Junio 15 La Resolución 174/65 del INRA crea la Empresa de Maquinaria Pesada adscrita al organismo central. Esta empresa sería disuelta en 1966 mediante la Resolución 178-66 y sus medios, tras pasados a las provincias.

1965 Junio 28 La Resolución 225/65 del INRA crea sus delegaciones provinciales, adscritas directamente a la Vicepresidencia de este organismo.

1965 Agosto 24 La Resolución 305/65 crea las organizaciones administrativas mayores del INRA.

1965 Octubre 10 Se traspa al Ministerio de la Industria Alimenticia -creado por la Ley 1185/65- todas las industrias agropecuarias del INRA y sus correspondientes empresas consolidadas mediante la Resolución 372/65. Por ella también se suprime el Viceministerio de Industrias Agropecuarias del INRA.

1965 Las resoluciones 226-280/65 crean las empresas provinciales de maquinaria y transporte.

1965 Septiembre 22 La Resolución 321/65 crea la Dirección Nacional de Frutales. La Resolución 323/65 crea la empresa FRUTICUBA, adscrita a la Dirección Nacional de Frutales.

1965 Diciembre 31 La Resolución 426/65 del INRA disuelve la Empresa Nacional de Extensión Agrícola y crea el Centro Nacional de Experimentación y Extensión Agrícola, adscrito al organismo central.

1966 Julio 1 La Resolución 180/66 crea la Empresa Provincial de Café y Cacao de Oriente.

1966 Septiembre 30 La Resolución 277/66 disuelve la Empresa Nacional de Abonos Orgánicos.

1966 Septiembre 30 La Resolución 278/66 crea las empresas provinciales de abono orgánico.

1966 La Ley 1191 crea la Empresa Cubana del Tabaco (CUBATABACO).

1966 Diciembre 28 La Resolución 354/66 crea la Dirección Nacional de Inseminación Artificial, con centros provinciales.

1967 Febrero 2 La Resolución 167 del INRA descentraliza funciones en sus delegaciones provinciales

1967 Abril 4 La Resolución 38/67 crea el Centro Nacional Fitosanitario. La Resolución 39/67 crea el Centro Nacional de Suelos y Fertilizantes.

1967 Abril 19 La Resolución 35/67 del INRA dispone la disolución de los Viceministerios y Direcciones Generales del INRA y la creación de Grupos de Trabajo Integrales y Especializados en las distintas actividades. Igualmente, define las dependencias del INRA adscritas a cada grupo.

1967 Mayo 15 Se celebra el III Congreso de la ANAP.

La Resolución 188/67 crea la Dirección Nacional de Mecanización (DINAME).

1968 Abril 2 La Resolución 7/68 del INRA crea el Centro de Control Pecuario.

1968 Diciembre 25 La Resolución 23/68 del INRA crea el Combinado Porcino Nacional.

1969 Enero Se crea el Puesto de Mando Nacional de la Agricultura, al frente del cual es designado el comandante Victoriano Parra.

1969 Febrero La Ley 1223 crea el Centro de Servicios Técnicos Automotriz (CESETA).

1969 Marzo 15 La Resolución 5/69 del INRA traspa a la CESETA el Centro Nacional de Talleres y Empresas TRACTOIMPORT.

1969 Mayo 26 Se fusionan las instituciones Desarrollo Agropecuario del país (DAP) e Instituto de Recursos Hidráulicos (INRH).

1969 Se disuelve el organismo central del INRA y se sustituye por un Puesto de Mando Nacional de la Agricultura.

1970 - 1976

1970 Se inicia la reorganización del INRA con la reincorporación de Raúl Curbelo a las funciones de ministro-vicepresidente.

1971 La Resolución 9/71 del INRA crea la Dirección Nacional de Riego.

1971 La Resolución 13/71 del INRA crea el Centro de Información y Documentación Agropecuarias (CIDA).

1971 La Resolución 17/71 del INRA crea la Dirección Nacional de Suelos.

1971 La Resolución 18/71 crea el Centro Nacional Fitosanitario en sustitución de la Dirección Nacional Fitosanitaria.

1971 Diciembre Se celebra el IV Congreso de la ANAP, que aprueba un nuevo Reglamento General de la organización.

1972 Marzo 23 Se constituye el Sindicato Nacional de Trabajadores Forestales.

1972 La Resolución 3/72 crea la Empresa Nacional de Talleres Agropecuarios.

1972 La Resolución 15/72 del INRA define los dirigentes del sector.

1972 Septiembre Daniel Solana es designado ministro-vicepresidente del INRA.

1973 La Resolución 1/73 crea el Frente de Atención a Huertos Escolares.

1973 La Resolución 4/73 crea la Empresa Nacional para la Construcción de Micropresas.

1973 La Resolución 56/73 crea la Dirección de Atención al Sector Campesino, adscrita a la Vicepresidencia del INRA.

1973 Septiembre 8 Se constituye el Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios.

1973 Septiembre 13 La Resolución 56/73 del INRA crea la Dirección de Atención al Sector Campesino.

1973 La Resolución 128/73 define los cuadros en el sector.

1974 Diciembre 5 Comienza el I Congreso de Ciencias Veterinarias.

1975 Acuerdo INRA-ANAP sobre aplicación de la Resolución 120 de 1966, creando la Comisión Nacional y las Comisiones Locales para la adquisición de fincas rústicas por el Estado.

1975 Diciembre Se celebra el I Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueban la Tesis y la Resolución Agrarias.

1976 Julio 3 Aprueba el Consejo de Ministros la Ley 1304, Sobre la Nueva División Político-Administrativo.

1976 Se promulga la Ley 1323 de Organización de la Administración Central del Estado.

1976 Reconversión del INRA en Ministerio de la Agricultura.

1976 Se designa a Rafael Francia Mestre como ministro de Agricultura.

1976 - 1980

1976 Enero 20 Se constituye la Comisión Nacional de Implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (CONASIDE), recomendada por el Primer Congreso del PCC.

1976 La Resolución 111/76 del MINAG crea la Empresa de Semilla de Arroz.

1976 La Resolución 120/76 del MINAG crea la Empresa Cubana de Productos Veterinarios.

1976 La Resolución 121/76 del MINAG traspa la Empresa de Frigoríficos al MINCIN.

1976 La Resolución 128/76 del MINAG crea la Empresa Cubana de Apicultura.

1976 La Resolución 36/76 del MINAGRI crea la Empresa Distribuidora de Frutas Selectas, subordinada a la Dirección Nacional de Cítricos y Frutales.

- La Resolución 118/76 del MINAG crea la Empresa de Equipos Avícolas Celso Stakerman, adscrita a la Dirección Principal Avícola.
La Resolución 131/76 crea la Empresa Comercializadora de Cítricos, adjunta a la Dirección de Cítricos y Frutales.
La Resolución 128/76 del MINAG crea la Empresa Cubana de Apicultura, adscrita al organismo central.
- 1976 Noviembre 30 Acuerdo del Consejo de Ministros aprobando la existencia y funcionamiento del Instituto Nacional de Medicina Veterinaria y adscribiéndolo al Ministerio de la Agricultura.
- 1976 Noviembre 30 La Ley 1323 establece la composición y atribuciones de los organismos de la Administración Central del Estado. Esta Ley disuelve el INRA y crea, en su lugar, con las funciones y atribuciones que se expresan, el Ministerio de la Agricultura (MINAG).
Se constituyen las primeras cooperativas de producción agropecuaria (CPA).
- 1976 Mayo 14 Del 14 al 17, se celebra el V Congreso de la ANAP. Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.
- 1977 Mayo 27 El Consejo de Ministros dicta el Decreto-Ley que establece el Reglamento General del Consejo Técnico-Asesor.
La Resolución 643/77 del MINAG crea la Empresa de Cunicultura.
La Resolución 125/78 del MINAG redefine los dirigentes en el Ministerio.
La Resolución 187 de JUCEPLAN norma y regula el procedimiento para crear, fusionar o extinguir empresas.
Se inicia la reorganización de las empresas estatales de producción agropecuaria.
El Consejo de Ministros dicta el Decreto 1/78, "Reglamento General de los Organismos de la Administración Central del Estado."
- 1978 Junio 28 La Asamblea Nacional del Poder Popular aprueba la Ley de Límites Territoriales de las Provincias y Municipios.
- 1979 La Resolución conjunta 1/79 del MINAG y el MINFAR, define y regula las relaciones de producción y servicios entre ambos sectores.
- 1979 Mayo El Consejo de Ministros dicta el Decreto 42/79, que establece el Reglamento General de la Empresa Estatal.
- 1979 Febrero 15 Del 15 al 16, Plenaria nacional de chequeo de la implantación del SDPE.
- 1979 Mayo 18 La Resolución 84/79 del MINAG pone en vigor el reglamento del Consejo Técnico Asesor.
La Resolución 224/79 del MINAG crea la Comisión nacional de extensión e introducción de las investigaciones en la actividad agropecuaria.

1980 - 1993

- 1980 Enero 10 El Decreto Ley 31 transfiere la actividad de la agricultura cañera al MINAZ y se extingue el INDAF, traspasando sus actividades al MINAG.
- 1980 Se celebra el II Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueba la Resolución sobre la situación agraria.
Se designa a Arnaldo Milián, ministro de Agricultura.
El Decreto Ley 66 del Consejo de Ministros crea los mercados libres campesinos.
Se inicia la creación de los complejos agroindustriales azucareros (CAI).
La Resolución 9/80 del MINAG crea la Unión de Empresas Avícolas (UNEA).
- 1980 Septiembre 22 El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros dicta el Decreto 71, Reglamento de la Delegación Permanente de Cuba ante los Organismos Representativos del CAME.
- 1980 El Decreto 75 del Consejo de Ministros crea el cargo de contador principal y define sus funciones y atribuciones.
Se inicia la categorización del sector empresarial agropecuario.
La Resolución 82/80 del MINCIN norma el mercado libre campesino.
Se organiza el Grupo Nacional de Hidropónicos, coordinado por el INIFAT.
- 1981 Septiembre 11 Se inicia el Censo de Población y Vivienda, que concluye el día 20 de este mes.
- 1981 Se dicta las resoluciones 154/81 a 138/81 del MINAG, que definen los órganos mayores del organismo central.
Se inicia la creación formal de las brigadas permanentes de producción (BPP).
- 1982 Abril 27 Se proclama como modelo en la ganadería la Empresa Pecuaria Genética Los Naranjos.
- 1982 Mayo Se celebra el VI Congreso de la ANAP. El presidente Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.
La Resolución 517/82 del MINAG relaciona las unidades científico técnicas (UCT) del MINAG.

- 1982 Julio 22 Se aprueba la Ley 36 de Cooperativas Agropecuarias durante el segundo período ordinario de sesiones de la segunda legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
- 1983 Abril Se dicta el Decreto Ley 67 sobre la organización de la Administración Central del Estado.
- 1983 La Resolución 343/83 del MINAG crea la Unión de Empresas de Producción Mecánica.
- 1983 La Resolución 345/83 del MINAG crea la Unión Nacional de Empresas Productoras de Pienso.
La Resolución 346/83 del MINAG crea la Unión Nacional de Empresas Porcinas.
- 1983 Noviembre 26 La Resolución 1433 de JUCEPLAN autoriza la creación de las empresas territoriales del CAN.
Se designa a Adolfo Díaz, ministro de la Agricultura.
- 1984 23 El Decreto Ley 79 del Consejo de Ministros modifica el Decreto Ley 67 sobre la organización de la Administración Central del Estado.
La Resolución 172/84 del MINAG crea la Unión de Empresas del Tabaco.
La Resolución 370/85 del MINAG crea la Unión de Empresas del Cítrico.
- 1985 Marzo y diciembre Se celebra el III Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueba la Resolución sobre la situación agraria.
Se dicta las resoluciones 419/85 a 433/85 del MINAG, que enumeran y cambian la denominación de "centros de investigación" a "institutos de investigaciones".
- 1986 Abril 18 El Consejo de Ministros acuerda integrar a las uniones de empresas, los centros de investigaciones que así se apruebe.
- 1986 Marzo 3 El Acuerdo 18/93 del Consejo de Ministros traspasa el Instituto de Investigaciones Fundamentales de la Agricultura Tropical Alejandro Humbolt de la Academia de Ciencias de Cuba al MINAG.
- 1986 Mayo 17 Los días 17 y 18 se efectúa el II Encuentro Nacional de Cooperativas de Producción Agropecuarias. El presidente Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.
- 1986 Mayo 20 Se suprime en todo el país el mercado libre campesino.
- 1986 Mayo 22 El Decreto Ley 92 del Consejo de Ministros establece el procedimiento para exigir responsabilidad material a los dirigentes.
El Decreto Ley 94 del Consejo de Ministros define las atribuciones de la Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía (CONASIDE).
- 1986 Junio 2 Se clausura el Primer Curso de Jefes de Brigadas Permanentes de Producción (BPP).
El MINAL traspasa al sistema del Ministerio de la Agricultura los molinos arroceros, con los que se constituyen las empresas agroindustriales (CAI) arroceras del sector por las resoluciones 528/86 a 532/86 del MINAG.
- 1987 Mayo 15 Se celebra hasta el 17, el VII Congreso de la ANAP. El presidente Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.
La Resolución 597/87 del MINAG crea el Registro de Tenencia de Tierra en las instancias central, territorial y municipal.
Se inicia la creación de las empresas municipales agropecuarias (EMA) mediante las resoluciones 731/87 a 749/87 del MINAG.
Se inicia la creación de los consejos municipales de coordinación agropecuaria (COMCA) y de los consejos de los complejos agroindustriales (COMCAI).
El Ministerio de la Agricultura presenta informe ante la sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular.
La Resolución 130/87 del MINAG define y enumera las unidades presupuestadas (UP) independientes del MINAG.
La Resolución 597/87 del MINAG crea el Registro de Tenencia de la Tierra adscrito a la Dirección Jurídica en cada nivel.
- 1988 Abril Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: "Normas sobre la Unión de Empresas Estatales de subordinación nacional".
- 1988 Abril 29 El Buró Político del PCC aprueba cambios organizativos en la ANAP a fin de elevar la calidad de su trabajo.
- 1988 Junio 6 El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro acuerda las "Normas sobre la Unión de Empresas Estatales de Subordinación Nacional".
- 1988 Septiembre 17 La Resolución 718/88 del MINAG crea la Unión de Empresas de Acopio de Productos Agropecuarios.
Se designa a Carlos Pérez, ministro de la Agricultura.
- 1989 Febrero 9 El Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprueba el número y denominación de las unidades organizativas mayores del organismo central del MINAG.

- 1989 La Resolución 784/89 del MINAG crea la Comisión Permanente para el Desarrollo del Plan Turquino.
- 1989 La Resolución 941/89 del MINAG crea el Departamento de Extensión e Introducción de los Logros de la Ciencia y la Técnica.
- 1989 Agosto 20 Se dicta el Decreto Ley 159 que establece el reglamento general de las cooperativas de producción agropecuarias.
- 1991 Octubre 10 Se celebra hasta el día 14 el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueba la Resolución Agraria.
- 1992 La Asamblea Nacional del Poder Popular aprueba la Ley de Reforma Constitucional.
- 1993 Se designa a Alfredo Jordán Morales, ministro de la Agricultura.

1993 - 2002

- 1993 Se establece mediante Decreto Ley del Consejo de Ministros el mercado libre agropecuario.
- 1993 Septiembre 15 El Buró Político del PCC emite su acuerdo "Para llegar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal".
- 1993 Septiembre 20 Se promulga el Decreto Ley 142 del Consejo de Ministros en correspondencia con el Acuerdo del Buró Político.
- 1993 Septiembre 28 Se dicta las resoluciones 354/93 y 160/93 del MINAG sobre el reglamento general de las unidades básicas de producción cooperativa.
- 1993 Septiembre 28 Se dicta la Resolución 356/93 del MINAG que faculta a los directores de empresas agropecuarias y forestales, así como a los CAI azucareros, a entregar parcelas de autoconsumo a solicitantes que cumplan los requisitos. Se dicta la Resolución 357/93 del MINAG, que reglamenta la entrega de tierras en usufructo para la producción de tabaco.
- 1994 Abril 21 Se dicta el Decreto Ley 147 del Consejo de Estado "De la organización de los organismos de la Administración Central del Estado".
- 1994 Se crea la Corporación Nacional de Cítricos mediante la Resolución 125 del MINAG.
- 1994 Septiembre 6 Se dicta la Resolución 419/94 del MINAG autorizando a las entidades del sistema del Ministerio de la Agricultura a constituir UBPC en organopónicos.
- 1994 Septiembre 20 Se dicta el Decreto Ley 191 del Consejo de Ministros "Sobre el mercado agropecuario".
- 1994 Octubre 27 Se autoriza, mediante la Resolución 428/94 del MINAG, a organizar en UBPC los organopónicos.
- 1995 Enero 16 El Decreto 197 del Consejo de Ministros crea las comisiones del Plan Turquino-Manatí.
- 1995 Junio 29 Se dicta la Resolución 223/95 del MINAG que dispone la entrega de tierras estatales ociosas a pequeños agricultores en concepto de usufructo y para su explotación familiar.
- 1995 Se celebra el Segundo Taller Nacional sobre las UBPC.
- 1995 Se dicta la Resolución 154, "Reglamento del Consejo de Dirección del Ministerio de la Agricultura".
- 1995 La Resolución 236/95 del MINAG faculta a la Unión Porcina para fomentar la producción porcina en otras empresas y constituir el Servicio Territorial Porcino.
- 1996 Enero 15 El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) dicta la Resolución 4, que autoriza al MINAG la creación de granjas estatales experimentales (GEE).
- 1996 Se inicia un ciclo de parlamentos obreros en las UBPC de los CAI azucareros.
- 1996 Celebración del Tercer Encuentro Nacional de UBPC. El secretario del Consejo de Ministros, Carlos Lage, clausura el evento.
- 1996 Se crea, con carácter experimental, las GEE Carlitos Baró y El Velador a fin de experimentar nuevas formas de organización de la producción agropecuaria estatal.
- 1996 Se dicta la Resolución 155/96 del MINAG, que autoriza crear en cada municipio el cargo de delegado municipal del MINAG con las funciones y atribuciones que se le definen.
- 1996 Se dicta la Resolución 256, que autoriza a las empresas estatales del MINAG, seleccionadas al efecto, a suministrar insumos y prestar servicios a productores campesinos.
- 1997 Se realiza por la ONE una encuesta nacional sobre el funcionamiento de las UBPC.
- 1997 Mayo Control gubernamental al Ministerio de la Agricultura. El vicepresidente del Consejo de Ministros, Carlos Lage, pronuncia la intervención de clausura.
- 1997 Se celebra el IV Encuentro Nacional de Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) no cañeras. Intervención del secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Carlos Lage.
- 1997 Junio 19 Se dicta la Resolución 196, que autoriza la creación de la OEE Grupo Agroindustrial Forestal de Cuba.
- 1997 Octubre Se celebra el V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueba la Resolución Agraria del Congreso.

- 1997 Se celebra el VI Congreso Agropecuario y Forestal.
- 1997 Se crea la Empresa de Ferias Agropecuarias mediante la Resolución 278 del MINAG.
- 1997 Las Resoluciones 288/97, 289/97, 290/97 y 291/97 del MINAG crean las OEE Asociación de Café Pinar del Río, Asociación de Café Escambray, Asociación de Café de Santiago de Cuba y Asociación de Café Guantánamo, respectivamente.
- 1997 La Resolución 296 del MINAG dispone la creación del Grupo Agroindustrial de Café y Cacao (CUBACAFÉ).
- 1997 De acuerdo con lo prescrito en la Resolución 550/97, se establece el control estatal por grupos municipales del MINAG, presididos por el delegado municipal.
- 1997 La Resolución 704/97 crea la OEE Grupo de Producción Porcina.
- 1997 Se crea el Movimiento Nacional de Agricultura Urbana, basado en el INIFAT.
- 1997 Diciembre 26 Se dicta un nuevo reglamento general de las UBPC mediante la Resolución 688/97 del MINAG.
- 1998 Se dicta nuevo reglamento del Consejo Técnico Asesor del MINAG mediante la Resolución 44/98.
- 1998 Se dicta la Resolución 282/98, que crea la OEE Asociación de Empresas de Producciones Mecánicas para la Agricultura (AGROMECAÁNICA).
- 1998 Se crea la OEE Asociación de Entidades Transportistas Agropecuarias (TRANSAGRO) mediante la Resolución 716/98 del MINAG.
- 1998 Junio 3-6 Celebración del Encuentro Nacional de Presidentes de las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS). El presidente Fidel Castro pronuncia el discurso de clausura.
- 1998 Junio Se promulga la Ley 81 sobre medio ambiente.
- 1998 Julio 21 Se promulga la Ley 85, "Forestal", y con ella se institucionalizan el Servicio Estatal Forestal y el Registro Forestal.
- 1998 Noviembre 30 Se dicta la Resolución 780/98 del MINAG, que promulga el reglamento general de las entidades Granjas Estatales subordinadas al Ministerio de la Agricultura.
- 1998 Diciembre 22 Se dicta la Resolución 960/98 del MINAG, que pone en vigor los principios básicos para las fincas estatales.
- 1998 Diciembre 23 Se dicta la Resolución Conjunta 2/98 de los ministerios de la Agricultura y Comercio Interior: reglamento para la comercialización y la concurrencia de los productores en el mercado agropecuario.
- 1999 Enero La Resolución 7 del MINAG aprueba y pone en vigor el reglamento del Comité Empresarial del Ministerio de la Agricultura.
- 1999 Mayo Se celebra el IX Congreso Nacional de la ANAP.
- 1999 Junio 25 El Acuerdo 3500 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros encarga al MINAG crear un grupo nacional para atender la producción y comercialización tabacaleras, el cual queda constituido mediante la Resolución 321 del MINAG.
- 1999 La Resolución 330 del MINAG establece el reglamento de la Ley Forestal.
- 1999 Correspondiente al Acuerdo 3512 del Consejo de Ministros, se crea la Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria del MINAG, mediante la Resolución 365.
- 1999 Se crea la Asociación Cubana de Apicultores (APICUBA) con todas las actividades estatales de acopio, beneficio, comercialización e investigación mediante la Resolución 517 del MINAG.
- 1999 La Resolución 525 del MINAG crea el Grupo Nacional de Gestión Ambiental en el sistema de la Agricultura.
- 1999 Diciembre 23 Se dicta el Decreto-Ley 201, que crea el Sistema Nacional de Áreas Protegidas y su régimen legal.
- 2000 Se emite la Resolución Conjunta 1 del MINAG y el MINAZ, estableciendo los principios y el reglamento del sistema de control estatal sobre la tierra.
- 2000 Mayo 5 La Resolución 118 del MINAG establece las normas que rigen el trabajo con los cuadros del Estado y su reserva, en el sistema de la Agricultura a partir del Decreto Ley 196 del 15 de octubre de 1999, "Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del gobierno".
- 2000 De acuerdo con el artículo V del Convenio integral de cooperación entre la República de Cuba y la República Bolivariana de Venezuela, se crea el Grupo de trabajo Cuba-Venezuela en el MINAG, mediante la Resolución 540.
- 2001 La Resolución 17 del MINAG aprueba y pone en vigor el "Reglamento del Registro Forestal".
- 2001 La Resolución 42 del MINAG crea el Grupo Empresarial de Suministros y Transporte Agropecuario (SUMINISTRANS).
- 2001 La Resolución 98 del MINAG crea el Grupo Empresarial para el Desarrollo Agropecuario (CEDAG).

| | |
|--------------------|---|
| 2001 | La Resolución 285 dicta un nuevo Reglamento del Consejo de Dirección del MINAG. |
| 2001 | Según el Acuerdo 1424 del Consejo de Ministros, del 8 de agosto, se crea, mediante la Resolución 464 del MINAG, el cargo de delegado municipal del Ministerio de la Agricultura. |
| 2002 - 2006 | |
| 2002 | Se promulga la Ley 95, "Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios". |
| 2002 | 4 El Acuerdo 4334 del Consejo de Ministros aprueba la estructura y plantilla de cargos del organismo central del MINAG. |
| 2002 | La Resolución 318 del MINAG modifica la anterior 118 del 2000 sobre el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y sus reservas en el MINAG, recalificando a sus dirigentes superiores e intermedios y a sus directivos. |
| 2002 | La Resolución 331 del MINAG crea un grupo técnico ejecutivo para garantizar el desarrollo de la especie bufalina, adscrito al ministro. |
| 2002 | La Resolución 466 del MINAG crea el Grupo Nacional para la Explotación del Transporte en el sistema del Ministerio. |
| 2002 | La Resolución 646 del MINAG norma la contratación de fuerza de trabajo para las cooperativas de créditos y servicios-fortalecidas (CCS-F). |
| 2003 | La Resolución 5 del MINAG dicta el reglamento para el control del ganado mayor. |
| 2003 | La Resolución 329 del MINAG norma la composición y funcionamiento del Consejo de Cooperación Municipal (CONCO), presidido por el delegado del MINAG a esa instancia. |
| 2003 | La Resolución 565 del MINAG crea el Grupo Nacional para el Control de la Producción de Abonos Orgánicos y Biofertilizantes y los grupos correspondientes en las delegaciones provinciales. |
| 2003 | La Resolución 772 resuelve poner en vigor los "lineamientos para la contratación de la comercialización de las producciones agropecuarias y forestales". Se define los sujetos de contratación. |
| 2003 | La Resolución 828 del MINAG crea el Grupo Nacional de Agricultura Orgánica. |
| 2003 | La Resolución 829 del MINAG distribuye la representación del Ministerio ante otros organismos del Estado. A la vez, agrupa en "áreas" bajo la dirección de viceministros, las unidades organizativas del organismo central, las organizaciones económicas y demás dependencias del MINAG, así como las OACE y OOMM con las que se relacionan. |
| 2003 | La Resolución 852 del MINAG faculta a los delegados municipales para el otorgamiento, control y rescisión de tierras en usufructo. |
| 2004 | La Resolución 92 del MINAG pone en vigor el <i>Manual de metodología</i> y las medidas correspondientes al sistema de información estadística complementaria (SIEC) del sistema del Ministerio. |
| 2004 | La Resolución 318 del MINAG pone en vigor el Sistema íntegro de propiedad intelectual del sistema del Ministerio. |
| 2004 | La Resolución 592 del MINAG aprueba y pone en vigor un nuevo Reglamento del Consejo de Dirección del MINAG. |
| 2004 | La Resolución 935 del MINAG pone en vigor las medidas a cumplir en el sistema del Ministerio de la Agricultura correspondientes a la "Preparación de la Economía para la Defensa en el Sistema del Ministerio de la Agricultura en el año 2005", de acuerdo con la Ley 75 de la Defensa Nacional del 21 de diciembre de 1994. |
| 2005 | La Resolución 328 crea el Comité de Compras del MINAG. |
| 2005 | De acuerdo con el Decreto Ley 197 del 16 de enero de 1995 y las resoluciones 16/95, 332/95 y 333/95 del MINAG, referentes a la creación de la Comisión Nacional del Plan Turquino-Manatí, de carácter intergubernamental, así como de los órganos de atención al desarrollo integral de las montañas, sus juntas coordinadoras y reglamentos, se dicta la Resolución 334 del MINAG que establece el reglamento para el funcionamiento de las comisiones del Plan Turquino-Manatí y de los órganos de atención a las regiones montañosas y sus juntas coordinadoras. |
| 2006 | LA Resolución 31 del MINAG ratifica la 199/97 y crea el grupo estatal para el desarrollo, funcionamiento y perfeccionamiento de tecnologías de cultivo protegido. |
| 2006 | Mayo 12 La Resolución Conjunta del MINAG y el MINAZ crea el Grupo Nacional de Desarrollo del Programa de Tracción Animal y aprueba su programa nacional. |
| 2006 | Resolución Conjunta 1 del MINAG y el MINCIN, que en correspondencia con los tipos de comercialización definidas en el Decreto-Ley 191 de 1994 y la Resolución Conjunta 1 de 2004 del MINAG y el MINCIN, establece el reglamento para la comercialización de productos agropecuarios y la concurrencia de los productores a los mercados agropecuarios. |
| 2006 | Noviembre El MINAZ celebra el II Encuentro Nacional de las UBPC del sector. |

ANEXO **C1** Algunas asociaciones económicas internacionales vigentes o extinguidas en las actividades del MINAG, 1993-2006

| RAMAS | ASOCIACIONES ECONÓMICAS |
|---------------------|--|
| Granos | Convenio de colaboración con China para la producción de arroz. Comenzado en el CAI arrocero Fernando Echenique de la provincia Granma, aprobado en el primer semestre de 1995. |
| | Convenio para la producción experimental de girasol entre la sociedad italiana Agridea SRL y la Empresa de Acopio de la provincia de Las Tunas. |
| Tabaco | Empresa mixta BRASCUBA S.A. para la producción de cigarrillos (la UNETA y la firma Souza Cruz de Brasil), aprobada en 1995. |
| | Empresa mixta HABANOS S. A., con participación, como accionista, en numerosas firmas extranjeras, como Caribbean Cigars (Curazao), DALSO (República Dominicana), Hunter and Frankau (Inglaterra), Fine Tobacco (Australia), MEDITRA Co., Ltd. (Suiza), TABAGES S. A. y otras firmas en Argentina y otros países. |
| | Empresa mixta Industria Cubana del Tabaco (ICT). |
| Cítricos y frutales | Cítricos Caribe S. A. Firma comercializadora caribeña Tropical Island (Israel-Empresa de Cítricos de Jagüey Grande), aprobada en 1992. |
| | Empresa mixta Carisombra S.A. (España y Agromecánica) para la producción de sombreadores, aprobada en 1994. |
| | Empresa mixta de cítricos Lola Fruits S.A. (Inglaterra), aprobada en 1993 (extinguida). |
| | Asociación económica de cítricos Pole Isla (Chile e Isla de la Juventud), aprobada en 1994 (extinguida). |
| Avicultura | Firma comercial OROCA, integrada a la UECAN (extinguida). |
| Acopio | Sherrit Green, asociación económica productora y comercializadora de vegetales entre la Unión Nacional de Acopio y la CNW de Canadá, aprobada en 1995. |
| | Empresa mixta para la producción de pimientos y otros productos deshidratados entre la Unión Nacional de Acopio y las Herms Foods Trading y Quality Tours de Alemania. |
| | Asociación económica AGROKING, entre la Unión Nacional de Acopio y la Nova Scotia Limited de Canadá, aprobada en 1996. |
| Apicultura | Comercial APISUM. |

| | |
|-------|--|
| Otras | Ecotur S. A. |
| | ALCONA S. A. |
| | FINAGRI S. A. |
| | Empresa mixta Flor Caribe para la producción de flores (Grupo BM de Israel-Tropiflora), aprobada en 1994. |
| | Asociación económica Caribbean Plant, para la producción de plantas artificiales terminadas (Alemania-Tropiflora), aprobada en 1995. |
| | Tobcshuset (Suecia). |

II

| OEE CUBANAS | ASOCIADOS DE PRODUCCIÓN COOPERADA |
|---------------------------------------|--|
| Empresa Productora de Semillas Varias | Contrato entre la Empresa Productora de Semilla Varias y la sociedad francesa Financiere Galois para producir granos (extinguida). |
| Tropiflora | Contrato con la sociedad alemana Pharmas Naturkosmetik und Heilmietel (extinguida). |
| LABIOFAM S. A. | Contrato con la entidad española Dex Comercial S. A. (extinguida). |
| GEAM | Contrato con ARTBLANC Internacional S. A. para producir madera aserrada (extinguida). |
| AGROMECÁNICA | Contrato con la empresa española TV S. A. (extinguida). |

ANEXO C2 Relación de los órganos funcionales mayores del organismo central del MINAG, 2006

1. MINISTRO

- Viceministros
- Secretaría del ministro
- Asesores
- Adjunto Militar

2. DIRECCIONES FUNCIONALES

- Agrícola
- Cítricos y Frutales
- Cultivos Varios
- Agricultura Urbana
- Ganadería
- Genética y Reproducción
- Búfalos
- Forestal
- Plan Turquino-Manatí
- Mecanización, Riego e Industria
- Transporte y Comunicaciones
- Construcciones
- Aseguramiento a la Calidad
- Certificación e Inspección de Semillas
- Ciencia y Técnica
- Relaciones Internacionales, Colaboración y Comercio Exterior
- Contabilidad y Finanzas
- Precios y Costos
- Control de Divisas
- Planificación
- Negocios e Inversiones
- Organización y Perfeccionamiento
- Trabajo
- Cuadros y Capacitación
- Desarrollo del Movimiento Cooperativo y Campesino
- Supervisión y Auditoría
- Jurídica
- Control de la Tierra
- Seguridad y Protección Física
- ATM
- Información y Archivo
- Autoabastecimiento Territorial y Defensa Civil

3. UNIDADES PRESUPUESTADAS DE CONTROL Y SERVICIOS

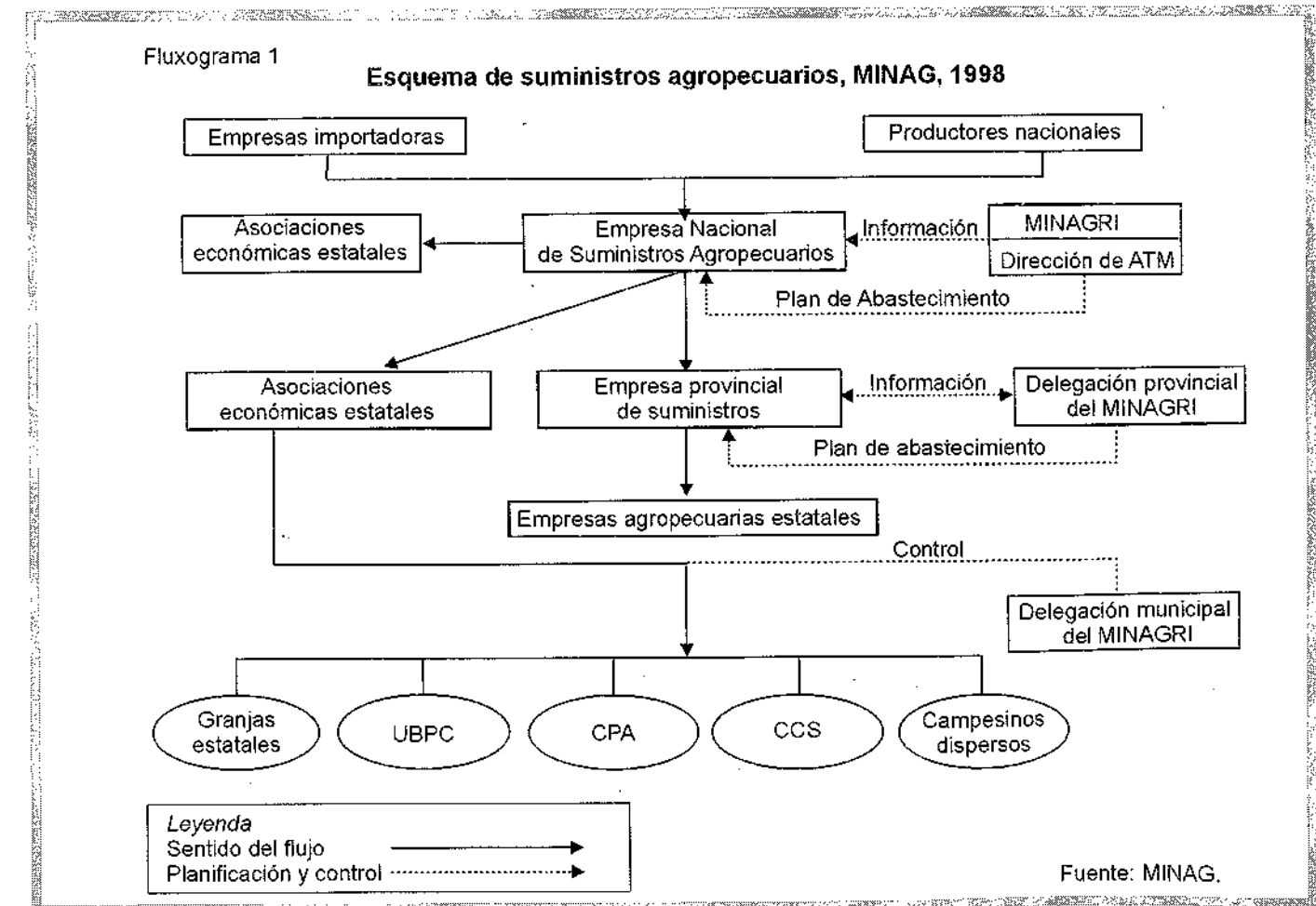
- Escuela de Capacitación
- Control de los Servicios de Administración Interna
- Órganos de Atención a las Regiones Montañosas
- Tesorería
- Laboratorio de Certificación de Semillas
- ONIA
- Servicio Forestal Estatal
- Centro Nacional del Control de la Tierra
- Oficina Nacional de Inspección y Auditoría
- AGROTUR
- AGRINFOR.

ANEXO **Relación de órganos de coordinación
C3 del MINAG, 1996-2006**

| Tipo | Año de creación |
|--|-----------------|
| Consejos | |
| • De dirección | 1998 |
| • Técnico asesor | 1990/98 |
| • Disciplinario económico-financiero | 1995 |
| • Consultivo para el desarrollo forestal sostenible | 1997 |
| Comités | |
| • Empresarial | 1998 |
| • Financiero | |
| • De contratación | 2000 |
| • De compras para proyectos | 2005 |
| Comisiones ministeriales, centrales o nacionales | |
| • Control de producción de alimentos | 1994 |
| • Suelos y fertilizantes | 1995 |
| • Económico | |
| • Atención a la vivienda | 1995 |
| • De cuadros | 1995/99 |
| • Otorgamiento de categorías científicas a profesionales del Ministerio de la Agricultura | 2003 |
| • Otorgamiento de la categoría de Centro Autorizado de Superación Profesional del Ministerio de la Agricultura | 1996 |
| • Personal dedicado a la investigación científica | 1998 |
| • Mercados agropecuarios | |
| • Comisión(es) central(es) del Plan Turquino | 2001 |
| • Revisión de faltantes de ganado mayor | |
| • De divisas | 1996 |
| • Control y peritaje de archivos | |
| • De variedades | |
| Grupos de trabajo o nacionales | |
| • Evaluación y ordenamiento del uso y organización de la maquinaria | 1995 |
| • Atención a los politécnicos agropecuarios | 1995 |
| • Atención a las actividades estatales de la agricultura en La Habana | 1996 |
| • De la legalidad en el Ministerio de la Agricultura | 1996 |
| • Propuesta del sistema de protección en el Ministerio de la Agricultura | |
| • Atención al turismo y a las tiendas de recaudación de divisas | 1997 |
| • Control de la programación del arroz | |
| • Control del programa del tabaco | |
| • Control del robo y desvío del pienso | 1996 |
| • De piezas de repuesto | 1996 |
| • Explotación del transporte | 1997 |
| • Atención integral a la vivienda | 1997 |
| • De fertilizantes | 1997 |
| • Para el desarrollo de la producción arrocera y animal | 1997 |

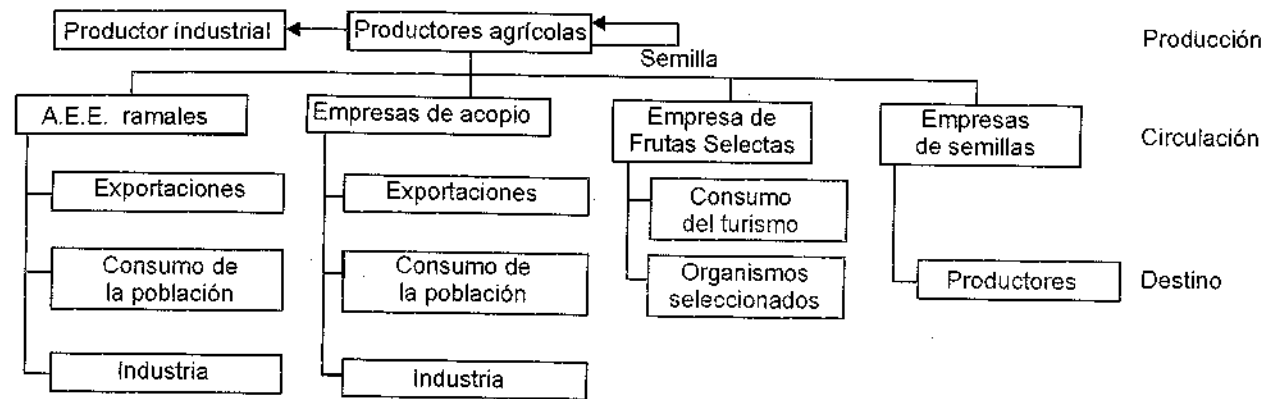
| | |
|--|------|
| • Desarrollo, funcionamiento y perfeccionamiento de técnicas de cultivos protegidos del Ministerio de la Agricultura | 1997 |
| • Atención a graduados universitarios | 1997 |
| • Energético | 1997 |
| • Incumplimientos y aportes en divisas | 1998 |
| • Perfeccionamiento empresarial | 1998 |
| • Feria para la venta de productos agropecuarios en Ciudad de La Habana | |
| • Inspección para el uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos | 1999 |
| • Control de los recursos materiales | 1998 |
| • Control de recursos financieros | 1998 |
| • Control de contabilidad | 1998 |
| • Control del funcionamiento orgánico de las entidades estatales y cooperativas | 1998 |
| • Para la protección animal | 1998 |
| • Enfrentamiento al delito | 1998 |
| • Negociador | |
| • Atención de la producción y comercialización de la actividad tabacalera | |
| • Gestión ambiental (GNGA) | |
| • Cuba / Venezuela | |
| • Desarrollo de biofábricas y cultivo del plátano | 2002 |
| • Desarrollo de especie bufalina (ganadería) | |
| • Explotación del transporte en el Ministerio de la Agricultura | |
| • Paralización, desarme y liquidación de tractores, medios de transporte, equipos de riego y construcción | 2003 |
| • Ordenamiento y control del patrimonio inmobiliario | 2003 |
| • Contratación | |
| • De agricultura orgánica | |
| • Atención al sistema productivo de labores de agrotecnia (pecuaria) | 2003 |
| • Producción popular de arroz | 2003 |
| • Producción popular de sorgo | |
| • Plan Turquino-Manatí | 2005 |
| • Desarrollo de cultivo protegido | 2006 |
| • Prevención de la marihuana | |
| • Desarrollo programa de tracción animal | 2006 |
| • Atención al sistema productor de vaquerías potenciales | 2003 |
| • Control de la producción de abono orgánico y biofertilizantes | 2003 |
| • Propiedad intelectual del Ministerio de la Agricultura | 2004 |

ANEXO **D** Fluxogramas y organigramas



Fluxograma 2

Esquema de acopio de productos agrícolas, MINAG, 1997

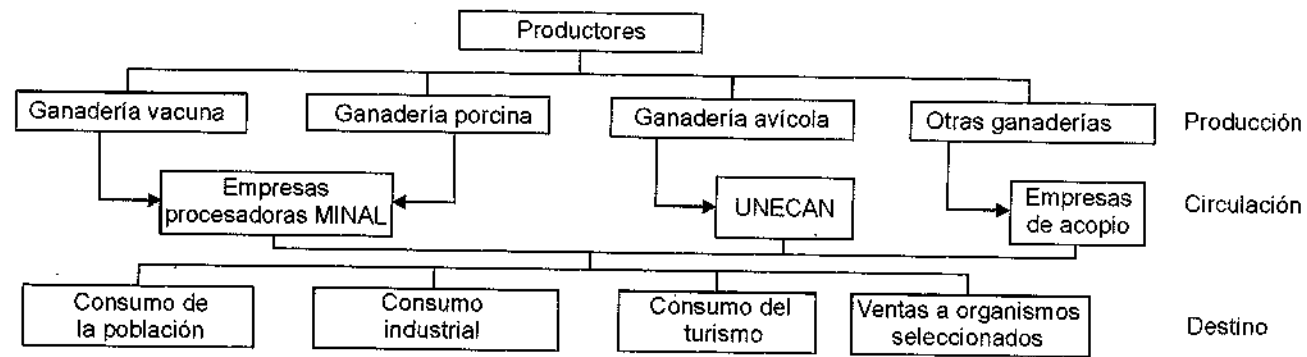


Leyenda
Sentido del flujo →

Fuente: Adaptación de Togores, 1998.

Fluxograma 3

Esquema de acopio pecuario, MINAG, 1997

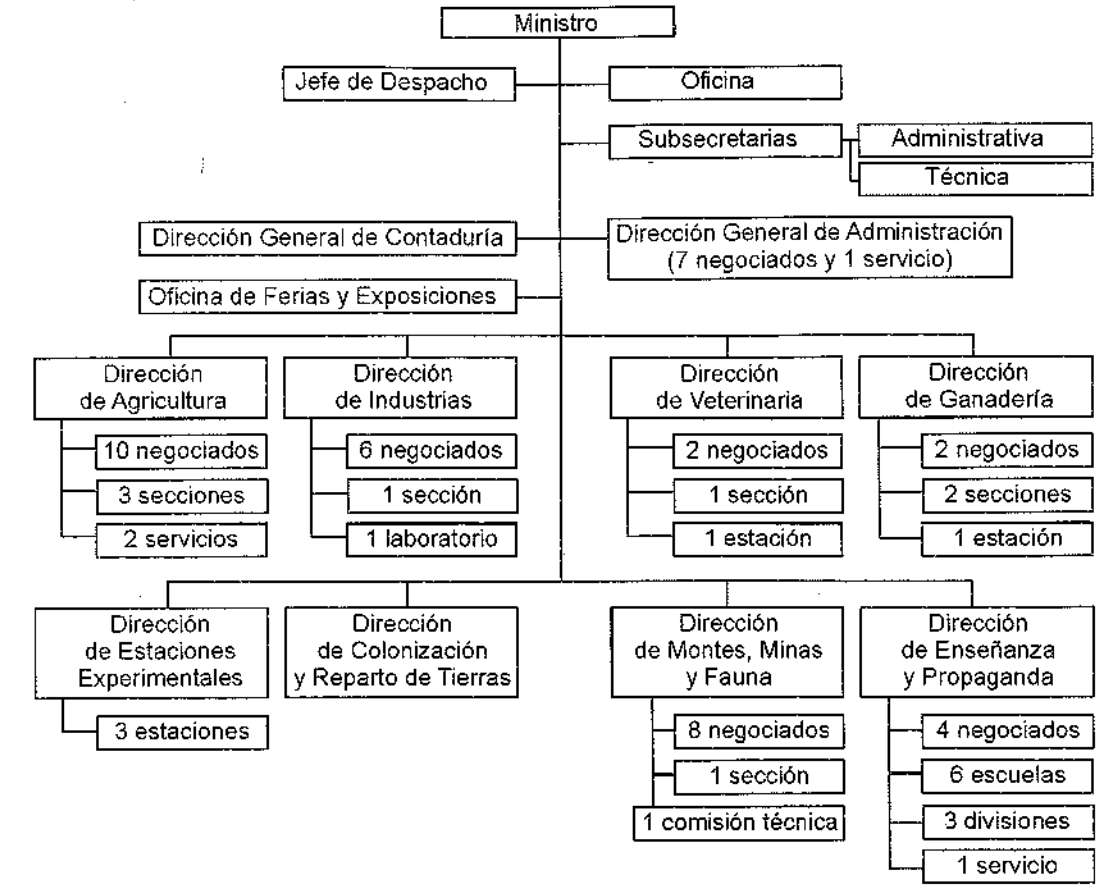


Leyenda
Sentido del flujo →

Fuente: Adaptación de CEPAL, 1997.

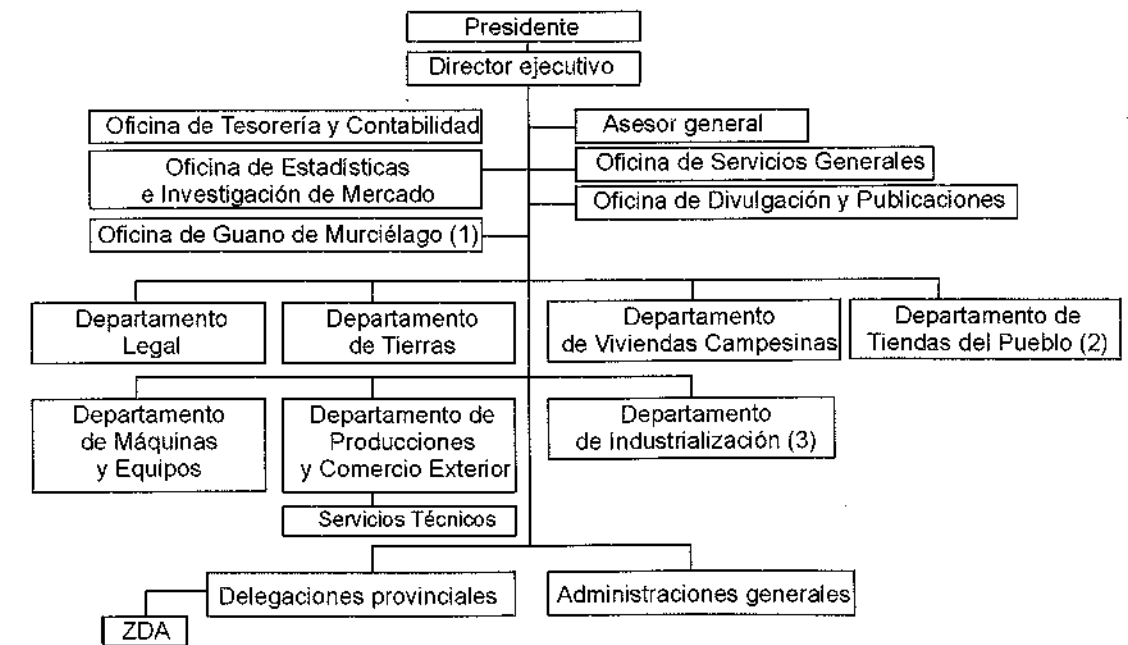
Organigrama 1

Estructura funcional del Ministerio de la Agricultura, 1956



Organigrama 2

Estructura funcional del INRA a fines de 1959

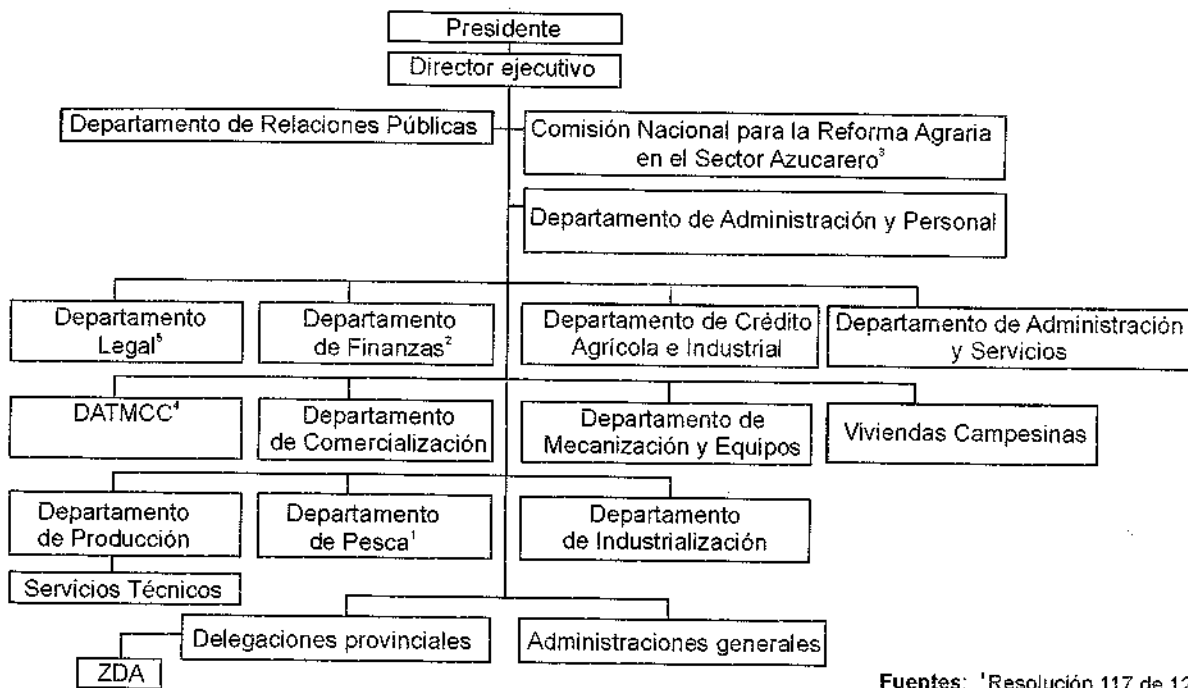


(1) Resolución 32 de 9/1959.
 (2) Resolución 106 de 12/1959
 (3) Resolución 94 de 21/11/1959.

Fuente: Ley de Reforma Agraria y Resoluciones 1 y 12 del INRA, Ley 905 de diciembre de 1959.

Organigrama 3

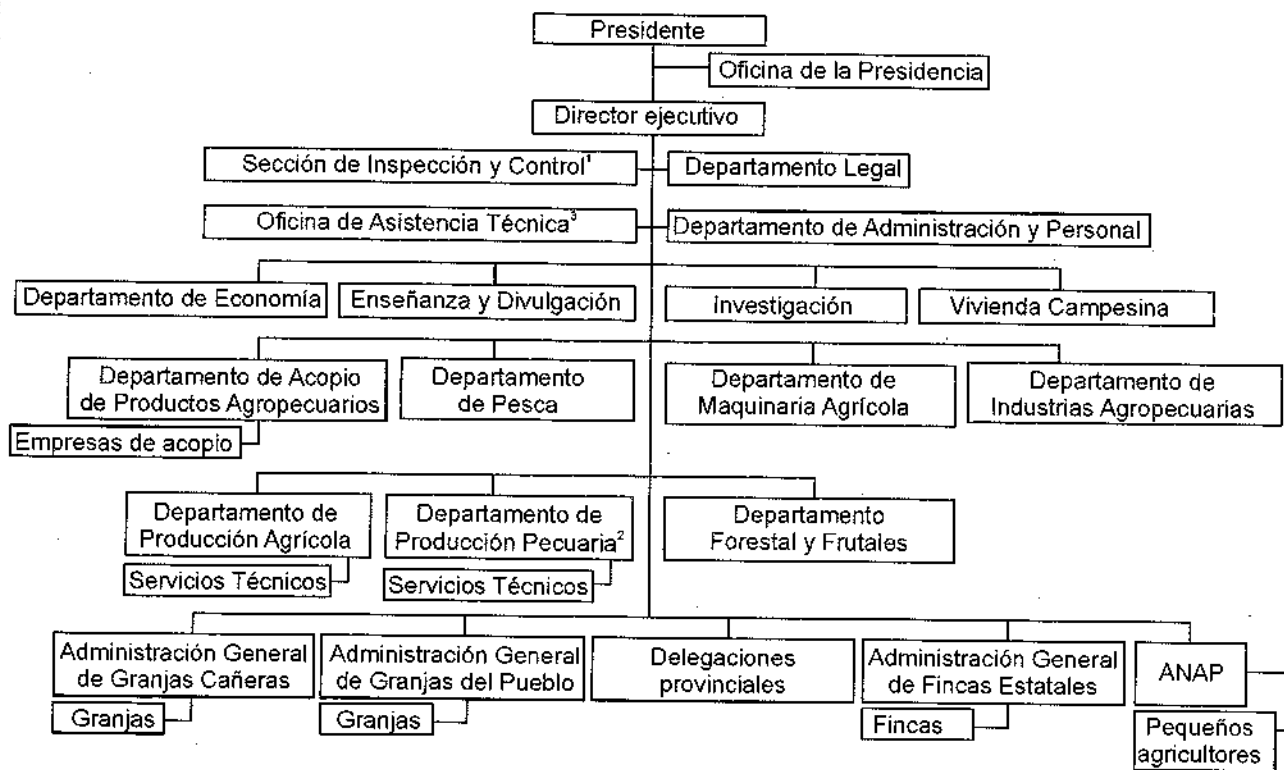
Estructura funcional del INRA, 1960-1961



Fuentes: ¹ Resolución 117 de 12/1/1960.
 ² Resolución 141 de 2/1/60.
 ³ Resolución 142 de 2/2/60.
 ⁴ Resolución 176 de 24/5/1960.
 ⁵ Resolución 264 de 19/7/1961.

Organigrama 4

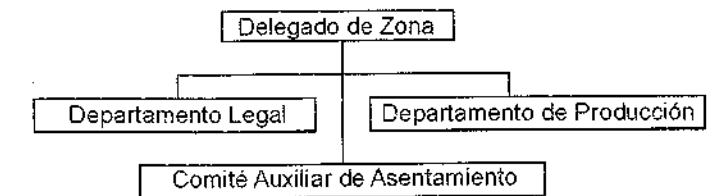
Estructura funcional del INRA, 1962



Fuentes: Resolución 268 de 28/1/62.
 ¹ Resolución 326 de 11/62.
 ² Resolución 295 de 6/3/62.
 ³ Resolución 328 de 3/11/62.

Organigrama 5a

Estructura funcional de la Zona de Desarrollo Agrario (ZDA), 1959



Fuente: INRA.

Organigrama 5b

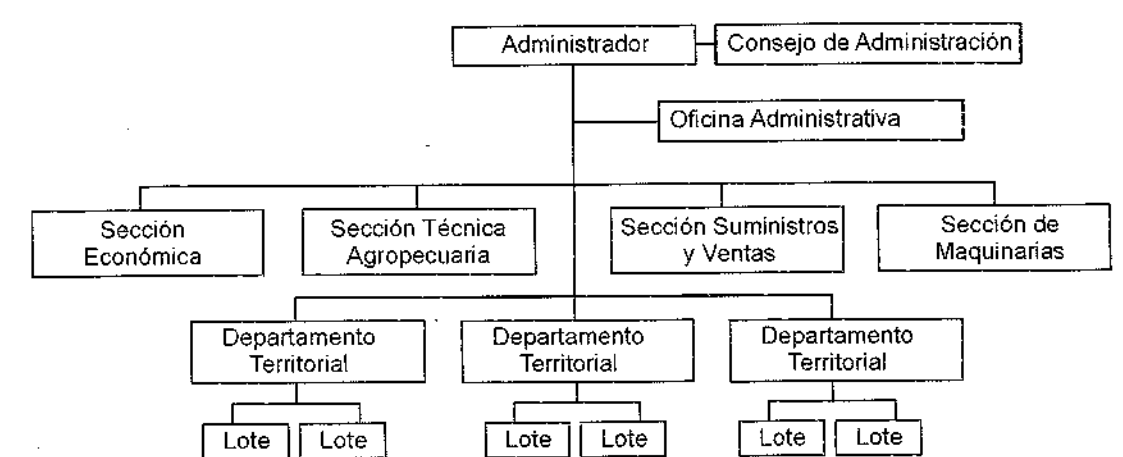
Estructura funcional de la Zona de Desarrollo Agrario (ZDA), 1960



Fuente: Regueiro, op. cit.

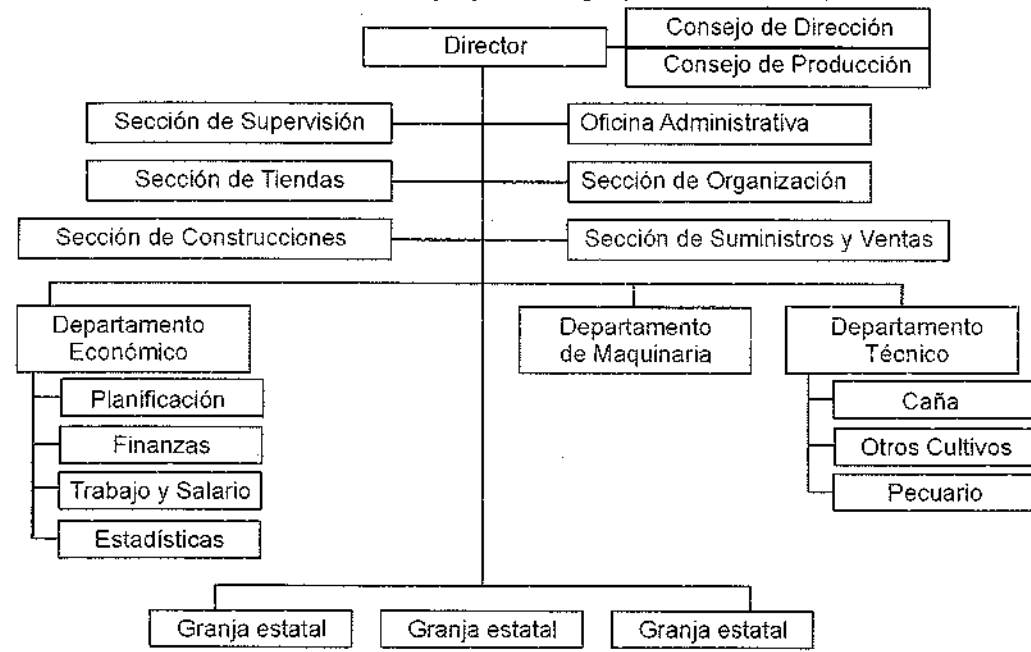
Organigrama 6a

Estructura funcional de la granja estatal, 1963



Organigrama 6b

Estructura funcional de la agrupación agropecuaria estatal, 1963



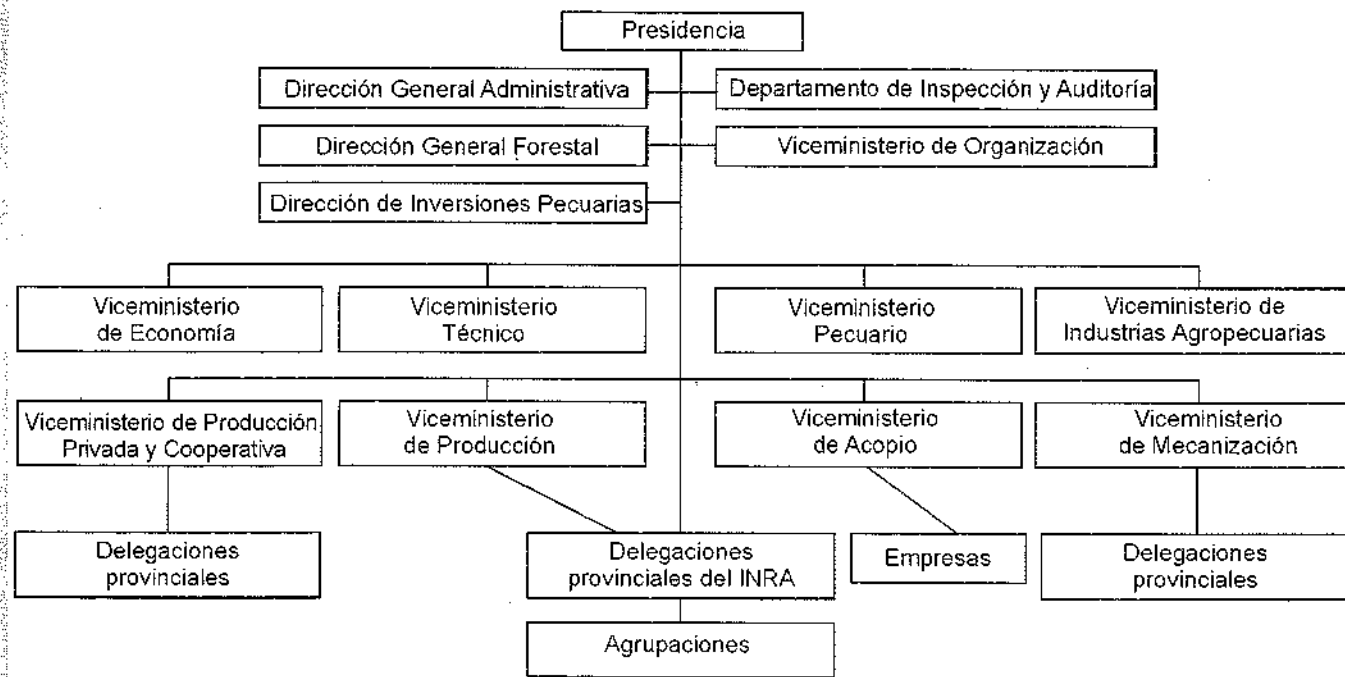
Organigrama 8

Estructura funcional de INRA, 1965-1967



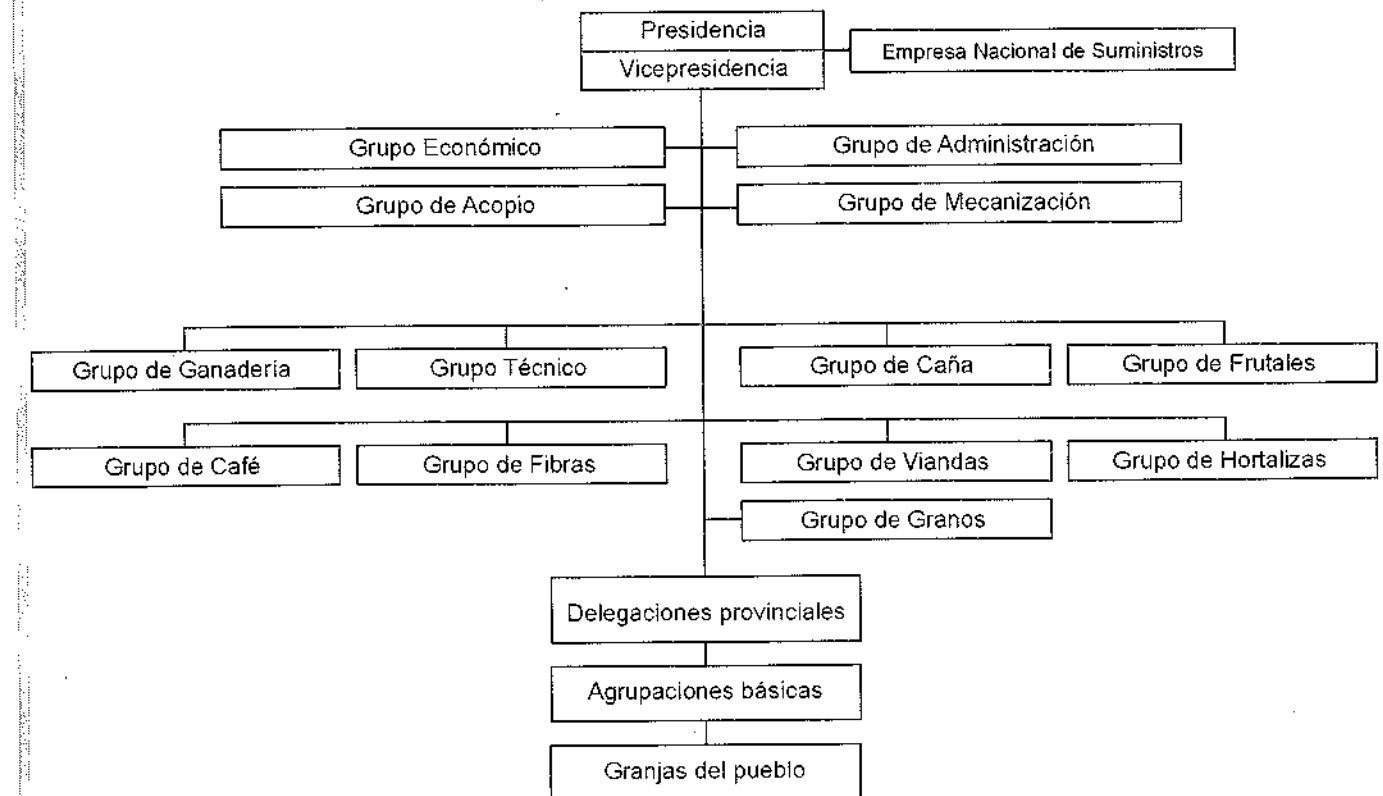
Organigrama 7

Estructura funcional del INRA, 1963-1965



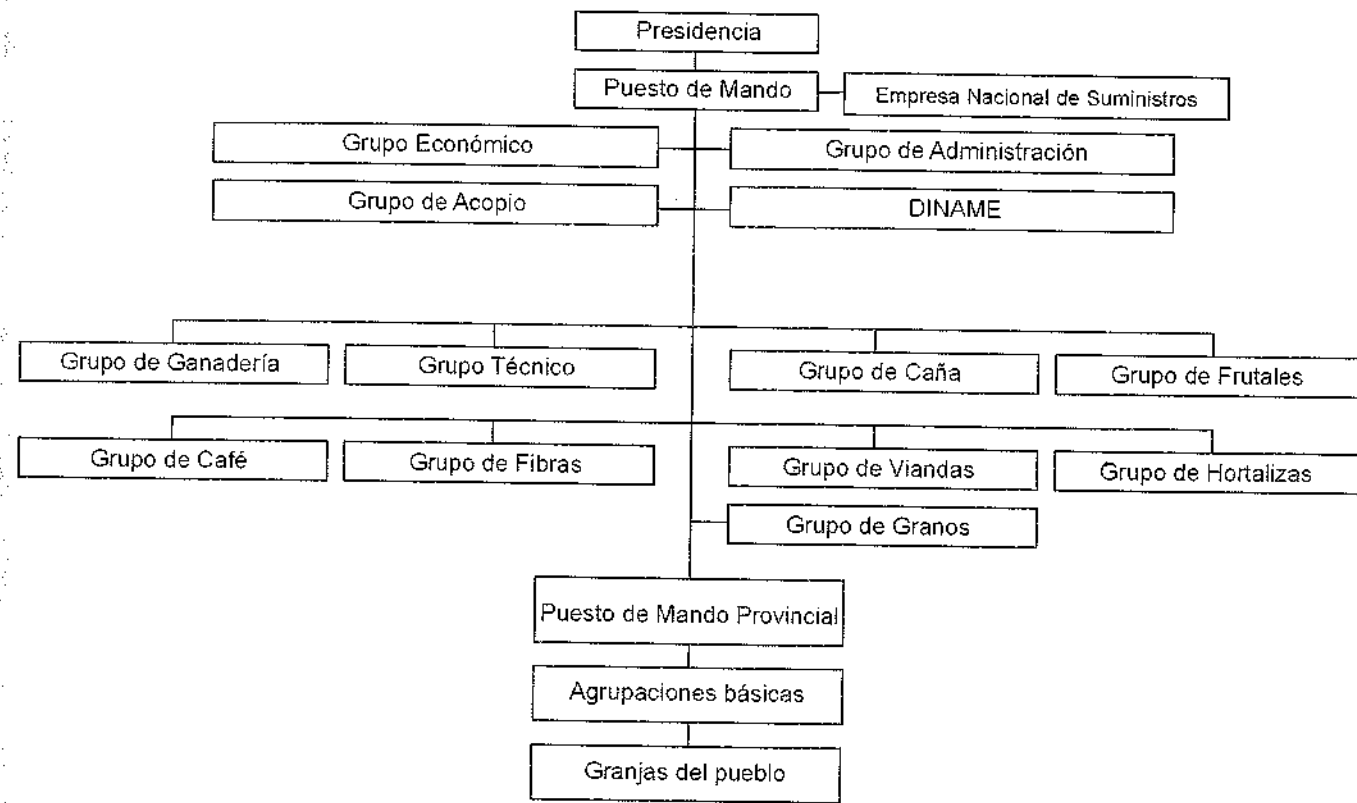
Organigrama 9

Estructura funcional de INRA, 1967-1969



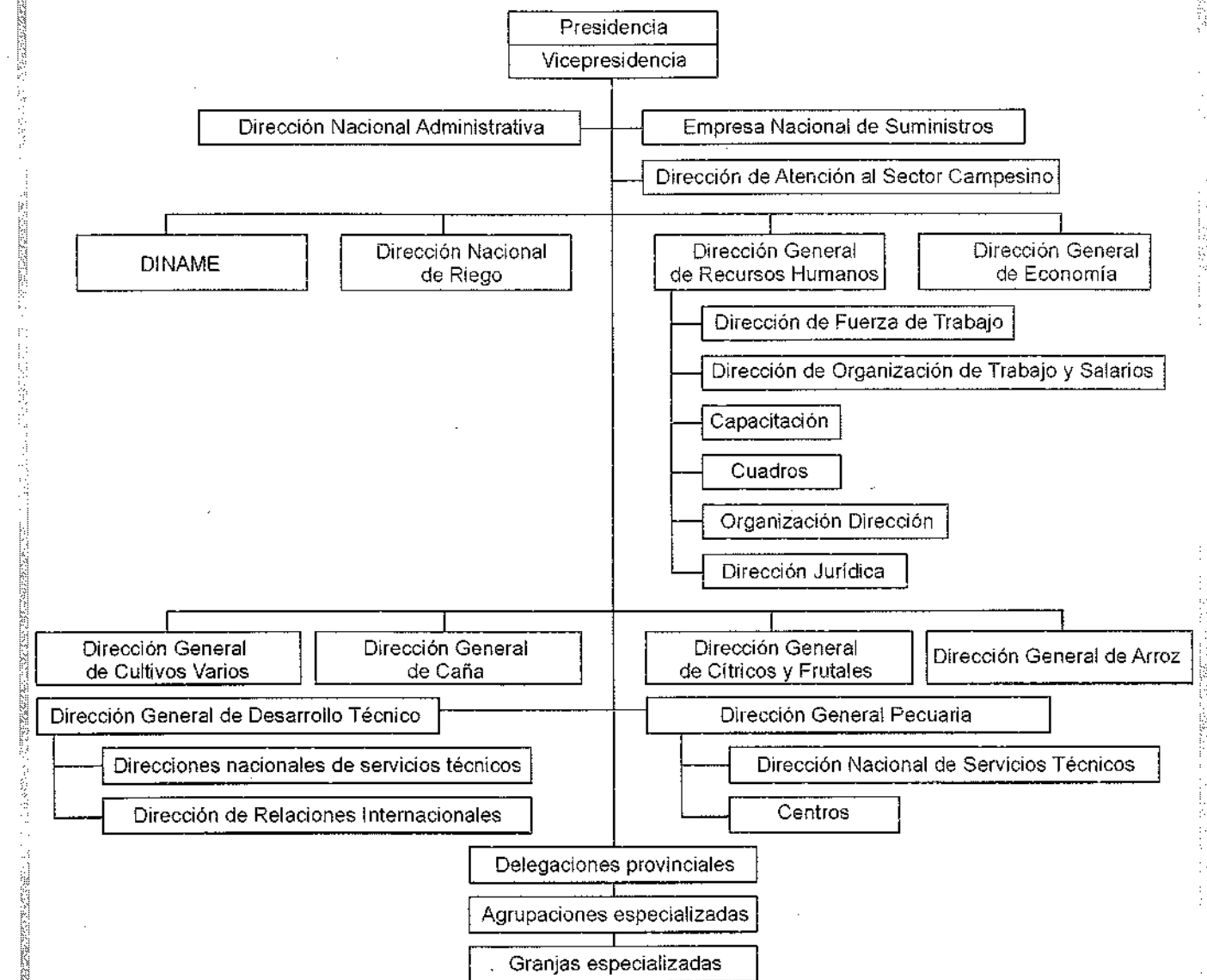
Organigrama 10

Estructura funcional de INRA, 1969-1970



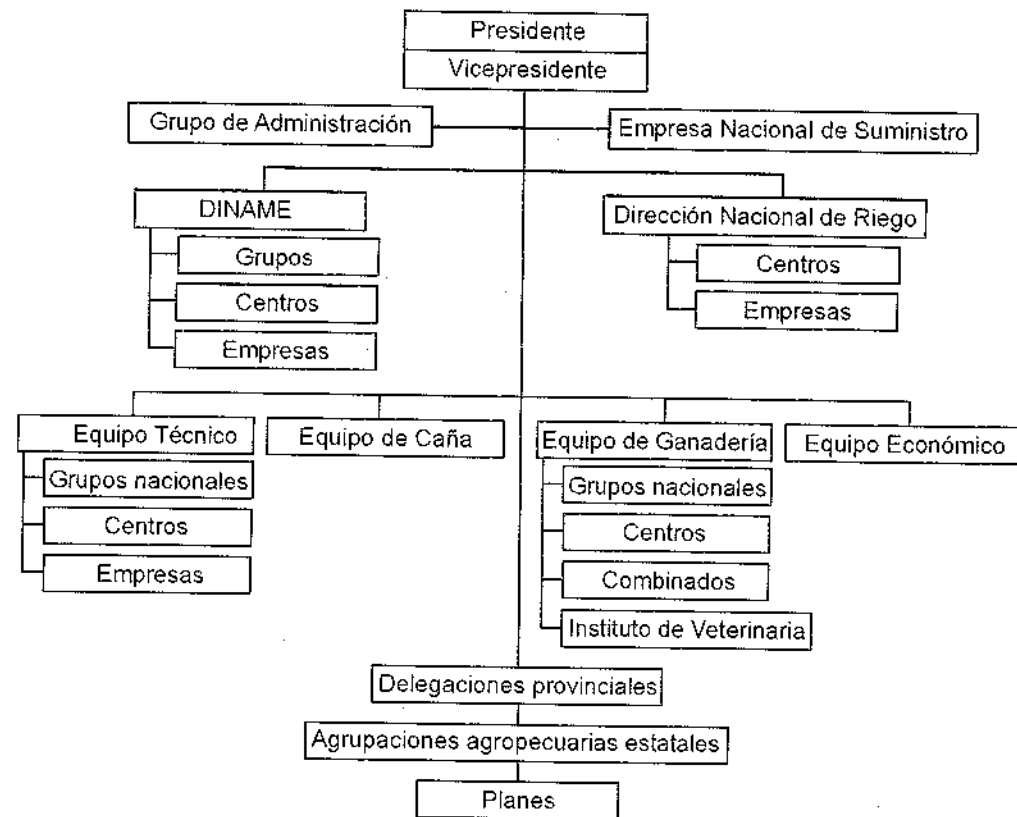
Organigrama 12

Estructura funcional de INRA, 1972-1975

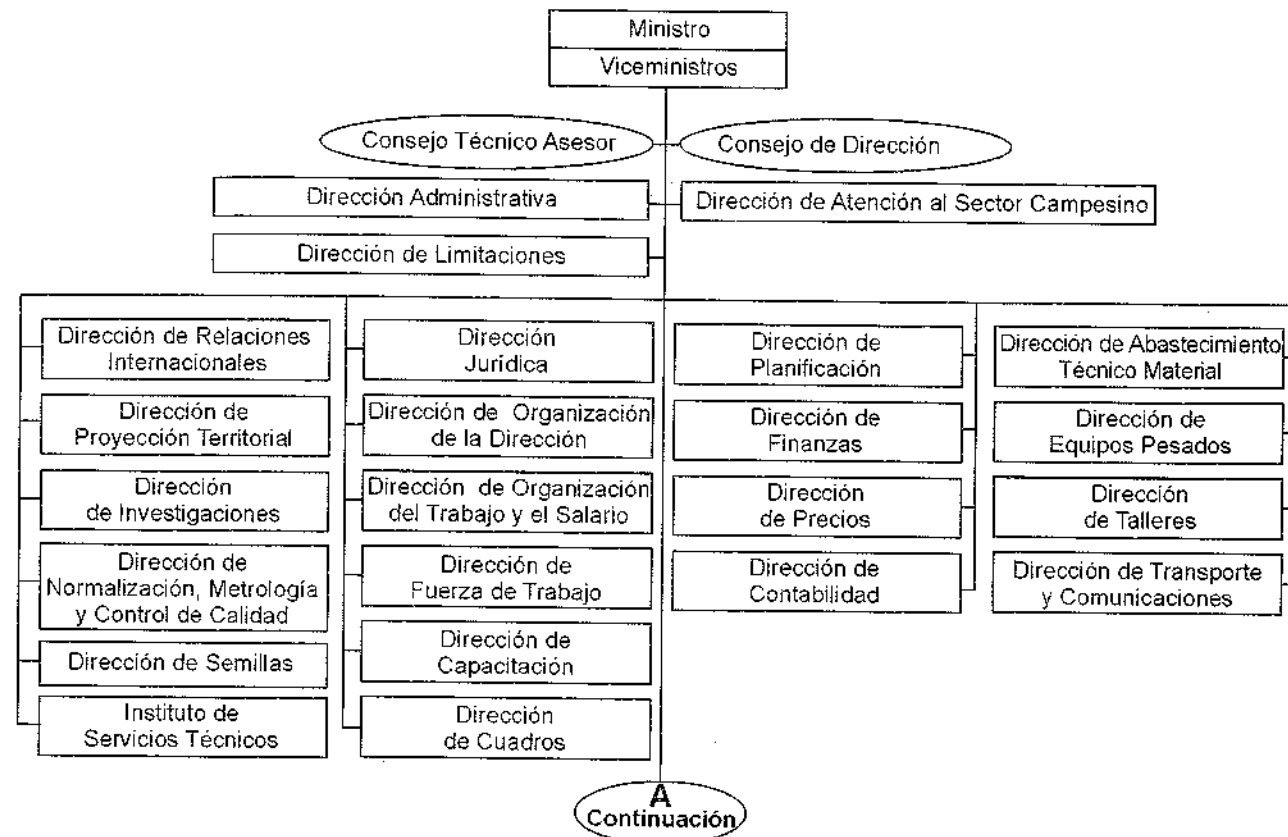


Organigrama 11

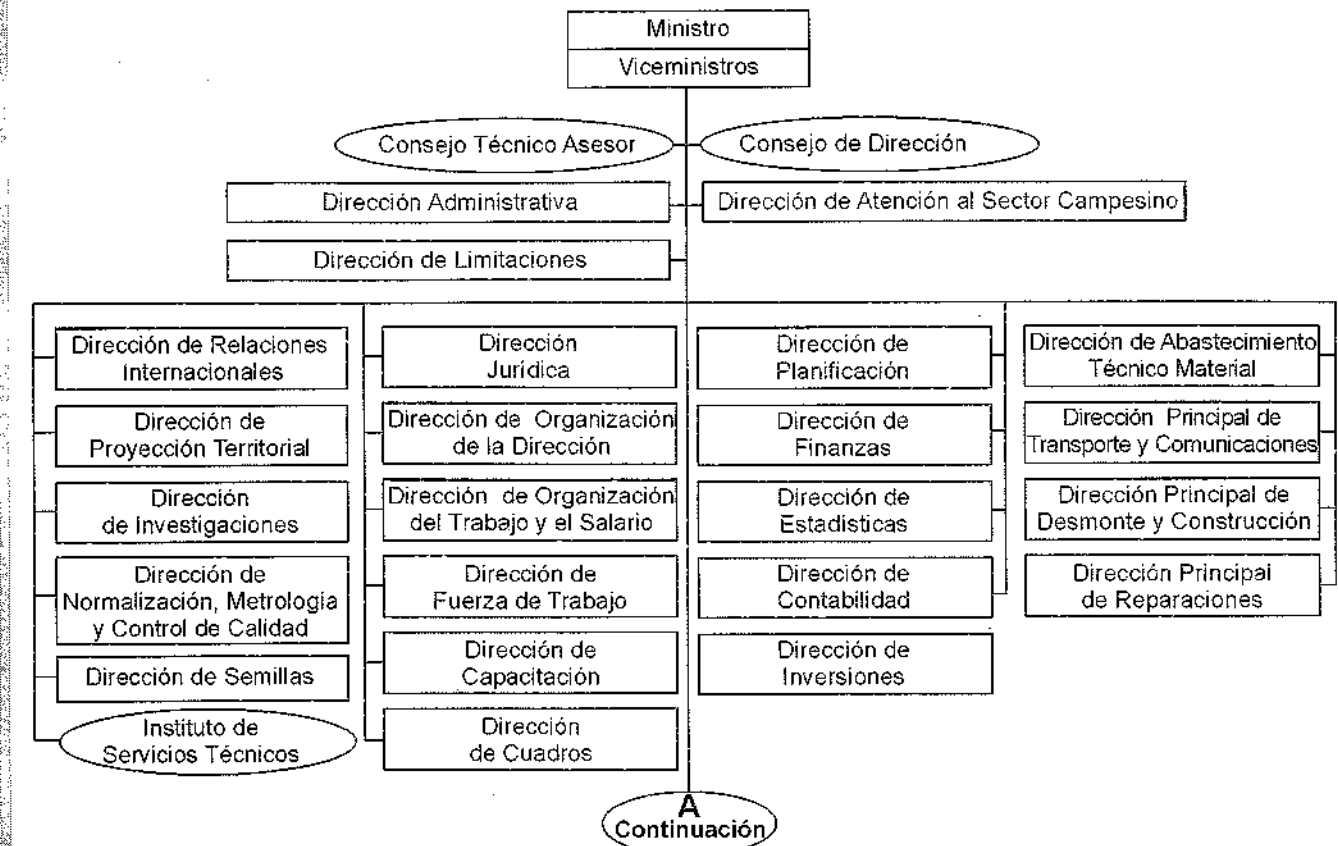
Estructura funcional del INRA, 1970-1971



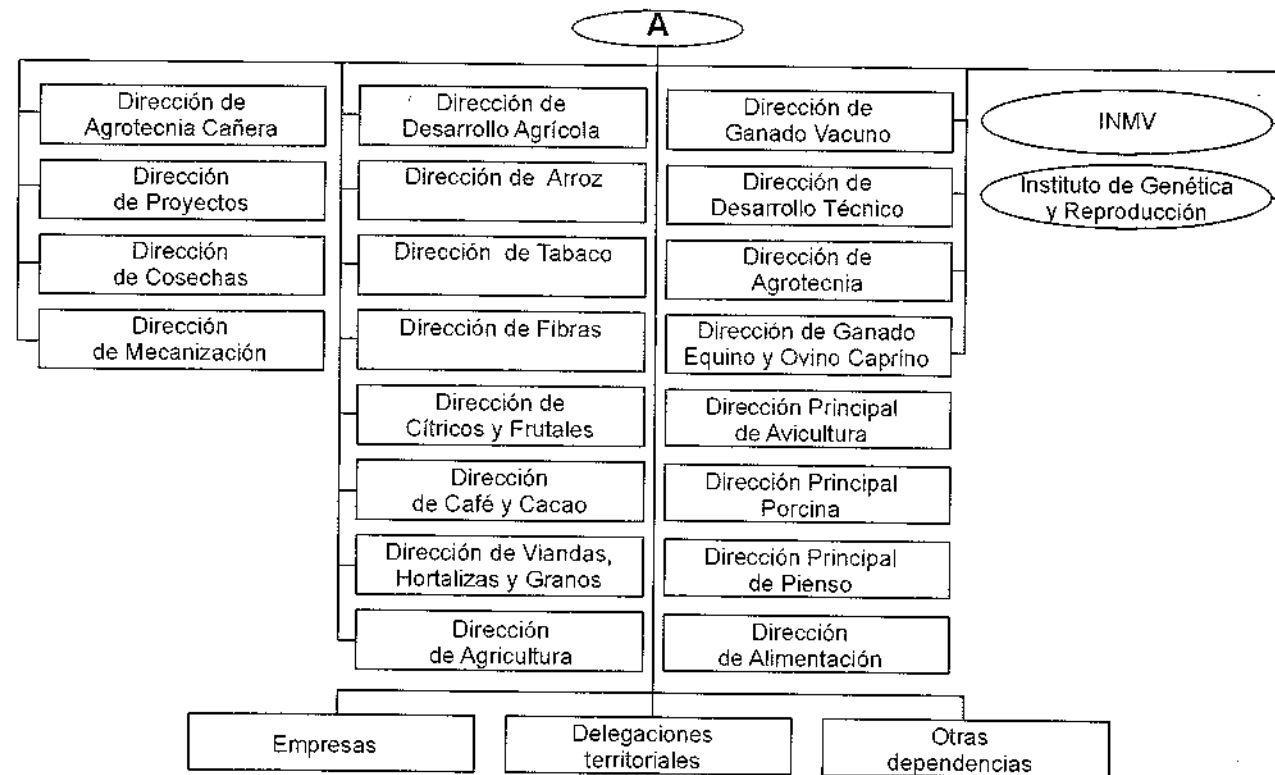
Organigrama 13a
Estructura funcional del organismo central del MINAG, 1977



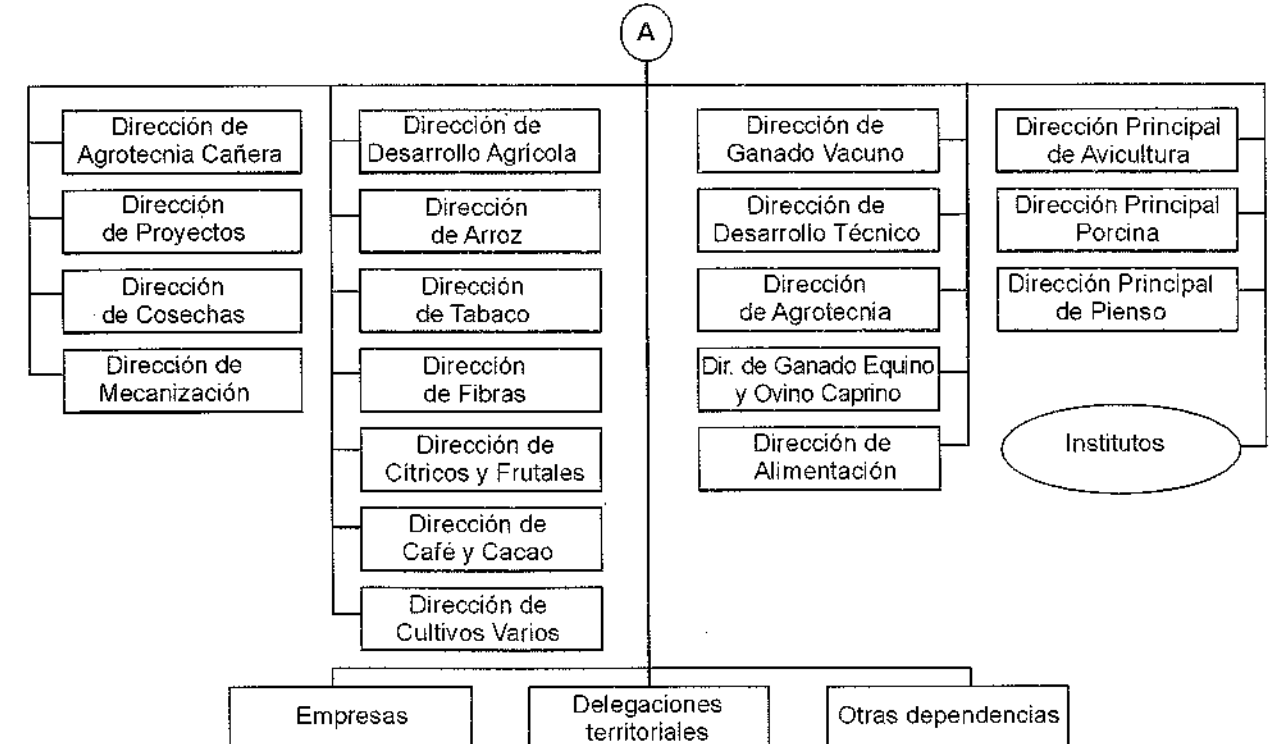
Organigrama 14a
Estructura funcional del organismo central del MINAG, 1979

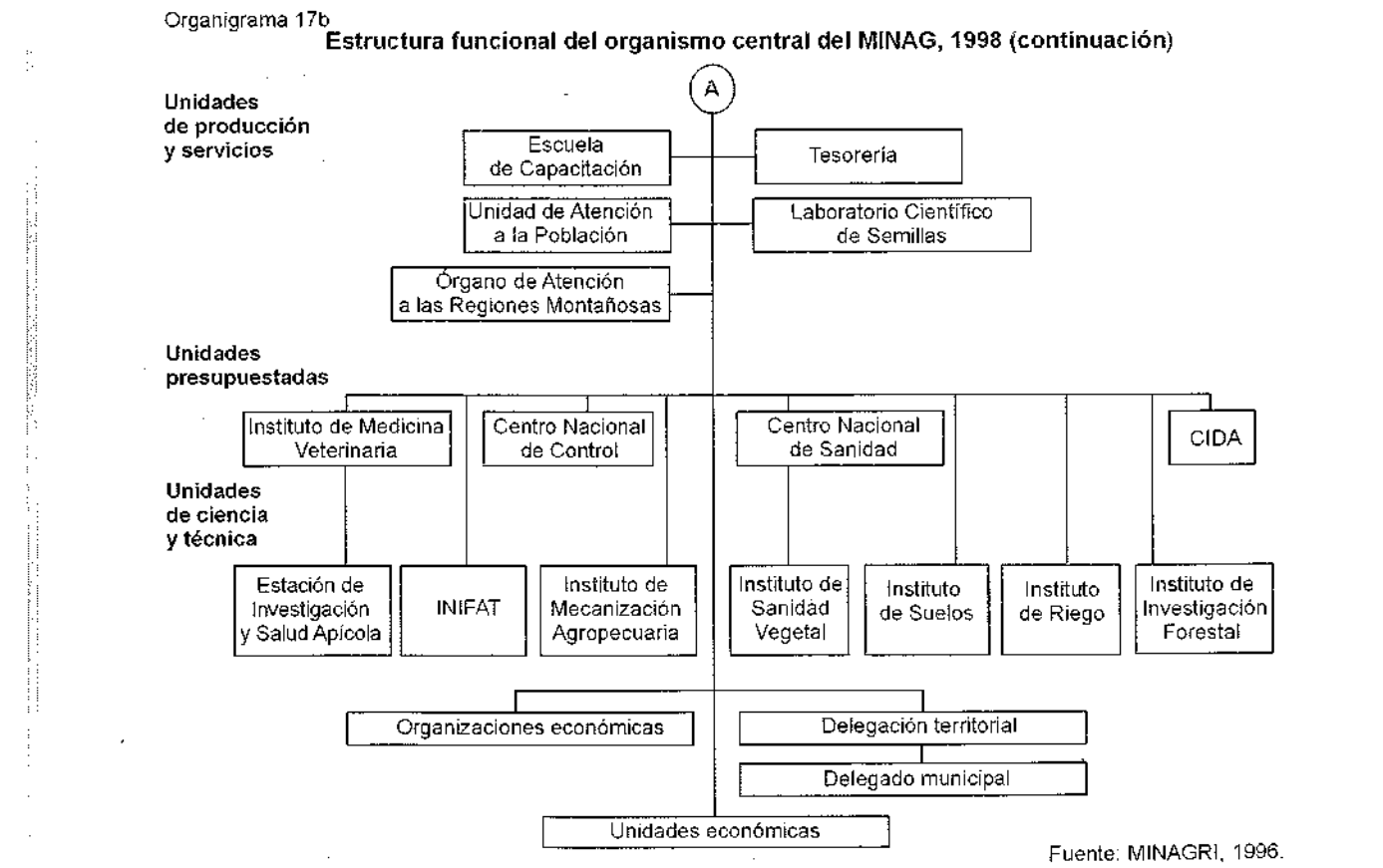
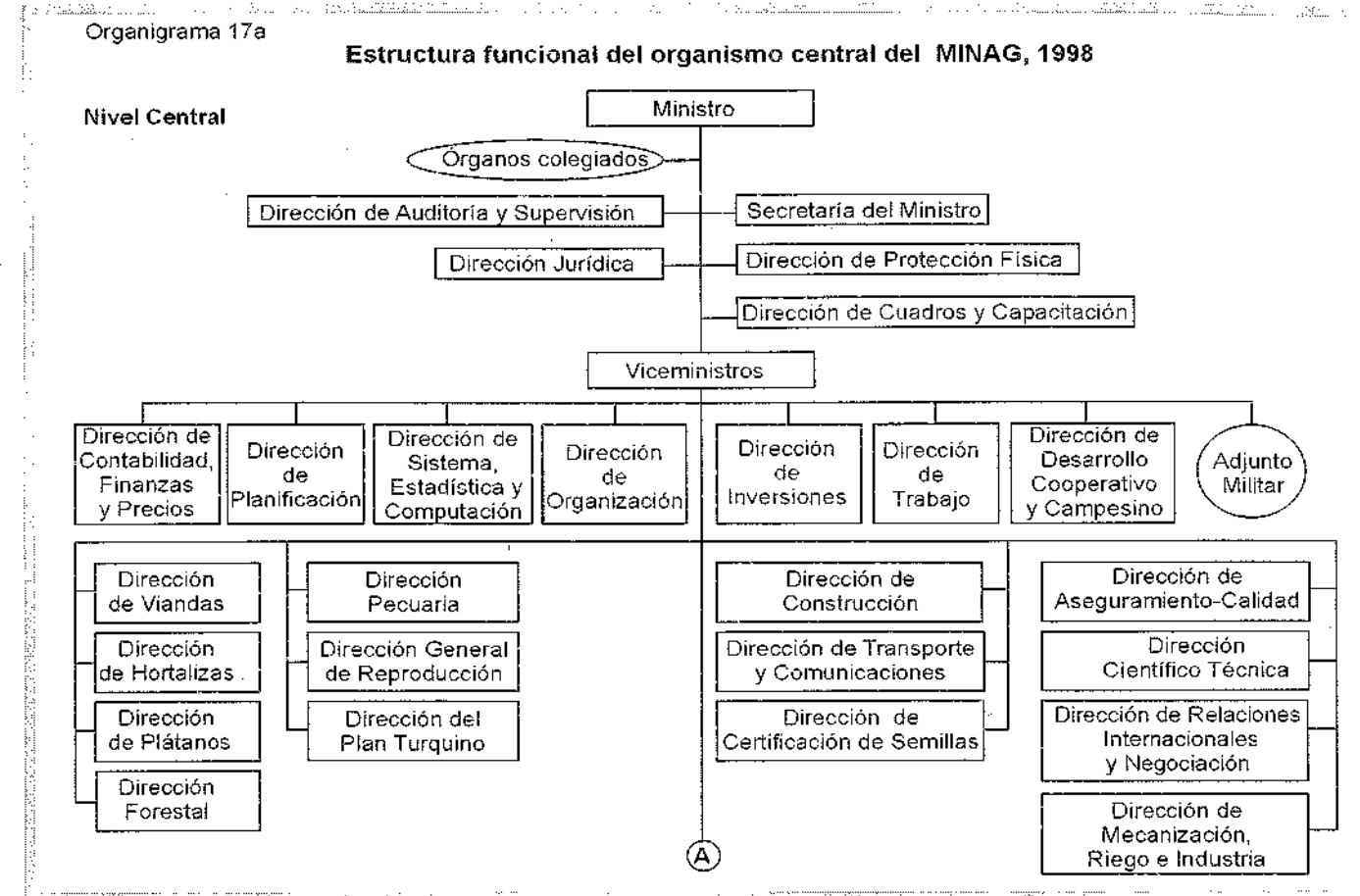
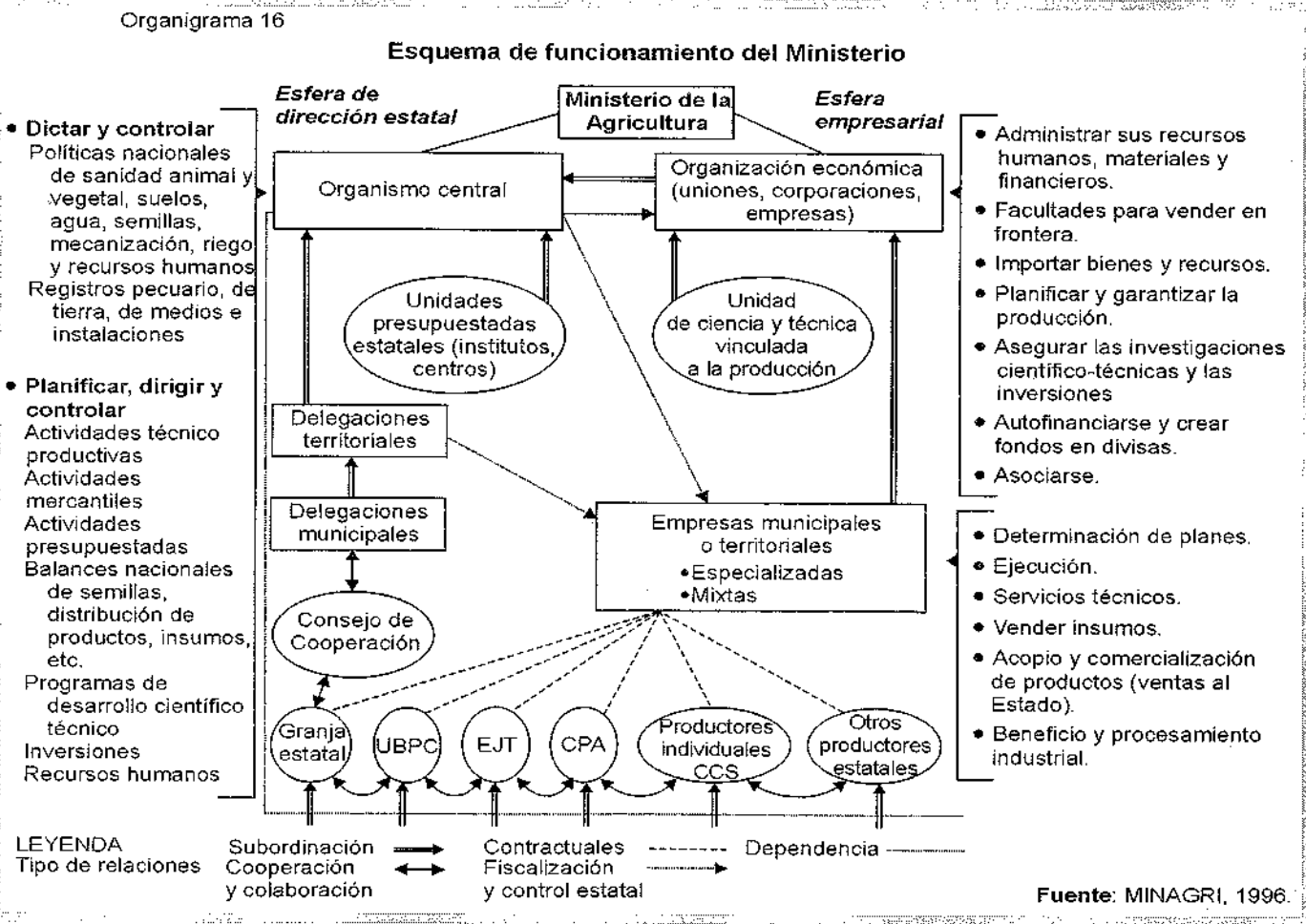
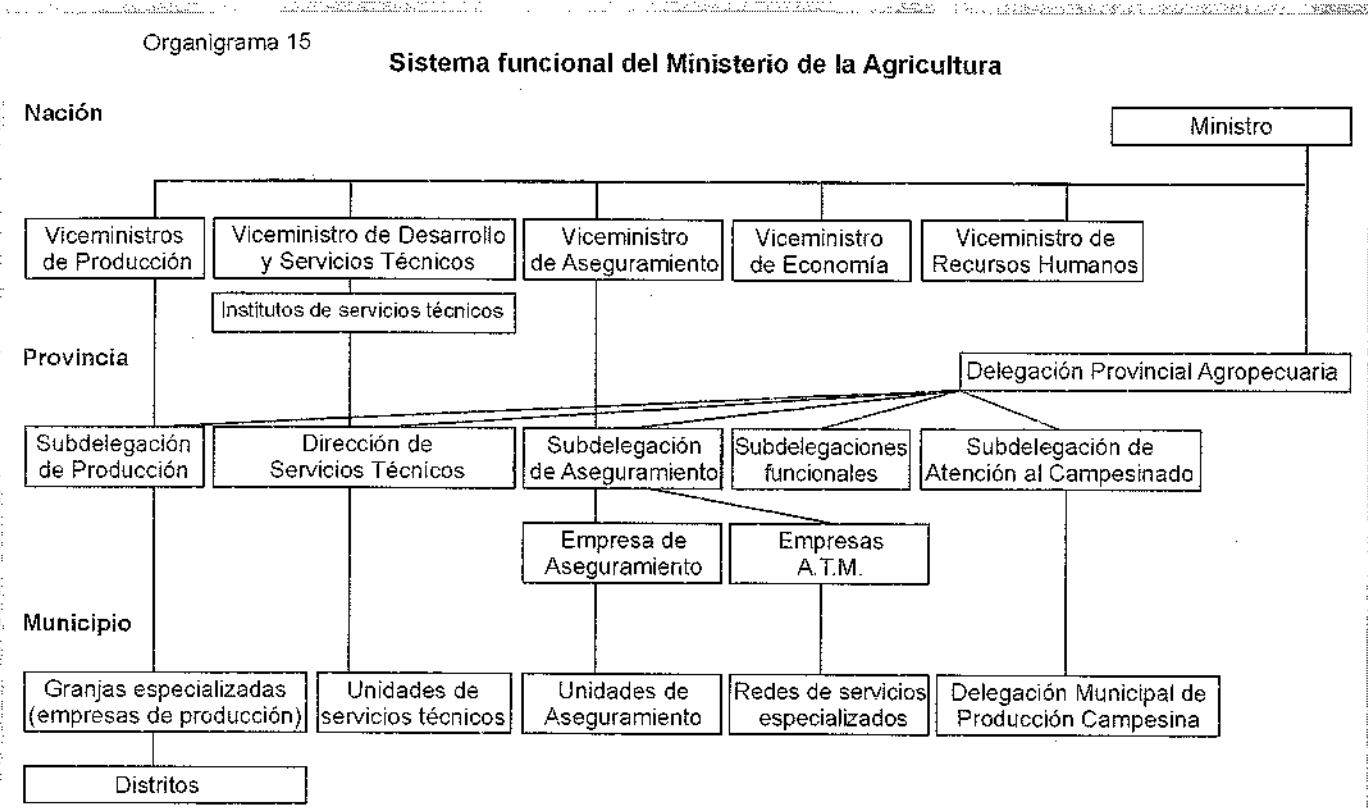


Organigrama 13b
Estructura funcional del organismo central del MINAG, 1977 (continuación)

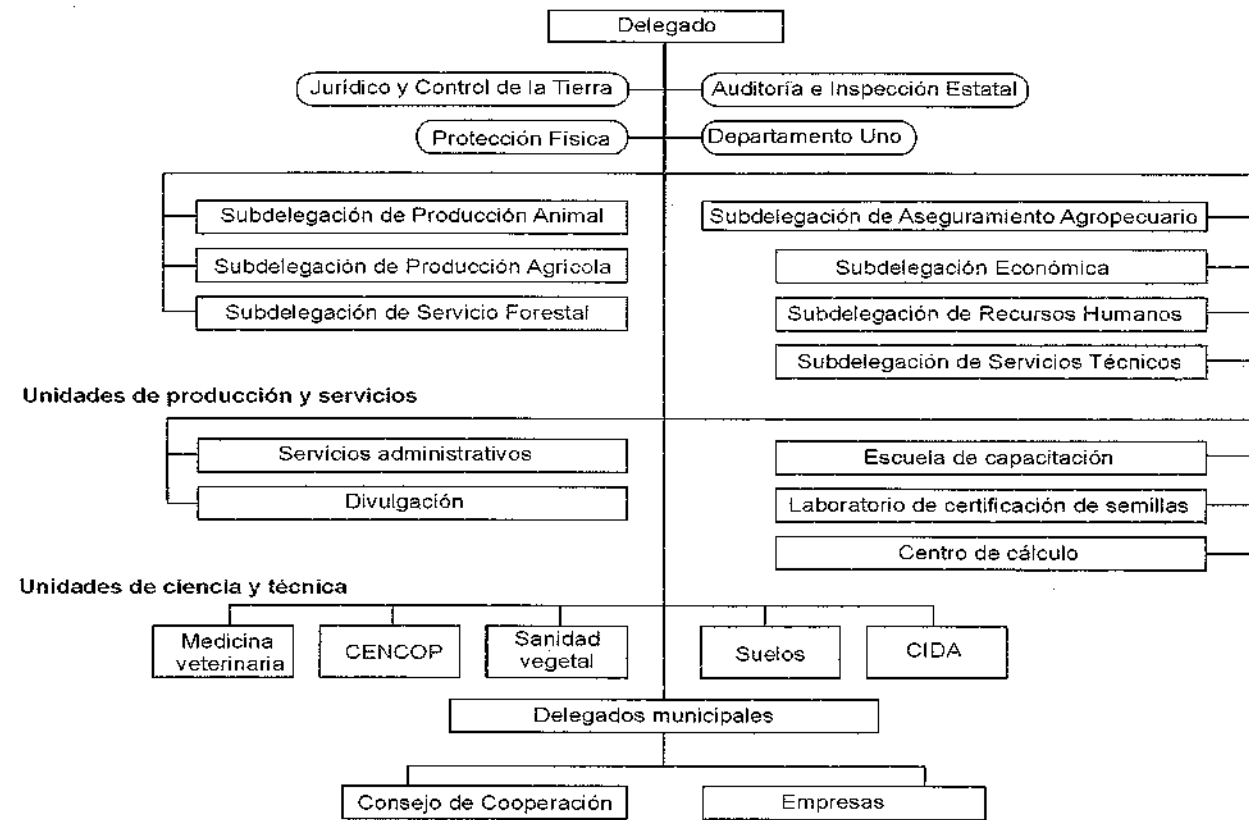


Organigrama 14b
Estructura funcional del organismo central del MINAG, 1979 (continuación)



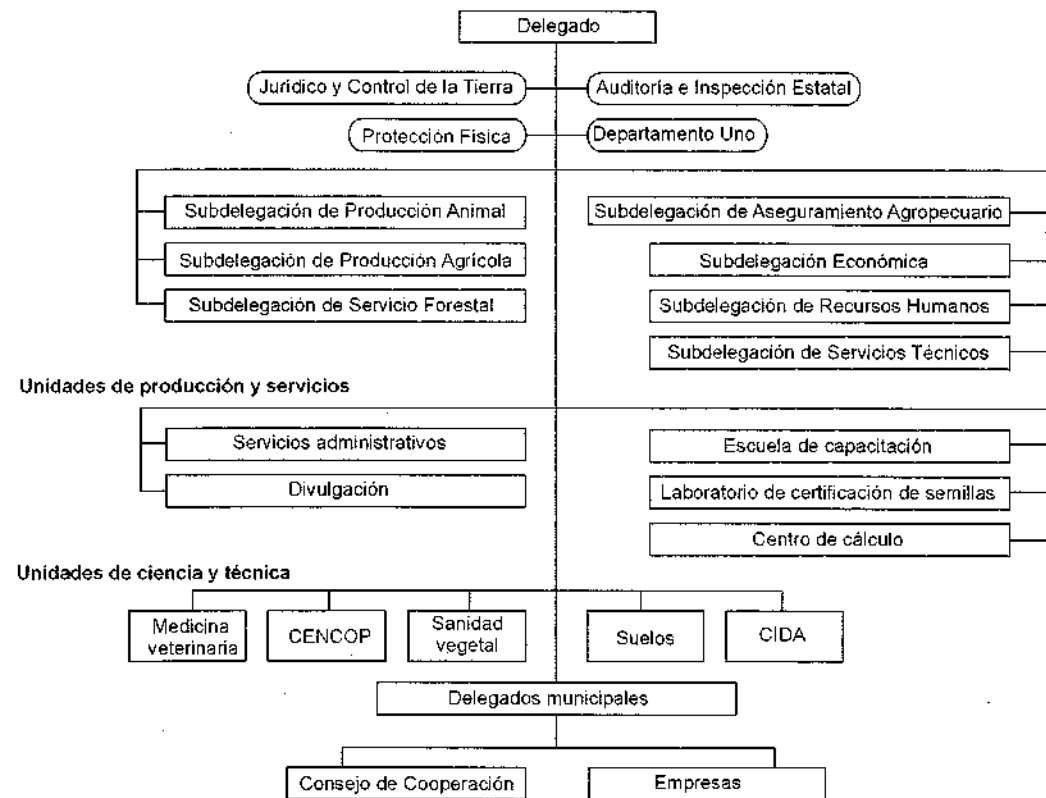


Organigrama 18
Propuesta de estructura funcional de las delegaciones territoriales del MINAG, 1998



Fuente: Propuestas, MINAG, 1996.

Organigrama 19
Estructura funcional de la delegación territorial del MINAG, 1998



Fuente: Propuestas, MINAG, 1996.

Los procesos de organización agraria en Cuba, 1959-2006 es un extenso y fundamentado estudio de los procesos agrarios cubanos ocurridos durante el período revolucionario iniciado en 1959. Por un lado, muestra el proceso de organización agraria que acompañó las transformaciones de la sociedad rural cubana y, por otro, identifica algunos de los referentes reales de ese proceso, tanto en el nivel macro como en el micro social, sin dejar de exponer al debate algunas reflexiones sobre el tema.

El autor se ha valido, básicamente, de fuentes documentales –en cuanto han estado disponibles– así como de testimonios recogidos entre diversos protagonistas, pero, en mayor medida, el estudio estuvo orientado por el testimonio del autor, también protagonista, durante muchos años, de las actividades organizativas en la agricultura cubana.

Los resultados de este estudio, tal como se exponen, constituyen una primera aproximación a un tema que deberán seguir otros investigadores. De hecho, se trata de uno de los aspectos menos estudiados de las transformaciones agrarias de la sociedad cubana, por lo que las reflexiones de Juan Valdés Paz contenidas en el presente libro habrán de contribuir, sin duda alguna, al debate sobre la experiencia de la transición socialista en Cuba.

Juan Valdés Paz (1938) es Licenciado en Sociología por la Universidad de La Habana. Es profesor titular adjunto de la Universidad de La Habana y del Instituto Superior de Relaciones Internacionales "Raúl Roa García" (ISRI). Ha sido profesor del Departamento de Filosofía de la Universidad de La Habana (1969-1971), de Sociología del Trabajo en el Instituto Azucarero (1980), de Sociología Agraria en FLACSO y de Sociología Política en el ISRI (1995). También ha impartido docencia en México, Nicaragua, Perú, Puerto Rico, Argentina, Brasil, Estados Unidos y España, entre otros países.

Se ha desempeñado como investigador del Centro de Estudio sobre América (CEA, 1980-1996), investigador del Instituto de Historia de Cuba (IHC, 1996-1999), e investigador independiente en lo adelante. Sus investigaciones se han centrado en Filosofía, Marxismo, Sociología Rural, Relaciones Internacionales, América Latina y Central, y diversos aspectos de la Revolución Cubana. Ha cumplido misiones de estudios agrarios en Cuba, Angola, Mozambique, Etiopía y Nicaragua, y participado en numerosos eventos nacionales e internacionales.

Sus artículos han aparecido en revistas y compilaciones de Cuba, México, Costa Rica, Puerto Rico, Argentina, Brasil, Perú, España y Estados Unidos. Entre sus libros, se encuentran *La transición socialista en Cuba* (Buenos Aires, 1993) y *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995* (La Habana, 1997), además de las compilaciones *Alternativas de izquierda al neoliberalismo* y *Cuba: construyendo el futuro* (El Viejo Topo, Barcelona). Se encuentra en proceso editorial *Ensayos sobre el sistema político cubano*.

Es miembro de la Unión de Escritores y Artista de Cuba (UNEAC) y de la Asociación Nacional de Historiadores de Cuba (ANHIC), y ha sido miembro del Consejo Editorial de *Cuadernos de Nuestra América*, del Consejo Científico del Centro de Estudios de América, el Consejo Científico del Instituto de Historia de Cuba y el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.



FUNDACION ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ
DE LA NATURALEZA Y EL HOMBRE

