

**Estudio para la Compilación de Datos sobre  
las Necesidades de Desarrollo de Recursos  
Humanos para la Transformación  
Económica y Social en  
la República de Cuba**

**Informe Final**

**Febrero de 2022**

**Agencia de Cooperación Internacional de Japón  
Instituto de Investigaciones Económicas de Japón Inc.  
Oriental Consultants Global Co., Ltd.  
Sanyu Consultants Inc.**

<b>5 R</b>
<b>J R</b>
<b>22-030</b>

**Estudio para la Compilación de Datos sobre  
las Necesidades de Desarrollo de Recursos  
Humanos para la Transformación  
Económica y Social en  
la República de Cuba**

**Informe Final**

**Febrero de 2022**

**Agencia de Cooperación Internacional de Japón  
Instituto de Investigaciones Económicas de Japón Inc.  
Oriental Consultants Global Co., Ltd.  
Sanyu Consultants Inc.**

## Índice

Lista de Gráficos y Tablas

Lista de Abreviaturas

	página
<b>Capítulo 1 Resumen del Estudio.....</b>	<b>1-1</b>
1.1 Antecedentes del Estudio.....	1-1
1.2 Progreso del Estudio.....	1-2
1.3 Estructura del Informe Final.....	1-6
<b>Capítulo 2 Condiciones actuales de la situación política, económica y social.....</b>	<b>2-1</b>
2.1 Condiciones políticas y socioeconómicas.....	2-1
2.1.1 Panorama general.....	2-1
2.1.2 Inversión Extranjera Directa.....	2-7
2.1.3 Remesas.....	2-8
2.1.4 Presupuesto.....	2-9
2.1.5 La cuestión de los impuestos.....	2-10
2.1.6 Monetización del déficit.....	2-12
2.1.7 "Ordenamiento Monetario", inflación y divisas.....	2-13
2.1.8 Resumen.....	2-16
2.2 Condiciones sociales.....	2-17
2.3 Situación actual de las políticas sociales.....	2-20
2.4 Progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	2-33
2.5 Relaciones internacionales.....	2-35
2.6 Ayuda bilateral y multilateral.....	2-37
2.7 Situación durante y posterior a la COVID-19.....	2-38
<b>Capítulo 3 Panorama de la transformación económica y social en curso.....</b>	<b>3-1</b>
3.1 Resumen del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030.....	3-1
3.2 Dirección de la transformación en cada área de las políticas y resultados de las entrevistas pertinentes.....	3-3
3.2.1 Marco de políticas macroeconómicas.....	3-3
3.2.2 Políticas fiscales y monetarias.....	3-4
3.2.3 Política sectorial (sectores de la manufactura y los servicios).....	3-15
3.2.4 Política sectorial (agricultura).....	3-34
3.2.5 Análisis de la priorización de sectores.....	3-64

<b>Capítulo 4</b>	<b> Trayectoria profesional de los funcionarios públicos y el sistema de desarrollo de los recursos humanos .....</b>	<b>4-1</b>
4.1	Sistema cubano de funcionarios públicos .....	4-1
4.1.1	Trabajadores del sector estatal cubano .....	4-1
4.1.2	Sistema de evaluación de los cuadros.....	4-1
4.1.3	Escala salarial de los trabajadores del sector estatal.....	4-2
4.1.4	Código del Trabajo .....	4-3
4.1.5	Sistema empresarial en Cuba.....	4-3
4.1.6	Transformación de la empresa estatal.....	4-5
4.1.7	Nueva estructura de gobierno corporativo para las empresas estatales .....	4-6
4.2	Trayectoria profesional de funcionarios públicos y su desarrollo profesional.....	4-7
4.3	Análisis del estado de la capacitación en empresas seleccionadas a partir de la aplicación de encuestas .....	4-8
4.4	Sistema de Desarrollo de Recursos Humanos en la industria cubana.....	4-11
4.4.1	Sistema formal de educación .....	4-11
4.4.2	Capacitación en el puesto de trabajo .....	4-17
4.4.3	Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, ESCEG.....	4-17
4.4.4	Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera .....	4-19
4.4.5	Incubadoras.....	4-20
4.5	Objetivos de capacitación para funcionarios públicos y empresarios cubanos.....	4-21
4.6	Matriz de habilidades .....	4-25
<b>Capítulo 5</b>	<b> Paquete de políticas prioritarias a mediano y largo plazo.....</b>	<b>5-1</b>
5.1	Esfera macroeconómica .....	5-1
5.1.1	Política monetaria: establecimiento de la estructura de precios mediante el mecanismo de mercado .....	5-1
5.1.2	Fortalecimiento de la función del(los) vehículo(s) de financiación pública.....	5-1
5.1.3	Fortalecimiento del sector financiero .....	5-2
5.1.4	La reforma de las pensiones hacia la sostenibilidad.....	5-3
5.1.5	Aspecto económico de la igualdad de género.....	5-3
5.2	Esfera sectorial.....	5-3
5.2.1	Políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los <i>startups</i> .....	5-3
5.2.2	Promoción de la gestión sostenible de las empresas estatales (EEs).....	5-6
5.2.3	Promoción de la implementación de proyectos de desarrollo territorial .....	5-7
5.2.4	Promoción de la creación de empresas y la innovación mediante la colaboración con universidades e institutos de investigación .....	5-7
5.2.5	Fortalecimiento de la “cadena de valor” (agricultura y agroindustria).....	5-8

5.2.6	Competencias empresariales para abordar las oportunidades de expansión de las actividades comerciales (agroindustria) .....	5-8
5.2.7	Desarrollo del sistema de certificación (agroindustria) .....	5-9
5.2.8	Desarrollo de servicios financieros centrados en el sector agrícola (agroindustria).....	5-9

## **Capítulo 6 Enfoques para la formulación de proyectos de desarrollo de recursos**

	<b>humanos .....</b>	<b>6-1</b>
6.1	Estrategia general.....	6-1
6.2	Cuestiones relacionadas con la esfera fiscal .....	6-2
6.3	Sector financiero .....	6-3
6.4	Sector social .....	6-4
6.5	Política sectorial.....	6-5
6.5.1	Desarrollo industrial .....	6-5
6.5.2	Desarrollo agrícola y agroindustrial .....	6-6
6.6	Desarrollo de los recursos humanos .....	6-7

## **ANEXO**

ANEXO I:	Lista de Proyectos propuestos.....	A-I-1
ANEXO II:	Cuestionario de la encuesta .....	A-II-1
ANEXO III:	Cursos de pregrado en universidades del Ministerio de Educación Superior .....	A-III-1

## **Lista de Gráficos y Tablas**

	página
Gráfico 2.1-1 Crecimiento del PIB en Cuba: tendencia y proyección .....	2-2
Gráfico 2.1-2 Peso de los sectores en el PIB (%): 2001, 2010, 2020.....	2-3
Gráfico 2.1-3 Factores de crecimiento en Cuba .....	2-3
Gráfico 2.1-4 Exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB y términos comerciales: 1995 - 2019 .....	2-4
Gráfico 2.1-5 Exportaciones, precios corrientes: 2000 – 2019 (en millones de USD) .....	2-5
Gráfico 2.1-6 Exportaciones seleccionadas de Cuba (miles de millones de CUP) .....	2-5
Gráfico 2.1-7 Mercado de exportaciones de Cuba (%).....	2-6
Gráfico 2.1-8 Composición de las importaciones cubanas .....	2-6
Gráfico 2.1-9 Estimados de la IED en Cuba (millones de USD).....	2-7
Gráfico 2.1-10 Tendencia fiscal de Cuba (% del PIB).....	2-9
Gráfico 2.1-11 Estructura del gasto fiscal.....	2-9
Gráfico 2.1-12 Transferencias al sector no presupuestado, 2019.....	2-10
Gráfico 2.1-13 Carga fiscal y estructura tributaria.....	2-11
Gráfico 2.1-14 Aporte del Sector No Estatal y su crecimiento .....	2-11
Gráfico 2.1-15 Tasas de Interés de los Depósitos, de los Préstamos y de los Bonos Soberanos (%). 2-12	
Gráfico 2.1-16 Aumento de M2 con respecto al déficit fiscal: 2010 – 2019 .....	2-13
Gráfico 2.1-17 Inflación en Cuba.....	2-14
Gráfico 2.1-18 Salario real en Cuba (precios de 1989).....	2-15
Gráfico 2.1-19 Tasa de cambio CUP/USD.....	2-16
Gráfico 2.2-1 Tendencias demográficas en Cuba (proyecciones entre los años 1950-2030).....	2-17
Gráfico 2.2-2 Evaluación de la población con 60 años y más .....	2-18
Gráfico 2.2-3 Densidad poblacional por provincia (cantidad de habitantes por km <sup>2</sup> ) .....	2-18
Gráfico 2.2-4 Relaciones entre el ingreso nacional y la puntuación en el IDH en América Latina . 2-19	
Gráfico 2.3-1 Estructura laboral y tasa de participación en Cuba.....	2-20
Gráfico 2.3-2 Comparación entre los niveles de los salarios nominal y real, y de las pensiones (1990-2020) .....	2-21
Gráfico 2.3-3 Gasto social y su carga fiscal correspondiente .....	2-24
Gráfico 2.3-4 Estructura de los gastos sociales.....	2-24
Gráfico 2.3-5 Evolución de las contribuciones y del gasto en pensiones del Estado (2004-2020).. 2-26	
Gráfico 2.3-6 Estructura demográfica de Cuba (2019).....	2-26
Gráfico 2.3-7 Comparación entre el salario medio y la pensión media .....	2-27
Gráfico 2.3-8 Gasto público en salud.....	2-29
Gráfico 2.3-9 Gasto público en salud y medidas de impacto seleccionadas .....	2-29
Gráfico 2.3-10 Índice global de brecha de género (Cuba y países seleccionados, 2020) .....	2-31

Gráfico 2.3-11 Tasa de participación económica por sexo (2014-2019).....	2-32
Gráfico3.1-1 Estrategia básica de la transformación.....	3-2
Gráfico3.2-1 Evolución de los objetivos de la Política Monetaria.....	3-8
Gráfico 3.2-2 Panorama del sector financiero en Cuba.....	3-10
Gráfico 3.2-3 Marco básico para la identificación de los aspectos de política prioritaria para las políticas sectoriales.....	3-15
Gráfico 3.2-4 Composición del PIB por sectores.....	3-16
Gráfico 3.2-5 Composición del PIB por empleo.....	3-16
Gráfico 3.2-6 PIB y Valor añadido industrial (1989 = 1,0).....	3-17
Gráfico 3.2-7 índice de volumen de industria por tipo de producto (1989=100).....	3-17
Gráfico 3.2-8 Componentes tecnológicos de la exportación.....	3-17
Gráfico 3.2-9 Sectores prioritarios en el mediano a largo plazo(respuestas múltiples) .....	3-32
Gráfico 3.2-10 Productos de importación previstos desde Cuba (respuestas múltiples).....	3-32
Gráfico 3.2-11 Áreas previstas de transformación económica (respuestas múltiples).....	3-33
Gráfico 3.2-12 Aspectos para la realización de negocios con Cuba (múltiples respuestas) .....	3-33
Gráfico 3.2-13 Panorama del sector agrícola (2020) .....	3-35
Gráfico 3.2-14 PIB y el sector agrícola.....	3-36
Gráfico 3.2-15 PIB agrícola y valor añadido (1989 = 1,0).....	3-36
Gráfico 3.2-16 Comercio exterior: agricultura y ganadería (en 1000 CUP) .....	3-37
Gráfico 3.2-17 Producción agrícola (2000-2020). .....	3-38
Gráfico 3.2-18 Producción ganadera (2000-2020).....	3-38
Gráfico 3.2-19 Producción de bienes exportables (2000-2020).....	3-38
Gráfico 3.2-20 Comparación del rendimiento de determinados productos entre Cuba, América Central, República Dominicana y el resto del mundo. ....	3-39
Gráfico 3.2-21 Producción y agroindustria de la caña de azúcar. ....	3-40
Gráfico 3.2-22 Actores que participan en el sector agrícola .....	3-47
Gráfico 3.2-23 Total de entidades al cierre de 2019 según la forma de organización.....	3-49
Gráfico 3.2-24 Total de cooperativas al cierre de 2019 .....	3-49
Gráfico 3.2-25 Estructura empresarial por Sectores .....	3-49
Gráfico 3.2-26 Estructura de ocupados por tipo de propiedad.....	3-49
Gráfico 3.2-27 OSDEs que forman parte del MINAG.....	3-50
Gráfico 3.2-28 Estructura organizacional del GAF.....	3-50
Gráfico 3.2-29 Uso y gestión de la tierra con fines agrícolas .....	3-51
Gráfico 3.2-30 Producción agrícola alcanzada por el sector estatal y no estatal. ....	3-52
Gráfico 3.2-31 Producción ganadera por los sectores estatal y no estatal.....	3-52
Gráfico 3.2-32 Rendimiento agrícola (tonelada/ha) de los sectores estatal y no estatal. ....	3-53

Gráfico 3.2-33 Rendimiento de la leche, la carne de vacuno y la carne de cerdo alcanzado por los sectores estatal y no estatal.....	3-53
Gráfico 3.2-34 Mapa de la cadena del frijol.....	3-54
Gráfico 3.2-35 Cadena de valor.....	3-55
Gráfico 3.2-36 Insumos y equipos agrícolas.....	3-60
Gráfico 3.2-37 Resumen del Proceso de Selección de Sectores .....	3-65
Gráfico 3.2-38 Elementos de Evaluación y Definición de las Puntuaciones .....	3-66
Gráfico 3.2-39 Resultados de la MVC en Cuba.....	3-67
Gráfico 3.2-40 Tasa de Crecimiento de las Exportaciones (2019-2020).....	3-68
Gráfico 3.2-41 Tasa de Crecimiento del PIB por Sector (2017-2020).....	3-68
Gráfico 3.2-42 Tasa de Crecimiento del Empleo por Sector (2017-2020).....	3-69
Gráfico 3.2-43 Tasa de Crecimiento de la Inversión por Sector (2017-2020) .....	3-69
Gráfico 3.2-44 Cartera de Inversión por Sector (2020-2021) .....	3-72
Gráfico 3.2-45 Matriz de la estructura industrial (escenarios optimista y pesimista).....	3-74
Gráfico 4.1-1 Unidades empresariales en Cuba .....	4-4
Gráfico 4.1-2 Concepto posible e indicativo de gobierno corporativo de las empresas estatales.....	4-6
Gráfico 4.3-1 Tipología de las organizaciones encuestadas.....	4-8
Gráfico 4.3-2 Clasificación de las empresas encuestadas según el tipo de actividad .....	4-9
Gráfico 4.4-1 Sistema educativo de Cuba.....	4-12
Gráfico 4.4-2 Años esperados de escolarización por sexo.....	4-16
Gráfico 4.6-1 Supuestas competencias necesarias en cada sector.....	4-26
Gráfico 6.1-1 Visión general de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos para la transformación económica y social.....	6-2
Tabla 1.2-1 Cronograma del Trabajo de Campo #1 (Grupos Macroeconómico y Sectorial).....	1-2
Tabla 1.2-2 Cronograma del Trabajo de Campo #1 (Grupo de Desarrollo de Recursos Humanos).....	1-3
Tabla 1.2-3 Cronograma del Seminario a Distancia .....	1-4
Tabla 1.2-4 Cronograma del Trabajo de Campo final.....	1-5
Tabla 2.1-1 Número de empresas que utilizan la IED .....	2-8
Tabla 2.2-1 Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Cuba e indicadores sociales clave.....	2-19
Tabla 2.3-1 Tasa de contribución y bases para el sistema de seguridad social en Cuba .....	2-25
Tabla 2.3-2 Principales indicadores de salud de los países vecinos.....	2-29
Tabla 2.3-3 Principales indicadores de género de Cuba y sus países vecinos .....	2-31
Tabla 2.3-4 Niveles salariales y participación femenina por industria .....	2-32
Tabla 2.3-5 Brechas de género de Cuba para 2019 en relación con países seleccionados.....	2-33
Tabla 2.4-1 Indicadores y evaluaciones de los ODS en Cuba para 2021.....	2-34

Tabla 2.6-1	Carga del servicio de la deuda de Cuba .....	2-37
Tabla 3.2-1	Introducción del nuevo sistema (Reordenamiento Monetario).....	3-5
Tabla 3.2-2	Tasas de interés de los préstamos y depósitos en Cuba (junio de 2021).....	3-7
Tabla 3.2-3	Medidas principales de apoyo y avances en los 12 sectores prioritarios .....	3-20
Tabla 3.2-4	Tabla comparativa entre las nuevas medidas y el anterior sistema de las empresas estatales.....	3-26
Tabla 3.2-5	Ejemplo del Plan de Desagregación .....	3-28
Tabla 3.2-6	Necesidades de desarrollo de los recursos humanos propuestas por las compañías japonesas.....	3-34
Tabla 3.2-7	Tenencia y administración de la tierra .....	3-41
Tabla 3.2-8	Resumen de las medidas tomadas en el sector agrícola desde 2007.....	3-41
Tabla 3.2-9	Lineamientos de la política agroindustrial (Resumen) .....	3-44
Tabla 3.2-10	Avances de las 63 medidas (hasta diciembre de 2021).....	3-45
Tabla 3.2-11	Centros y entidades que forman parte del MINAL.....	3-47
Tabla 3.2-12	Uso de los ingresos .....	3-51
Tabla 3.2-13	Principales cuellos de botella en la cadena de valor .....	3-55
Tabla 3.2-14	Créditos otorgados por el Fondo de Fomento, según tipo de producción (hasta diciembre de 2021) .....	3-57
Tabla 3.2-15	Instrumentos disponibles para la financiación y recursos específicos para las actividades agrícolas .....	3-58
Tabla 3.2-16	Proyecto de inversión extranjera con participación de cooperativas agropecuarias. .	3-59
Tabla 3.2-17	Política de mecanización, riego, drenaje agrícola y agua para animales .....	3-60
Tabla 3.2-18	Plan para “Cerrar el ciclo” .....	3-62
Tabla 3.2-19	Necesidades de capacitación identificadas. ....	3-63
Tabla 3.2-20	Potenciales de los Sectores Clave (Resultados de las Entrevistas del Trabajo de Campo y Debates con la FUH) (1=Exportaciones, 2= PIB, 3=Empleo) .....	3-70
Tabla 3.2-21	Objetivos de los ODS y relevancia para cada sector .....	3-73
Tabla 4.1-1	Entidades principales por forma de organización.....	4-4
Tabla 4.1-2	Distribución de entidades por sector.....	4-5
Tabla 4.1-3	Estructura de empleo .....	4-5
Tabla 4.1-4	Empresa estatal y las regulaciones recientes relacionadas con su sistema .....	4-6
Tabla 4.3-1	Estadísticas descriptivas de las principales variables. ....	4-9
Tabla 4.3-2	Coeficiente de correlación entre los valores de las ventas anuales, el presupuesto asignado para la capacitación por parte de la empresa y el asignado por parte de la OSDE.....	4-10
Tabla 4.3-3	Correlación entre variables.....	4-11

Tabla 4.4-1	Graduados por grupo de especialidad. Educación Técnica y Profesional. Curso escolar 2018/2019.....	4-13
Tabla 4.4-2	Número de egresados de nivel medio superior y su porcentaje con respecto a la población nacida 18 años antes.....	4-13
Tabla 4.4-3	Graduados por ramas de la ciencias y tipo de curso de Educación Superior del curso escolar 2018-2019 .....	4-15
Tabla 4.4-4	Número de egresados de la Educación Superior y su porcentaje respecto a la población nacida 22 años antes.....	4-15
Tabla 4.4-5	Índice de capital humano, 2016 .....	4-17
Tabla 4.4-6	Contenidos de los cursos de la ESCEG. ....	4-18
Tabla 4.4-7	Cursos y asignaturas impartidas por el Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (2020-2021).....	4-19
Tabla 4.5-1	Brechas de capacitación y propuestas de capacitación .....	4-23
Tabla 4.5-2	Brechas de capacitación por sector y capacitación propuesta .....	4-24
Tabla 5.2-1	Resumen del sector empresarial cubano .....	5-5

## **Lista de Abreviaturas**

	<b>inglés</b>	<b>español</b>
ALBA	Bolivarian Alliance for the Peoples of Our America	Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América
AZCUBA	Sugar Industry Business Group	Grupo Azucarero
BANCOI	Bank of Investment S.A.	Banco de Inversiones S.A.
BANDEC	Bank of Credit and Commerce	Banco de Crédito y Comercio
BCC	Central Bank of Cuba	Banco Central de Cuba
BEC	Foreign Bank of Cuba	Banco Exterior de Cuba
BFI	International Finance Bank S.A.	Banco Financiero Internacional S.A.
BICSA	International Bank of Commerce S.A.	Banco Internacional de Comercio S.A.
BIVC	Industrial Bank of Venezuela-Cuba	Banco Industrial de Venezuela-Cuba
BIOCUBAFARMA	Biotechnological and Pharmaceutical Industry Business Group	Grupo de las Empresas Biotecnológicas y Farmacéuticas
BNC	National Bank of Cuba	Banco Nacional de Cuba
BPA	People's Bank of Savings	Banco Popular de Ahorro
CAM	Competitive Appraisal Matrix	Matriz de Valoración de Competencias
CCS	Credit and Service Cooperatives	Cooperativas de Crédito y Servicios
CETED	Center for the Study of Management Techniques	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
CIGB	Center for Genetic Engineering and Biotechnology	Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología
CIM	Center for Molecular Immunology	Centro de Inmunología Molecular
CITMA	Ministry of Science, Technology and Environment	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CNA	Non-Agricultural Cooperatives	Cooperativas No Agropecuarias
CPA	Agricultural Production Cooperatives	Cooperativas de Producción Agropecuaria
CUC	Cuban Convertible Peso	Peso Convertible Cubano
CUJAE	“José Antonio Echeverría” Technological University of Havana	Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”
CUP	Cuban Peso	Peso Cubano
DAC	Development Assistance Committee	Comité de Ayuda al Desarrollo
DX	Digital Transformation	Digitalización
ECLAC	United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean	Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe
EDM	Municipal Development Strategy	Estrategia de Desarrollo Municipal
EDP	Provincial Development Strategy	Estrategia de Desarrollo Provincial
EIU	Economist Intelligence Unit	Unidad de Inteligencia Económica
ESCEG	Higher School of State and Government Cadres	Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno

	<b>inglés</b>	<b>español</b>
EU	European Union	Unión Europea
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FDI	Foreign Direct Investment	Inversión Extranjera Directa
FEU	University Student Federation	Federación Estudiantil Universitaria
GAF	Agroforestry Business Group	Grupo Empresarial Agroforestal
GAG	Agriculture Business Group	Grupo Empresarial Agrícola
GAP	Good Agricultural Practice	Buenas Prácticas Agrícolas
GDP	Gross Domestic Product	Producto Interno Bruto
GEGAN	Livestock Business Group	Grupo Empresarial Ganadero
GELECT	Electronics Group	Grupo de la Industria Electrónica, la Informática, la Automatización y las Comunicaciones
GELMA	Business Group of Logistics	Grupo Empresarial de Logística
GEMES	Business Group of the Ministry of Higher Education	Grupo Empresarial del MES
HDI	Human Development Index	Índice de Desarrollo Humano
ICBC	Industrial and Commercial Bank of China Limited	Banco Industrial y Comercial de China
IMF	International Monetary Fund	Fondo Monetario Internacional
IoT	Internet of Things	Internet de las Cosas
KPI	Key Performance Index	Indicador Clave de Rendimiento
L/C	Letter of Credit	Carta de Crédito
LABIOFAM	Biopharmaceutical and Chemical Production Business Group	Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas
MEP	Ministry of Economy and Planning	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministry of Higher Education	Ministerio de Educación Superior
METRO	Metropolitan Bank S.A.	Banco Metropolitano S.A.
MFP	Ministry of Finance and Prices	Ministerio de Finanzas y Precios
MINAG	Ministry of Agriculture	Ministerio de la Agricultura
MINAL	Ministry of the Food Industry	Ministerio de la Industria Alimentaria
MINCEX	Ministry of Foreign Trade and Foreign Investment	Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
MINCIN	Ministry of Domestic Trade	Ministerio del Comercio Interior
MINDUS	Ministry of Industries	Ministerio de Industrias
MINED	Ministry of Education	Ministerio de Educación
MINEM	Ministry of Energy and Mining	Ministerio de Energía y Minas
MINSAP	Ministry of Public Healthcare	Ministerio de Salud Pública
MINTUR	Ministry of Tourism	Ministerio de Turismo
MITRANS	Ministry of Transportation	Ministerio del Transporte
MLC	Freely Convertible Currency	Moneda Libremente Convertible

	<b>inglés</b>	<b>español</b>
MSME	Micro, Small & Medium-sized Enterprises	Micro, pequeñas y medianas empresas
MTSS	Ministry of Labour and Social Security	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NEXI	Nippon Export and Investment Insurance	Seguro de Exportación e Inversión de Japón
OACE	Central State Administration Body	Órgano de la Administración Central del Estado
ODA	Official Development Assistance	Ayuda Oficial para el Desarrollo
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OLPP	Local Organization of People's Power	Órganos Locales del Poder Popular
ONEI	National Office of Statistics and Information	Oficina Nacional de Estadísticas e Información
OSDE	Superior Organization of Business Management	Organización Superior de Dirección Empresarial
PADIT	Articulated Platform for Integral Regional Development	Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial
PAYG	Pay-As-You-Go	Sistema de reparto
PCC	Communist Party of Cuba	Partido Comunista de Cuba
PNDES 2030	National Economic and Social Development Plan 2030	Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030
PROCUBA	Cuban Center for the Promotion of Foreign Trade and Investment	Centro Cubano para la Promoción del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
SCP	Centralized Planning System	Sistema Centralizado de Planificación
SDGs	Sustainable Development Goals	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SOE	State-Owned Enterprise	Empresa Estatal Socialista
TABACUBA	Cuban Tobacco Business Group	Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba
TFP	Total Factor Productivity	Productividad Total de los Factores
TOT	Training of Trainer	Capacitación de instructores
UBPC	Basic Cooperative Production Unit	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UEB	Base Business Unit	Unidad Empresarial de Base
UJC	Young Communist League	Unión de Jóvenes Comunistas
UNDP	United Nations Development Programme	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNE	Electric Public Company of Cuba	Unión Eléctrica de Cuba
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
VUCE	Foreign Trade Single Window	Ventanilla Única de Comercio Exterior
VUINEX	Foreign Investment Single Window	Ventanilla Única de Inversión Extranjera
WFP	World Food Programme	Programa Mundial de Alimentos

## **Capítulo 1 Resumen del Estudio**

---

### **1.1 Antecedentes del Estudio**

Desde el triunfo de la Revolución cubana en 1959, Cuba ha impulsado su desarrollo económico y social bajo un sistema de partido único. Sin embargo, la caída del campo socialista en los años 90 del siglo XX provocó una grave recesión de la economía, lo que llevó a una transformación económica que incluía la introducción parcial del principio de mercado; las prácticas de gestión empresarial; el sector no estatal, como las cooperativas; la invitación a la IED; la transformación agrícola y la desregulación de las empresas estatales.

Bajo la presidencia de Raúl Castro, desde 2008, se ha acelerado la transformación de la economía para introducir el principio de mercado en varios sectores. Su esquema está formulado en la "Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución" en 2011, la "Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista " y el "Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030" (en adelante "Plan 2030") en 2017, que proporcionan los principios generales para la transformación, así como los 11 sectores estratégicos. Especialmente, en el "Plan 2030" se mencionan como sectores prioritarios industrias específicas como el turismo, la biomedicina, la energía eléctrica, la producción de alimentos, los servicios médicos en el extranjero y la construcción.

En esas circunstancias, el gobierno de Japón ha prestado cooperación económica bilateral, principalmente en las esferas de la "agricultura (producción de alimentos)" y en la "protección del medio ambiente", desde que el Acuerdo de Cooperación Técnica entró en vigor en abril de 2010. La política básica de la cooperación incluye el desarrollo sostenible en las áreas de "desarrollo agrícola", "salud pública", "protección ambiental" y "desarrollo de la infraestructura socioeconómica", basada en la "Política de Asistencia al País para la República de Cuba" (septiembre de 2018) que refleja las prioridades del gobierno cubano, así como las actividades de las compañías del sector privado de Japón.

El presente Estudio tiene por objetivo contribuir a la transformación económica y social a mediano y largo plazo (en especial, una introducción parcial del mecanismo de mercado) y diseñar políticas de asistencia para la transformación económica mediante el desarrollo de los recursos humanos como parte del "desarrollo de la infraestructura socioeconómica", que figura como una de las esferas de atención prioritaria en la estrategia de asistencia del gobierno de Japón antes mencionada. Concretamente, tiene

por objetivo organizar la información pertinente para analizar la situación política y socioeconómica de Cuba, comprender la dirección de la transformación e identificar un enfoque de asistencia eficaz en consonancia con los objetivos de las políticas a mediano y largo plazo que JICA debe apoyar, resaltando especialmente las necesidades de desarrollo de los recursos humanos para la industria y la administración pública.

## 1.2 Progreso del Estudio

Este Estudio ha prácticamente comenzado en enero de 2021 con la compilación de información en Japón, seguida por el Comité Asesor el 2 de febrero, al que asistieron expertos académicos radicados en Japón. En marzo, comenzaron los debates informales con la Universidad de La Habana, mediante los que se determina que la Fundación de la Universidad de La Habana (en adelante "FUH") se seleccionaría como subcontratista de este proyecto. La investigación conjunta con la FUH se inició oficialmente justo después de que el MINCEX aprobara su creación. El primer trabajo de campo, inicialmente programado para principios de abril hasta mayo, se pospuso debido a la demora en la aprobación mencionada anteriormente, y fue, de hecho, llevado a cabo del 18 de junio hasta el 2 de agosto.

**Tabla 1.2-1 Cronograma del Trabajo de Campo #1 (Grupos Macroeconómico y Sectorial)**

Fecha	Hora	Actividad
Lunes, 28/6/21	9:00 a.m.	Reunión de presentación
	10:00 a.m.	Trabajo con los equipos
Martes, 29/6/21	9:00 a.m.	Reunión con el viceministro, Ministerio de Agricultura (MINAG)
	10:00 a.m.	Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN), ACOPIO
	11:00 a.m.	Grupo Empresarial Agrícola (GAG)
	2:00 p.m.	Flora y Fauna
Miércoles, 30/6/21	5:00 p.m.	Reunión con el viceministro, Ministerio de Economía y Planificación (MEP)
	9:00 a.m.	Reunión con el viceministro, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)
	10:30 a.m.	Programa Mundial de Alimentos (PMA)
Jueves, 1/7/21	2:00 p.m.	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	10:00 a.m.	Visita a la Finca Vista Hermosa
	10:00 a.m.	Ministerio de Industrias (MINDUS)
	2:00 p.m.	Ministerio de Energía y Minas (MINEM)
Viernes, 2/7/21	4:00 p.m.	Reunión con el viceministro, Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
	9:30 a.m.	Grupo Empresarial Agroforestal (GAF)
	11:00 a.m.	Visita a Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS) en Boyeros y Managua
	11:00 a.m.	Ministerio de Turismo (MINTUR)
	2:00 p.m.	Visita a la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Salcines
Lunes, 5/7/21	3:00 p.m.	Reunión con el vicepresidente, Banco Central de Cuba (BCC)
	9:00 a.m.	Debate del subgrupo
Martes, 6/7/21	10:00 a.m.	PROCUBA
Miércoles, 7/7/21	9:00 a.m.	Ministerio de Salud Pública (MINSAP)
	4:00 p.m.	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Fecha	Hora	Actividad
Jueves, 8/7/21	9:00 a.m.	Laboratorios Biológicos Farmacéuticos (Labiofam)
	9:30 a.m.	Reunión con el Director Adjunto de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI)
	4:30 p.m.	Reunión con el vicepresidente de BioCubaFarma
Viernes, 9/7/21	9:00 a.m.	Ministro del Ministerio de Transporte (MITRANS)
	11:00 a.m.	Predios de la Universidad de La Habana
	2:00 p.m.	Centro de Inmunología Molecular (CIM)
	4:00 p.m.	Reunión con el MINCEX
Lunes, 12/7/21	10:00 a.m.	Reunión de coordinación
	2:00 p.m.	Debate del subgrupo
Martes, 13/7/21	9:00 a.m.	Centro de La Habana Vieja

Fuente: Equipo de Estudio de JICA / FUH

**Tabla 1.2-2 Cronograma del Trabajo de Campo #1 (Grupo de Desarrollo de Recursos Humanos)**

Fecha	Hora	Actividad
Miércoles, 14/7/21	9:00 a.m.	Reunión de presentación
	11:00 a.m.	Visita al Instituto de Comercio Exterior (MINCEX)
Jueves, 15/7/21	11:30 a.m.	Reunión con el vicerrector de Enseñanza de la UH
Viernes, 16/7/21	10:00 a.m.	Visita al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) UH
Lunes, 19/7/21	11:00 a.m.	Reunión con la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG)
	2:30 p.m.	2 <sup>da</sup> Visita al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) UH
Martes, 20/7/21	11:00 a.m.	Grupo Empresarial de Logística del MINAG (GELMA)
Miércoles, 21/7/21	10:00 a.m.	Reunión con la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE)
	2:30 p.m.	Reunión con el viceministro, Ministerio de Educación Superior (MES)
Jueves, 22/7/21	9:00 a.m.	Reunión de trabajo
	11:00 a.m.	Ministerio de Educación (MINED)
Viernes, 23/7/21	11:00 a.m.	Centro de Gestión del Conocimiento, Ministerio de Comercio Interior (MINCIN)
	3:00 p.m.	Visita a la Corporación Toyota Tsusho
Miércoles, 28/7/21	10:00 a.m.	Reunión con directivos de la Facultad de Economía

Fuente: Equipo de Estudios de JICA y FUH

El segundo Trabajo de Campo que se programó, se pospuso debido al rápido incremento de nuevos casos de Covid-19, y el Curso de Capacitación en Japón programado para el período de octubre a noviembre, también se modificó en forma de Seminario a Distancia, usando las herramientas de videoconferencia. Este Seminario, con la presencia de participantes de los ministerios pertinentes, El Banco Central de Cuba, y otras organizaciones, abordó una amplia variedad de temas solicitados por las contrapartes cubanas, como la política de divisas, política de las MIPYMEs, la transformación digital, el Banco/Fondo de Desarrollo, la gestión fiscal, la política industrial, temas de agricultura, etc., y se impartieron 9 conferencias que estuvieron acompañadas de activos debates. (el cronograma se muestra a continuación)

**Tabla 1.2-3 Cronograma del Seminario a Distancia**

<b>Fecha</b>	<b>Temas</b>	<b>Conferencista</b>	<b>Participantes</b>
Martes, 2/11/21	Progreso y Hallazgos	Sr. Takayuki Urade (Jefe del Equipo, Equipo de Estudio de JICA)	MINCEX, MES, MEP, FUH
Viernes, 5/22/21	Tendencias mundiales de las políticas para las MIPYMEs	Sr. Yoshiyuki Oba (Equipo de Estudio de JICA)	MEP, MINCEX, MINCIN, MINDUS, FUH
Martes, 9/11/21	Cuestiones de la Política Social	Sr. Toshiaki Sakatsume (Equipo de Estudio de JICA)	MEP, MTSS, MES, MINED, FUH
Viernes, 12/11/21	Tendencias mundiales de la transformación digital en el sector bancario	Sr. Yoshiyuki Oba (Equipo de Estudio de JICA)	MEP, BCC, Bancos interesados, FUH
Martes, 16/11/21	Transición desde sistemas de dualidad cambiaria: los casos de China, Vietnam y Myanmar.	Dr. Hiroshi Akabane (Universidad de Asia )	MEP, MFP, BCC, FUH
Viernes, 19/11/21	Roles y funciones del Fondo/Banco de Desarrollo	Sr. Masayoshi Tatewaki (Instituto de Investigación Económica de Japón)	MEP, BCC, FUH
Martes, 23/11/21	Experiencias de la política industrial plurisectorial en Japón	Sra. Yuka Kato (Gerente Adjunta, Equipo de Estudio de JICA)	MEP, MINCEX, MINDUS y otros Ministerios interesados, FUH
Viernes, 26/11/21	Gestión fiscal: gestión presupuestaria/de ejecución, gestión de bonos del Estado	Sr. Taichi Sakano (JICA)	MEP, MFP, BCC, FUH
Martes, 30/11/21	Cuestiones relacionadas con los problemas agrícolas: Comercialización, creación de marcas y mercadeo global de productos agrícolas	Sra. Hiromi Takenaka (Equipo de Estudio de JICA)	MINAG, MINAL, MINDUS, MINCEX, FUH

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

El Trabajo de Campo Final se llevó a cabo desde el 11 de enero hasta el 4 de febrero de 2022, combinando el segundo Estudio de campo pospuesto y el tercero que faltaba, con el fin de concluir las entrevistas pendientes del primer viaje, así como desarrollar entrevistas en profundidad sobre las necesidades de desarrollo de los recursos humanos de diversos ministerios y organizaciones, cuyos resultados se han reflejado a cabalidad en las propuestas a JICA para los futuros proyectos de asistencia. Además, La sesión final del Seminario a Distancia se celebró el 28 de enero, con la participación de varios viceministros y demás personal de los ministerios correspondientes, el Banco Central de Cuba y académicos de la Fundación de la Universidad de La Habana, para compartir los hallazgos de este Estudio y debatir los paquetes de políticas y los proyectos propuestos.

**Tabla 1.2-4 Cronograma del Trabajo de Campo final**

Fecha	Horario	Actividad
Lunes, 17/1/22	10:00 a.m.	Intercambio con emprendedores de PYMES
	2:00 p.m.	Visita a la CUJAE
	4:00 p.m.	Encuentro con viceministra del MEP
Martes, 18/1/2022	9:00 a.m.	Encuentro con el GEGAN
	9:00 a.m.	Encuentro con el viceministro y la Secretaría Técnica del Macroprograma de Desarrollo Humano, Equidad y Justicia Social.
	11:00 a.m.	Encuentro con TABACUBA
	11:00 a.m.	Encuentro con el viceministro del MFP
	2:00 p.m.	Encuentro con la Escuela Ramal del MINAG
	2:00 p.m.	Encuentro con el Director de Desarrollo Territorial y actores vinculados al Desarrollo Local
	3:30 p.m.	Encuentro con el Proyecto de Seguridad Social
Miércoles, 19/1/2022	9:00 a.m.	Visita al Banco Central de Cuba y al Sistema Bancario
	9:30 a.m.	Visita al Instituto Politécnico Villena Revolución
	9:30 a.m.	Visita al CIGB
	2:30 p.m.	Visita al Parque Científico-Tecnológico de La Habana
Jueves, 20/1/2022	9:00 a.m.	Visita al CITMA (dos sesiones: innovación y política para las ciencias)
	10:00 a.m.	Encuentro con el MINAL
	11:30 a.m.	Visita a los Laboratorios AICA
	2:00 p.m.	Encuentro con la ONUDI
	3:00 p.m.	Encuentro con el MINSAP (Departamento de Atención al Adulto Mayor) y la Cátedra del Adulto Mayor de la Universidad de La Habana
Viernes, 21/1/2022	10:00 a.m.	Intercambio con graduados de la Cátedra del Adulto Mayor
	9:00 a.m.	BCC e Instituciones Financieras para las MIPYMEs
Sábado, 22/1/2022	8:00 a.m.	Visita a la CCS Frank País
	10:00 a.m.	Visita a la CPA Amistad Cuba-México
	12:00 m	Visita a la UBPC Felipe Herrera
Lunes, 24/1/2022	9:30 a.m.	Visita al Centro Tecnológico Amistad Cubano-Soviética
	10:00 a.m.	Visita a la Pyme Velo Cuba
	2:00 p.m.	Encuentro con Incuba
	3:30 p.m.	Visita a la OSDE GELECT
	5:00 p.m.	Encuentro con JICA
Martes, 1/25/22	9:30 a.m.	Visita al Instituto de Investigaciones Pesqueras
	10:00 a.m.	Visita al Instituto Finlay
	3:00 p.m.	Visita a AZCUBA
	2:30 p.m.	Encuentro con el CETED (UH)
	4:00 p.m.	Encuentro con el MTSS
Miércoles, 1/26/22	9:00 a.m.	Visita a la Universidad de Matanzas
	9:30 a.m.	Visita a la empresa Complejo Lácteo de La Habana (OSDE Agroalimentaria)
	11:00 a.m.	Encuentro con el MEP
	2:00 p.m.	Encuentro con el MINEM, UNE, Laboratorio Fotovoltaico
	4:00 p.m.	Encuentro con el Presidente de la Cámara de Comercio
Jueves, 27/1/2022	9:30 a.m.	Visita al Instituto de Investigaciones de la Industria Alimenticia.
	10:00 a.m.	Encuentro con PROCUBA
	1:00 p.m.	Encuentros de Subgrupos previos al Seminario Final
Viernes, 28/1/2022	1:00-4:00 p.m.	Seminario Final de Clausura

Fuente: Equipo de Estudio de JICA / FUH

### **1.3 Estructura del Informe Final**

El resto de este Informe Final está estructurado de la siguiente manera. En el capítulo 2, que viene a continuación de esta sección, se pasa revista a la situación socioeconómica y política, las relaciones internacionales, las ayudas de los socios para el desarrollo y la situación interna de la COVID. El Capítulo 3 revisa la dirección general de las reformas socioeconómicas en curso y describe y evalúa los detalles de las políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias, sectoriales (industria, servicios y agricultura) y sociales. El capítulo 4 analiza la oferta de los recursos humanos desde el punto de vista de las trayectorias profesionales y del marco institucional para el desarrollo de dichos recursos. Y el Capítulo 5 propone los paquetes de políticas de mediano a largo plazos que derivan de los capítulos anteriores, con vistas a acelerar la transformación que está teniendo lugar en Cuba. Por último, el Capítulo 6 trata de identificar la brecha entre los "factores de la demanda" de los recursos humanos que se derivan del Capítulo 6 y los "factores de la oferta" analizados en el Capítulo 5, y de debatir los desafíos para apoyar las medidas para sellar esa brecha desde la perspectiva de JICA. Basado en este argumento, en el Apéndice I se proponen proyectos de asistencia específicos.

Este Informe Final se ha preparado con el apoyo de la FUH en forma de una investigación conjunta entre la Fundación de la Universidad de La Habana y el Equipo de Estudio de JICA, reflejando los amplios aportes de la FUH, así como una perspectiva adicional del Equipo de Estudio de JICA sobre la necesidad de aportes de la parte japonesa. Este Estudio no habría sido culminado jamás, de no ser por el persistente esfuerzo de la FUH para conectar al Equipo de Estudio con el Gobierno Cubano y añadir valores a través de análisis cualitativos. El Equipo de Estudio de JICA quisiera expresar la más profunda gratitud hacia el Equipo de la FUH por su esmerada contribución.

## **Capítulo 2 Condiciones actuales de la situación política, económica y social**

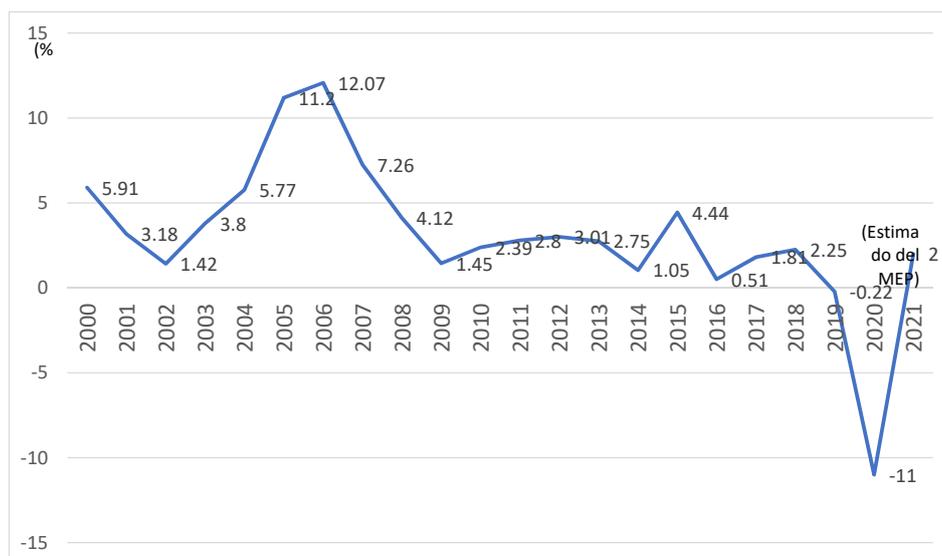
---

### **2.1 Condiciones políticas y socioeconómicas**

#### **2.1.1 Panorama general**

La situación socioeconómica general de Cuba en los últimos años ha sido, como mínimo, desafiante, pero se ha vuelto especialmente difícil en los últimos años. Tras el fugaz deshielo de 2014-2015, EE.UU. ha invertido su posición contra Cuba, endureciendo su bloqueo. No solo se han reforzado los embargos directos, sino que EE.UU. también ha aumentado las presiones sobre los actores comerciales y los terceros países para que rompan sus lazos con Cuba. A los operadores de cruceros se les prohibió prácticamente incluir a Cuba en sus destinos. Los barcos que incluían a Cuba como destino fueron amenazados con ser confiscados. Se presionó a los vuelos comerciales para que cancelaran sus vuelos regulares, y se amenazó a varias empresas comerciales con sanciones a sus activos en EE.UU. Las remesas a Cuba en dólares estadounidenses se hicieron prácticamente imposibles, lo que se vio reforzado por la designación de país patrocinador del terrorismo.

En 2020, la COVID-19 ha agravado la situación. Al paralizar la pandemia los viajes internacionales en general, el turismo se deprimió aún más, así como la economía en su conjunto. Además de estos inconvenientes externos, la misma economía cubana ha mantenido un sistema económico ineficiente como herencia de la época del campo socialista. Los subsidios a las ineficientes empresas estatales, la rigidez de la economía en general, un sector no estatal poco desarrollado, así como el sistema de dualidad monetaria, que redujo la transparencia, han constituido trabas al potencial de la economía cubana.



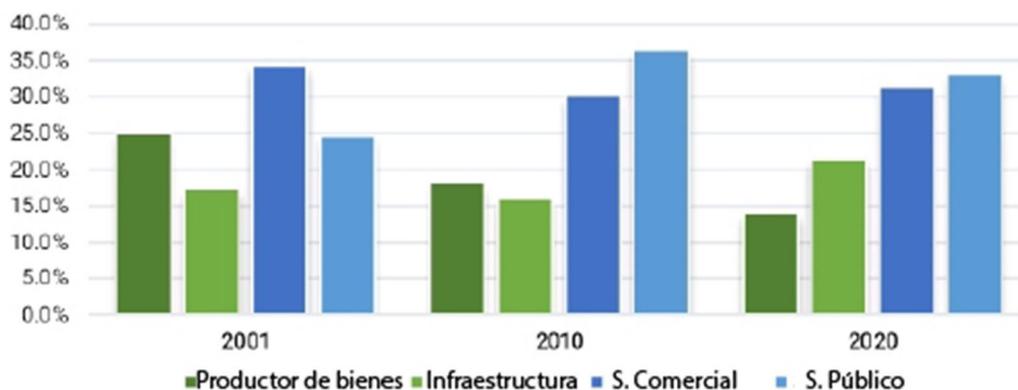
Fuente: ONEI, MEP

**Gráfico 2.1-1 Crecimiento del PIB en Cuba: tendencia y proyección**

Como consecuencia de estos inconvenientes, la economía cubana se vio abocada al estancamiento. El PIB creció un 4,44 por ciento en 2015 debido en gran parte al crecimiento de la industria turística, pero luego cayó tras el bloqueo de la administración Trump. Con el endurecimiento de las restricciones, la economía cubana se contrajo un 0,22 por ciento. El efecto combinado del bloqueo y la COVID-19 ha dado lugar a una contracción sin precedentes del -10,9 por ciento en 2020.

Las condiciones negativas persistieron hasta bien avanzado el año 2021, y las expectativas iniciales de una rápida recuperación se desvanecieron. Con el éxito general de la vacunación contra la Covid-19 y el drástico descenso de nuevos casos, Cuba reabrió sus fronteras el 15 de noviembre. Con una cierta recuperación en el estratégico sector del turismo, se espera que, según estimados oficiales, el crecimiento del PIB en 2021 sea de 2 %, aunque estimados de fuentes independientes como la CEPAL y la UIE tienden a ser mucho menores, bastante por debajo del 1 % (Gráfico 2.1-1). Con un panorama todavía incierto, estas fuentes independientes estiman un crecimiento para 2022 de alrededor de un 3,5 %.

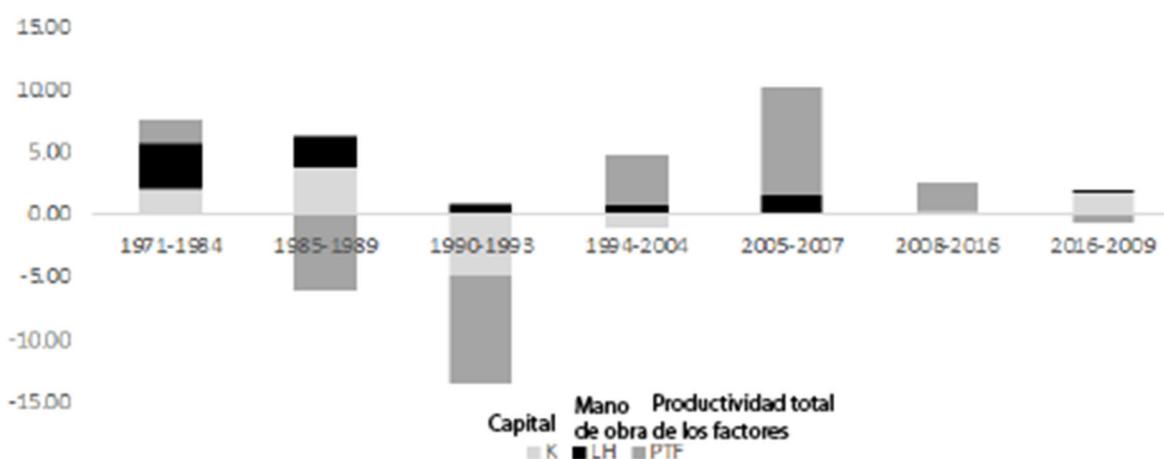
En los últimos 30 años, la economía cubana ha mutado hacia una economía de servicios, partiendo de su precedente estructura de exportaciones agroindustriales con un marcado énfasis en la industria azucarera. El turismo se ha convertido en un sector clave desde los años 1990, favorecido por ventajas competitivas naturales. Además, las inversiones sostenidas en el capital humano y en un Sistema universal de salud pública fueron aprovechadas para desarrollar la industria y los servicios biomédicos.



Fuente: FUH basada en la ONEI (2002, 2014, 2021).

**Gráfico 2.1-2 Peso de los sectores en el PIB (%): 2001, 2010, 2020**

En un principio, se esperaba un repunte en 2021, con un crecimiento del 6,5 por ciento. Sin embargo, esta era una cifra que suponía una pronta recuperación de la situación del COVID-19 que habría mejorado significativamente el turismo. Con la continuación de la virtual congelación del turismo, se espera que la cifra real sea mucho menor (Gráfico 2.1-2). Es evidente que la economía cubana ha sido propensa a los choques externos. No se trata de un fenómeno nuevo. Como economía de una isla pequeña, es imposible que Cuba escape a estas condiciones impuestas desde el exterior. Esto se desprende de la contabilidad del crecimiento de las últimas décadas (Gráfico 2.1-3). El factor de producción más volátil es la productividad total de los factores (PTF). A menudo se considera que la PTF representa el nivel de conocimiento, la destreza y el avance tecnológico. Sin embargo, en realidad es el residuo. Es "todo lo demás", aparte del trabajo y el capital, incluyendo las limitaciones externas como las relaciones internacionales y las catástrofes naturales. En Cuba está dominado por el cambio de las condiciones externas, principalmente desde 2004.



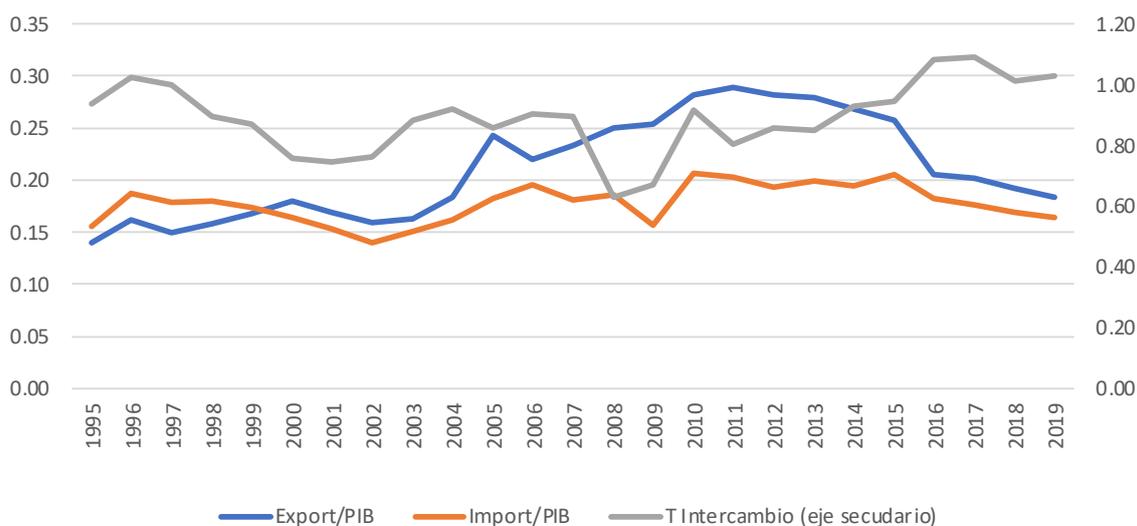
Fuente: FUH

**Gráfico 2.1-3 Factores de crecimiento en Cuba**

El capital (K) parece estar parcialmente afectado por las condiciones externas, lo cual es comprensible. Las inversiones extranjeras están muy influidas por las relaciones internacionales. También es notable

la contribución del trabajo. Aunque sigue siendo positiva en todos los periodos, la contribución está disminuyendo. Esto refleja probablemente el estancamiento y el envejecimiento de la población, y señala la necesidad de desarrollar los recursos humanos.

Los factores externos se manifiestan a través del comercio. Este ha estado caracterizado por una fuerte dependencia de las importaciones y por el deterioro de la elasticidad de los ingresos de las exportaciones con respecto a las importaciones, lo que ha profundizado un patrón de crecimiento restringido por el sector externo (Gráfico 2.1-4).



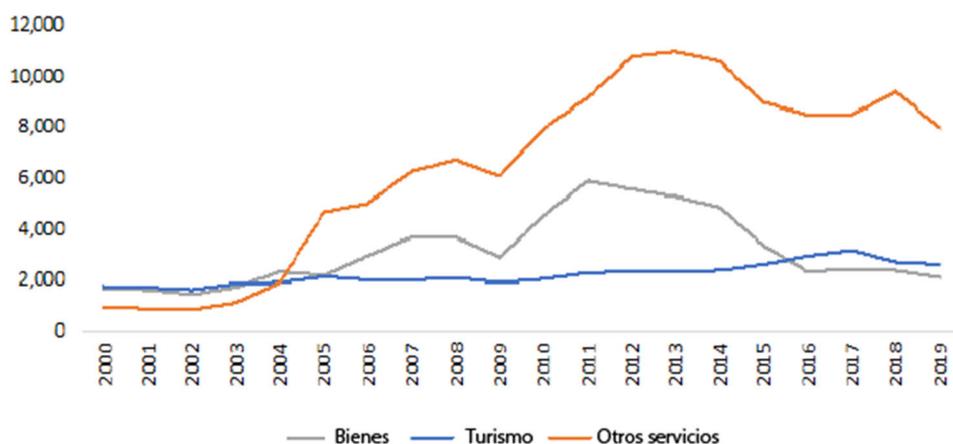
Fuente: FUH basado en la ONEI (2021).

**Gráfico 2.1-4 Exportaciones e importaciones como porcentaje del PIB y términos comerciales: 1995 - 2019**

En cambio, el comportamiento de las importaciones estuvo claramente más influido por los altos y bajos de los Términos Comerciales, con la excepción de los últimos cinco años, cuando hubo un ajuste en ambos indicadores que no tuvo relación con los precios internacionales, sino con las tensiones surgidas dado el bajo crecimiento y los desequilibrios acumulados.

El impulso a las exportaciones provino inicialmente del turismo, a lo que se sumó durante el Milenio el desarrollo de los servicios profesionales en el marco de los acuerdos del ALBA<sup>1</sup>. En general, los ingresos por servicios representan más del 80 % de las exportaciones totales, sobresaliendo las telecomunicaciones, amén del turismo y los servicios profesionales (Gráfico 2.1-5).

<sup>1</sup> El ALBA establece un sistema de cooperación mutua mediante el suministro de recursos. Según este sistema, Cuba a menudo ofrece sus recursos médicos de alta calidad a cambio de las importaciones que necesita. Particularmente, el trueque de petróleo por recursos médicos con Venezuela ha sido crucial para la isla.

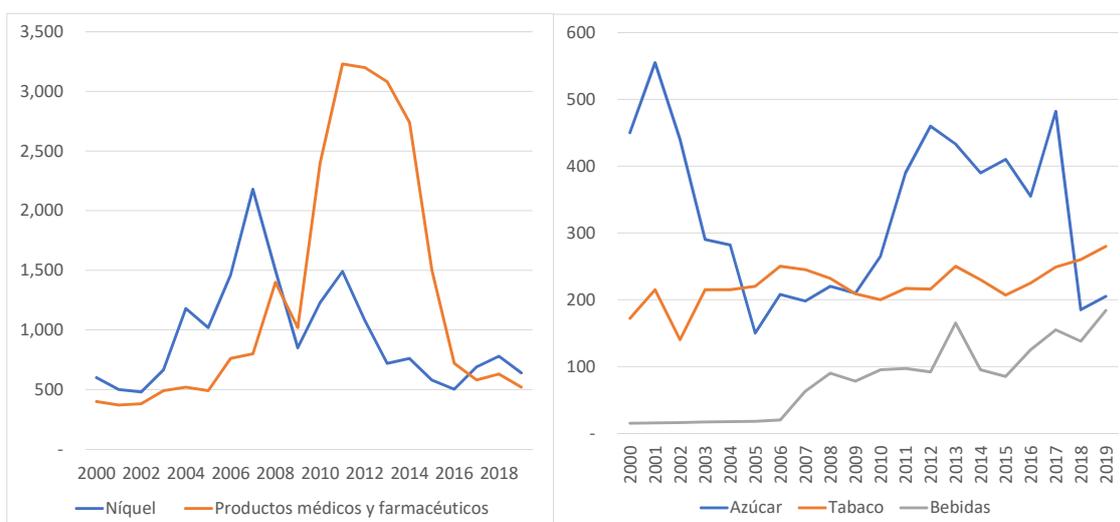


Fuente: FUH basada en la ONEI (2021).

**Gráfico 2.1-5 Exportaciones, precios corrientes: 2000 – 2019 (en millones de USD)**

El turismo ha sido uno de los sectores más dinámicos de la economía, mostrando crecimientos de más del 10 % anual hasta 2017, con una tendencia a incorporar actividades de alto valor añadido (en clústeres con la Salud Pública y el MINCULT, entre otros). Aunque el bloqueo estadounidense y el impacto de la COVID-19 limitaron su desempeño (rendimiento) en años recientes, aún ostenta un elevado potencial para el crecimiento futuro.

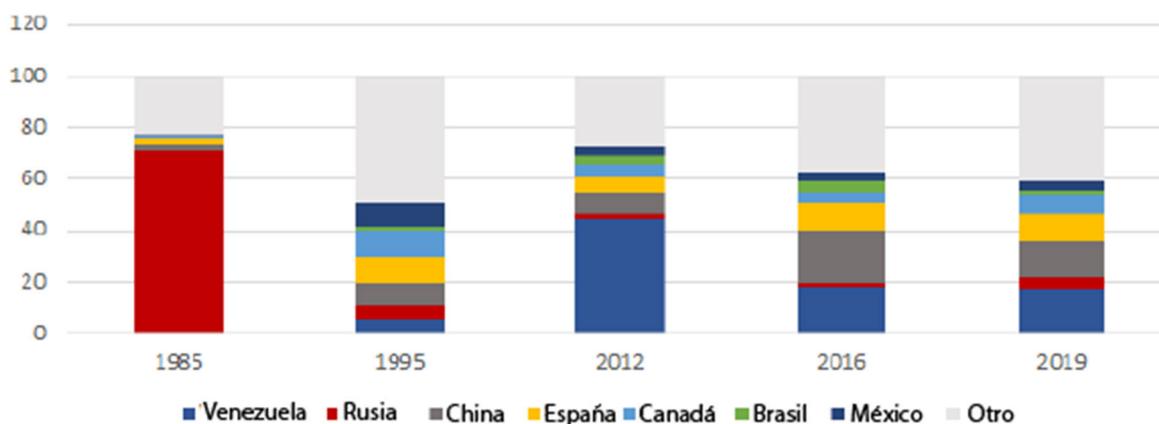
A diferencia de los servicios, las exportaciones de bienes mostraron un discreto resultado, constatándose un descenso del 35 % en los ingresos por esta vía en 2019, comparado con 2017. La mayoría de las exportaciones tienden a tener un bajo valor agregado desde el punto de vista tecnológico, por lo que están en alto grado expuestas a la volatilidad del mercado internacional. Incluso las exportaciones de productos médico-farmacéuticos dependían de Acuerdos intergubernamentales existentes dentro del marco del ALBA. En general, las exportaciones de alto valor añadido representaban un promedio del 15 % del total (Gráfico 2.1-6).



Fuente: FUH basado en la ONEI (2021)

**Gráfico 2.1-6 Exportaciones seleccionadas de Cuba (miles de millones de CUP)**

Los mercados de estos productos también están excesivamente concentrados. Aunque ha existido una cierta diversificación con respecto a 1985 cuando había un predominio comercial de la URSS/Rusia, en 2016, Venezuela, China, España, Argentina y Canadá representaban el 60 % de la participación del total de los socios comerciales, y la dependencia de unos pocos países ha sido alta (Gráfico 2.1-7).

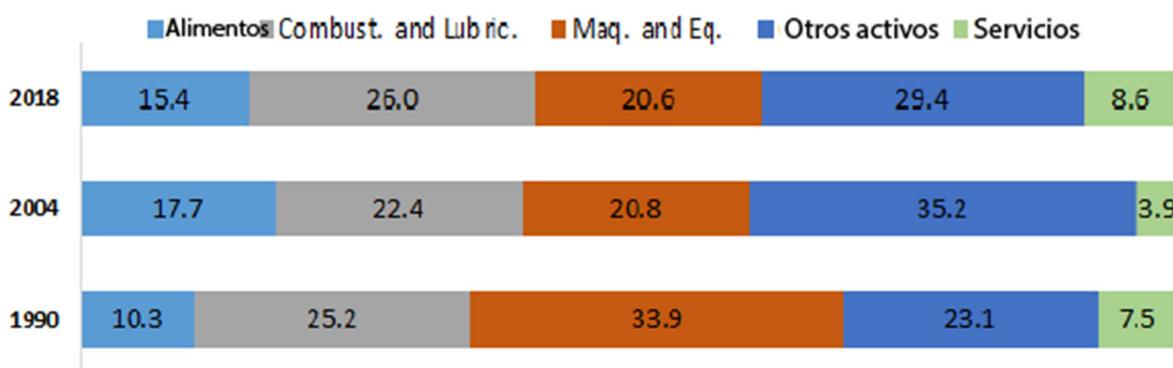


Fuente: FUH basada en la ONEI (2021)

**Gráfico 2.1-7 Mercado de exportaciones de Cuba (%)**

Con una concentración extremadamente alta en un pequeño número de productos de bajo valor añadido y un número limitado de mercados, Cuba es extremadamente vulnerable a las condiciones del mercado exterior. Esto dificulta aún más que Cuba pueda seguir una senda de crecimiento estable.

La composición de las importaciones (42.5% en alimentos y combustibles como promedio) refleja débiles avances en materia de autosuficiencia alimentaria y energética. Además, el aumento significativo en las importaciones de alimentos desplazó a los gastos de capital, reduciendo su participación en más de 10 puntos con respecto a 1990 (Gráfico 2.1-8).



Fuente: FUH basado en la ONEI (2021)

**Gráfico 2.1-8 Composición de las importaciones cubanas**

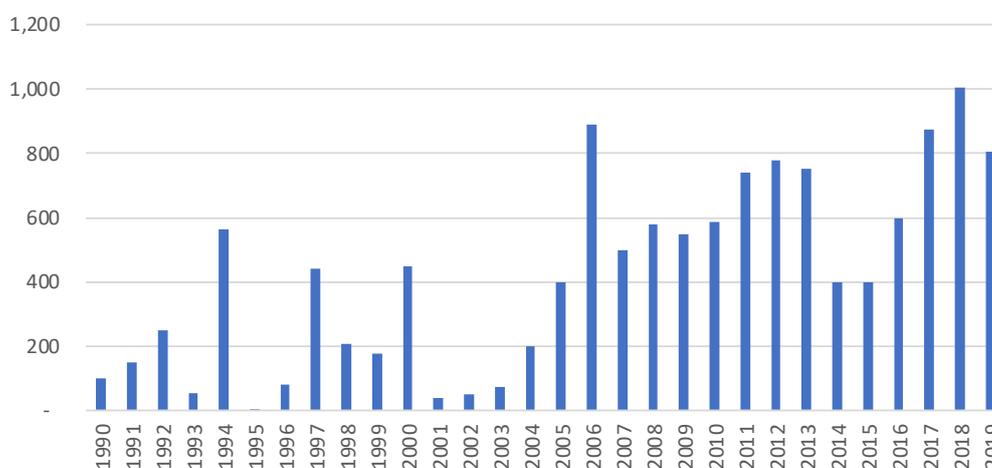
Para salir de la situación actual, la política industrial de los próximos años debiera establecer un sistema para participar en la cadena de valor mundial y mediante esta experiencia fomentar cambios estructurales a favor de las exportaciones de mayor valor añadido y promover la innovación. Los sectores existentes

necesitan una mayor eficiencia y competitividad, así como la recuperación de inversiones de calidad. Esto, sin embargo, requeriría una gran cantidad de divisas, lo que coloca a Cuba en un círculo vicioso, en el que las divisas requieren mejores exportaciones, pero mejores exportaciones requerirían más divisas para la inversión. En las primeras etapas, la inversión extranjera directa (IED) de calidad es esencial para cerrar la brecha entre el ahorro y la inversión e impulsar la modernización productiva y la competitividad. Junto a este esfuerzo, la mejora del capital humano es crucial para promover la eficiencia y la innovación. Esto es aún más importante si se tiene en cuenta el rápido envejecimiento de la población.

El gobierno cubano también necesita encontrar cuidadosamente el equilibrio. Una mayor eficiencia y competitividad requieren transformaciones estructurales e institucionales, sobre todo en lo que respecta a la estructura de los incentivos productivos, favoreciendo un mejor clima de negocios y cultura empresarial, al tiempo que se trabaja en la mejora de las condiciones externas y en la atracción de la IED.

### 2.1.2 Inversión Extranjera Directa

La atracción de más Inversión Extranjera Directa es una de las vías importantes para que Cuba obtenga divisas, dadas las limitadas opciones de que dispone hoy día. (Gráfico 2.1-9).



Fuente: FUH basada en la UIE (varios años)

**Gráfico 2.1-9 Estimados de la IED en Cuba (millones de USD)**

Inicialmente, la IED se enfocaba en el turismo y en las grandes empresas estatales, otorgando una alta prioridad al turismo, la producción de níquel y cobalto, y la exploración petrolera. Recientemente, el enfoque centralizado se ha ido flexibilizando de forma gradual, aunque todavía está lejos de las normas internacionales. Aun cuando no se divulgan datos oficiales sobre la IED, los estimados sugieren que comenzó a despegar a inicios del siglo XXI, con 8000 millones de dólares comprometidos en el período 2016-2020. Esta cifra, no obstante, solamente representa la mitad de las necesidades estimadas. Como tal, su contribución a la formación global de capital sigue siendo limitada. Sin embargo, debiera

señalarse que la IED también trae aparejadas las competencias y el conocimiento para impulsar mejoras en el turismo y en otras exportaciones. Por tanto, su efecto en la economía cubana es importante. La cifra de empresas que se benefician a partir de la IED aumentó, incluso durante el tenso período 2019-2020. (Tabla 2.1-1)

**Tabla 2.1-1 Número de empresas que utilizan la IED**

Indicadores	Años		Incremento (%)
	2019	2020	
Número de empresas con inversión extranjera	281	318	13.2%
De las cuales: ZED Mariel	42	45	7.1%
Empresas mixtas	98	103	5.1%
De las cuales: ZED Mariel	11	13	18.2%
Empresas de propiedad 100 % extranjera	46	50	8.7%
De las cuales: ZED Mariel	29	30	3.4%
Contratos de Asociación Internacional	137	165	20.4%
De los cuales: ZED Mariel	2	2	0.0%

Fuente: ONEI (2021)

Aunque los obstáculos e incertidumbres debidos al bloqueo estadounidense continúan siendo la principal barrera al aumento de la IED, persisten factores internos, como el alto grado de centralización de las decisiones económicas y la restringida autonomía de las empresas estatales para "hacer negocios", la planificación y gestión de recursos altamente centralizada, un débil sistema financiero, bajos niveles de conectividad y altos costos de las transacciones u operaciones, así como controles de divisas. Aunque el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (MINCEX) ha hecho importantes esfuerzos para promover la IED, se debiera acometer la mejora del entorno empresarial como un todo, como la mayor autonomía de los diversos actores y una menor intervención del gobierno, la transparencia de las regulaciones, así como la mejora de las condiciones de las divisas.

### 2.1.3 Remesas

Las remesas se cuentan entre las cinco principales fuentes externas de ingreso de Cuba. Los estimados de diversas instituciones extranjeras han enunciado que el ingreso generado por las remesas solo ha sido superado por el de las exportaciones de servicios profesionales.

No existen datos públicos oficiales sobre las remesas. Estimados de expertos nacionales e internacionales las sitúan entre los 2000 millones y los 3500 millones de dólares anuales. También se presupone que alrededor del 50 % de las remesas llegan a través de canales formales (la compañía estadounidense Western Union y muy pequeñas cantidades por transferencias bancarias desde fuera de los Estados Unidos), mientras que el 50 % restante llega a través de vías informales.

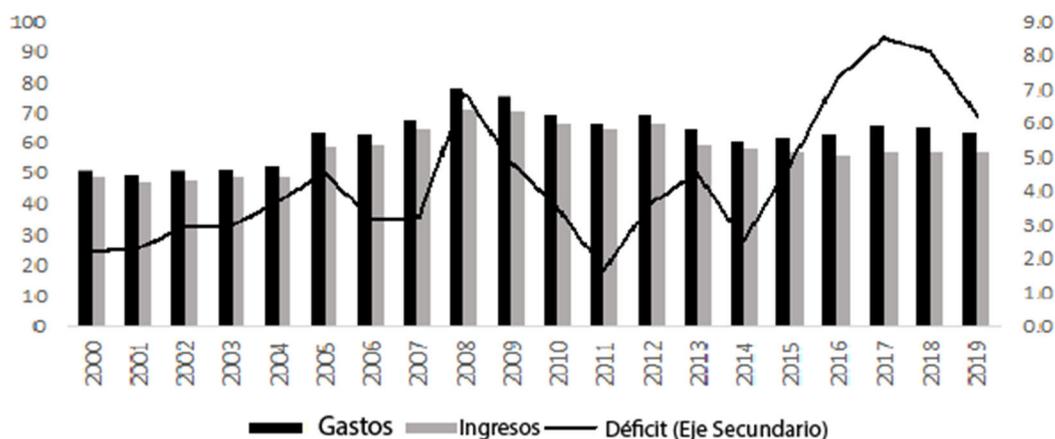
Este flujo está sujeto a la volatilidad de las condiciones externas. Los Estados Unidos obligaron a Western Union, el canal principal de las remesas enviadas desde EE.UU., a retirarse de Cuba, y restringió las transferencias bancarias, lo que implicó grandes dificultades para las remesas. Sin embargo, dado su

gran volumen, la utilización creativa de este flujo debería rendir grandes beneficios.

Sin embargo, constituye aún un desafío para las autoridades el diseño de una estrategia para canalizar estos flujos hacia el sector productivo e incrementar su impacto sobre el crecimiento y desarrollo del país. Se debiera considerar la mejora de la intermediación, la creación de fondos de inversión y otras opciones.

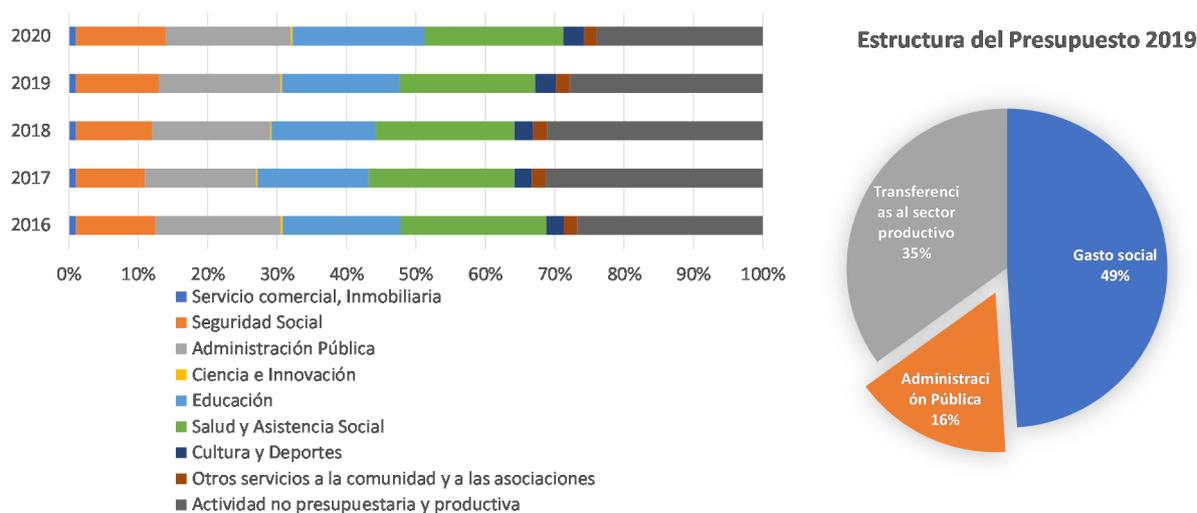
## 2.1.4 Presupuesto

Siendo un país socialista, el papel del Gobierno en la economía es inmenso. El Gasto Fiscal Anual asciende a casi el 70 % del PIB. El Gobierno domina las actividades en la mayoría de los sectores. Con el transcurso del tiempo, la magnitud del gasto público ha superado a sus ingresos, causando así un aumento significativo en el déficit (Gráfico 2.1-10). La sostenibilidad de un déficit tan elevado es cuestionable.



Fuente: FUH basada en la ONEI (2021)

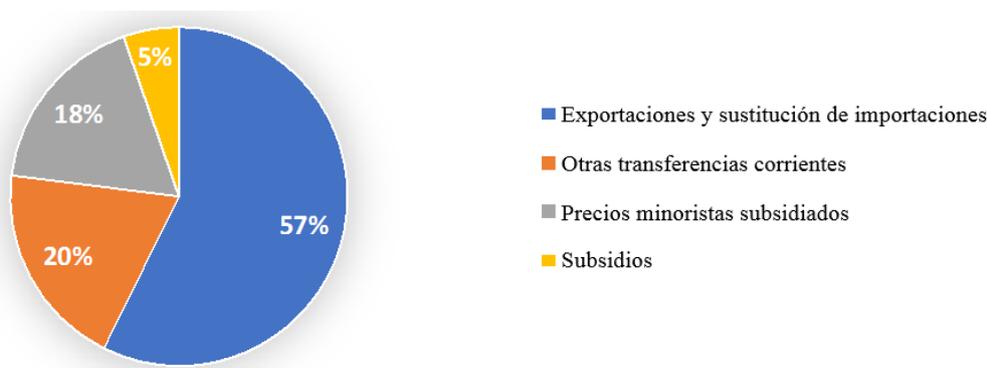
Gráfico 2.1-10 Tendencia fiscal de Cuba (% del PIB)



Fuente: FUH

Gráfico 2.1-11 Estructura del gasto fiscal

El Gasto Público consiste principalmente en Gasto Social (49%) y transferencias al sector productivo (35%). Dentro del Gasto Social, el costo de la Salud Pública está incrementando su porcentaje o cuota de forma gradual (Gráfico 2.1-11). Esto es coherente con el envejecimiento poblacional. La cuota de los subsidios a los productos está aumentando, reflejando la discrepancia entre los precios internacionales y los precios nacionales regulados, así como los subsidios a las empresas estatales. Las transferencias incluyen la compensación cambiaria de las exportaciones y la sustitución de importaciones, los subsidios a los precios minoristas relacionados con la canasta básica de alimentos que recibe la población como parte de la política social, los subsidios a las pérdidas del sector productivo, así como otras transferencias al sector productivo y a asociaciones económicas o profesionales (Gráfico 2.1-12). Por otra parte, la proporción del gasto de capital está disminuyendo. Esto es problemático, teniendo en cuenta la situación de deterioro de la infraestructura general, y la necesidad de revitalizar la economía mediante nuevas inversiones.

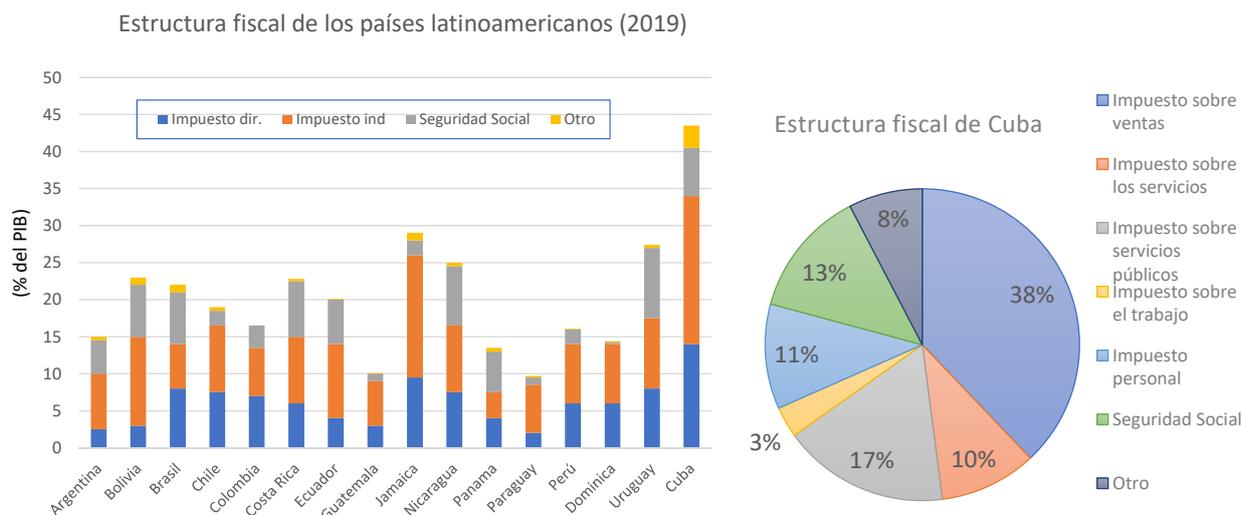


Fuente: FUH basada en la ONEI (2021)

**Gráfico 2.1-12 Transferencias al sector no presupuestado, 2019**

### 2.1.5 La cuestión de los impuestos

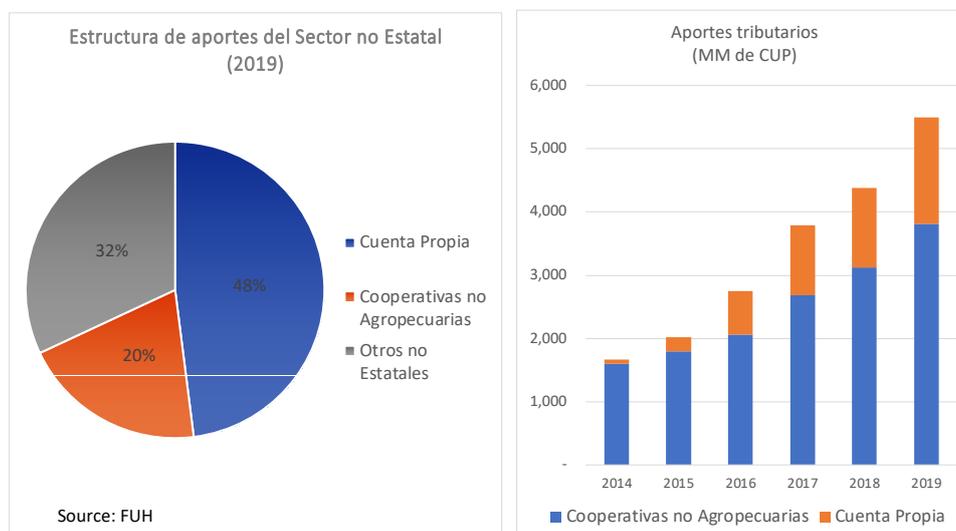
Un modo de enfrentar el déficit sería aumentar los ingresos mediante la recaudación de impuestos. Sin embargo, Cuba adolece ya de una elevada carga fiscal comparada con otros países latinoamericanos, lo que dificulta el incremento de los ingresos mediante la elevación de los impuestos. A ello se añade que la estructura fiscal tiene una elevada dependencia de los impuestos indirectos, como los impuestos sobre ventas y los impuestos sobre los servicios públicos, que son regresivos y aumentan la carga sobre los menos favorecidos económicamente. El aumento de los ingresos por esta vía requeriría una modificación significativa del sistema fiscal (tributario) en su conjunto (Gráfico 2.1-13).



Fuente: FUH basada en la ONEI (2021)

### Gráfico 2.1-13 Carga fiscal y estructura tributaria

Dicha modificación ya está teniendo lugar. Si se observa la tendencia, la proporción del impuesto sobre las ventas disminuye, mientras que los ingresos en el sector no estatal (trabajadores por cuenta propia y cooperativas) fueron los más dinámicos, con un crecimiento del 19 % en 2019, lo que representó casi un 20 % de los ingresos fiscales (Gráfico 2.1-14).



### Gráfico 2.1-14 Aporte del Sector No Estatal y su crecimiento

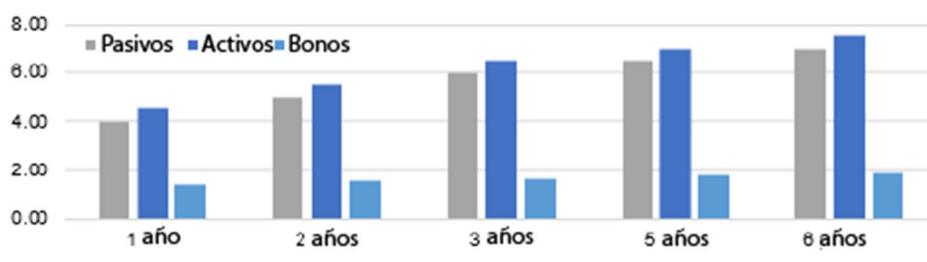
Esto refleja el fuerte crecimiento del sector no estatal en general. Esta tendencia debería acelerarse, sobre todo dado el énfasis que se hace sobre las MIPYMEs. Lo que conllevaría a la ampliación de la base tributaria con la formalización de muchas actividades "informales". No obstante, la elevada carga fiscal actual puede afectar la eficiencia del sector no estatal. Se debe diseñar y poner a prueba una política integral para promover a este sector, que ampliaría la base fiscal, proporcionaría empleo y estimularía estructuras de mercado competitivas, con impactos positivos sobre los precios al consumidor y el bienestar en general.

### 2.1.6 Monetización del déficit

La dificultad de dar solución al déficit fiscal mediante el aumento de los ingresos también proviene del peso determinante del Estado en la economía y de su papel rector en el proceso de asignación de recursos, típico de los modelos socialistas. El incremento de los ingresos mediante el crecimiento tiende a dar como resultado un aumento también de los gastos. En parte debido a este factor, la magnitud del Gobierno dentro de la economía ha conducido a un fenómeno de dominio fiscal. Aunque existen acuerdos institucionales para limitar los déficits fiscales (en particular el límite máximo aprobado por la Asamblea Nacional), la práctica muestra que la disciplina monetaria se ha flexibilizado frecuentemente para financiar los desequilibrios fiscales que lo requieran.

En estas circunstancias, la coordinación entre la política fiscal del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), la asignación de recursos del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el ejercicio de programación monetaria del Banco Central de Cuba (BCC) no ha sido la óptima. Las distorsiones introducidas por las subvenciones generalizadas y los precios regulados, así como por la dualidad monetaria y el estado ambiguo de muchas empresas estatales también han agravado el déficit.

Hasta el año 2012 la principal fuente de financiamiento del déficit había sido la monetización. En 2013 se introdujo formalmente un mecanismo para la venta de bonos públicos al sistema bancario a través del Banco Central, estableciendo en principio un límite para el financiamiento de los déficits con emisiones primarias. Sin embargo, como tal no existe un mercado de bonos del estado. En la práctica, los bancos están obligados a adquirir los bonos del estado de bajo rendimiento, lo que genera una cuasi-fiscalidad que aún persiste en forma de subvenciones implícitas. Con tasas de interés de los depósitos significativamente más altas que las de los bonos del estado, los bancos están obligados a asumir las pérdidas, lo que afecta la rentabilidad del sector financiero y el equilibrio macroeconómico (Gráfico 2.1-15).

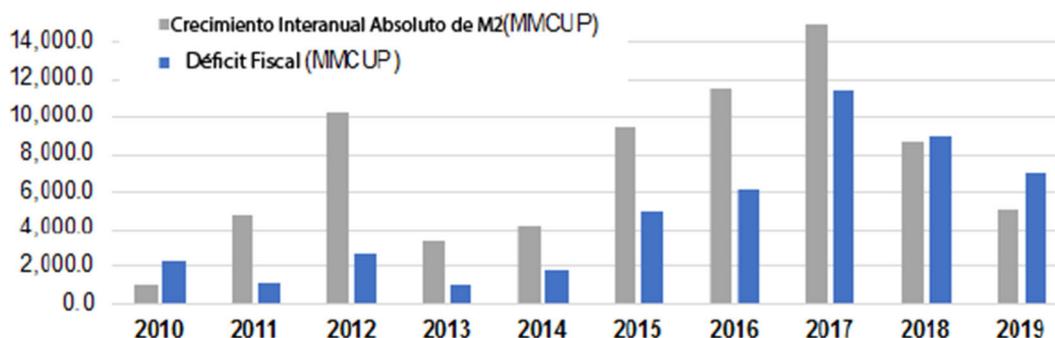


Fuente: FUH basado en Cruz (2021)

#### Gráfico 2.1-15 Tasas de Interés de los Depósitos, de los Préstamos y de los Bonos Soberanos (%)

Incluso con esta nueva situación, la deuda sigue siendo efectivamente monetizada. Las sucesivas monetizaciones, tanto en CUP como en CUC (antes de la unificación) como resultado del comportamiento fiscal son claramente observables. Esto ocasionó impactos perjudiciales a la estabilidad macroeconómica, teniendo como expresión el deterioro estructural del poder adquisitivo de la moneda

y su convertibilidad, picos de inflación en los mercados desregulados, y escasez de suministros en los mercados de bienes y servicios (inflación reprimida).



Fuente: FUH basada en Cruz (2021)

**Gráfico 2.1-16 Aumento de M2 con respecto al déficit fiscal: 2010 – 2019**

### 2.1.7 "Ordenamiento Monetario", inflación y divisas

El efecto del persistente déficit, y su monetización ha dado lugar a severas presiones y distorsiones de los niveles generales de precios y las tasas de cambio de las divisas, aunque mucho quedó oculto y reprimido en las subvenciones implícitas y la relación ambigua entre los actores. Con el "Ordenamiento Monetario" en 2020, estas presiones y distorsiones se han hecho mucho más visibles. Combinado con el efecto del recrudecimiento del bloqueo por los Estados Unidos y la COVID 19, todo ello ha ocasionado graves contratiempos a la economía cubana.

Hasta finales del 2020, Cuba mantuvo un sistema único de dualidad monetaria; la moneda convertible CUC, vinculada al dólar, y la moneda de circulación nacional no convertible CUP. Luego de la caída del bloque soviético, Cuba enfrentó el reto de insertarse en el contexto internacional, lo que condujo a una rápida dolarización de la economía. El CUC se introdujo para proporcionar un colchón entre las divisas y la economía nacional, así como una herramienta para una eventual desdolarización.

Sin embargo, la economía no mostró la suficiente capacidad para mantener su convertibilidad, creando nuevas fuentes de tensiones macroeconómicas. La aplicación ad-hoc de múltiples tasas de cambio produjo distorsiones en el sistema de costos y precios (anclado al enorme desfase de la tasa de cambio oficial), reduciendo así la transparencia de la economía.

Para solucionar dichas distorsiones, así como para alinear la estructura socio-económica con la realidad de la economía y aumentar la eficiencia, el Gobierno implementó el "Ordenamiento Monetario", que se caracterizó por los siguientes aspectos principales;

- (1) Unificación Monetaria: sustituir el CUC por una única moneda nacional (CUP), fijando una tasa de cambio única de 24 CUP: USD para todas las transacciones económicas (comerciales).

- (2) Reforma de los sistemas de precios, salarios y seguridad social: ajuste de los precios mayoristas y de los salarios del sector público, así como de las pensiones y de otras transferencias a la población.
- (3) Reforma del sistema de distribución: rediseño del sistema de racionamiento y de los subsidios.
- (4) Transformaciones institucionales: modificaciones en el marco institucional de la planificación y las políticas macroeconómicas, nuevas normativas que favorecen a las empresas para el uso de los mecanismos de mercado.

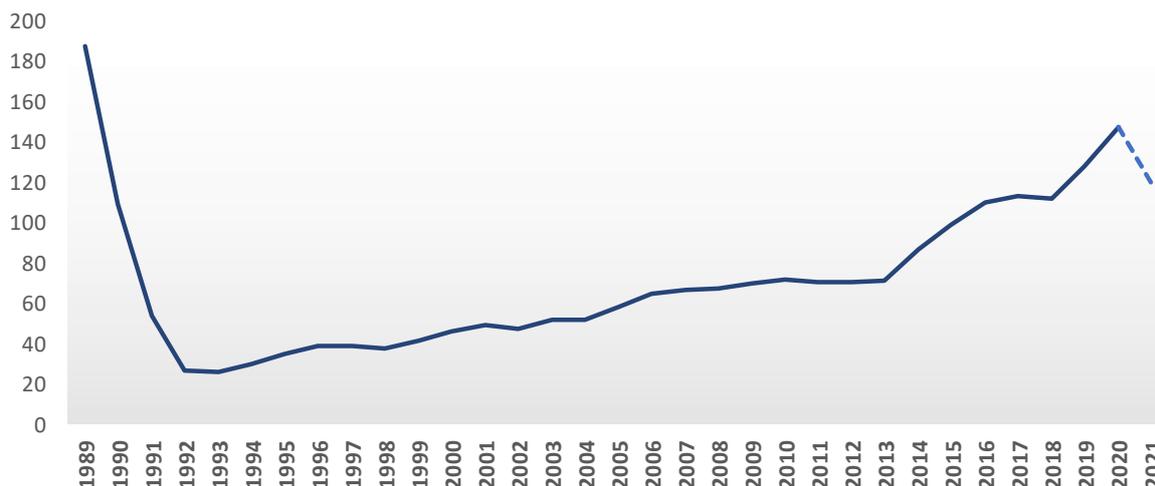
La necesidad de dicho "Ordenamiento" se agravó por la acción del bloqueo estadounidense, así como por la respuesta de emergencia a la situación de la COVID-19. Por otra parte, el Ordenamiento tuvo lugar cuando la economía cubana se hallaba en una situación de mayor vulnerabilidad, precisamente debido a las condiciones mencionadas. Como resultado, la economía sufrió el impacto de una inflación galopante y un aumento de la tasa de cambio de las divisas, que revisten graves consecuencias para las condiciones de vida de la población (Gráfico 2.1-17).



Fuente: FUH

**Gráfico 2.1-17 Inflatión en Cuba**

A pesar del dominio fiscal en los últimos años, la economía cubana, nominalmente, disfrutaba de un nivel de precios relativamente estable durante la década de 2010. En 2020, no obstante, la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo estadounidense trajeron como resultado una escasez general, principalmente de bienes importados, lo que ocasionó un nivel de inflación sin precedentes. Además, el Ordenamiento Monetario a fines de 2020, sirvió para revelar la inflación antes reprimida o internalizada. Aunque las cifras oficiales aún no han sido anunciadas, claramente la situación no ha mejorado en 2021.

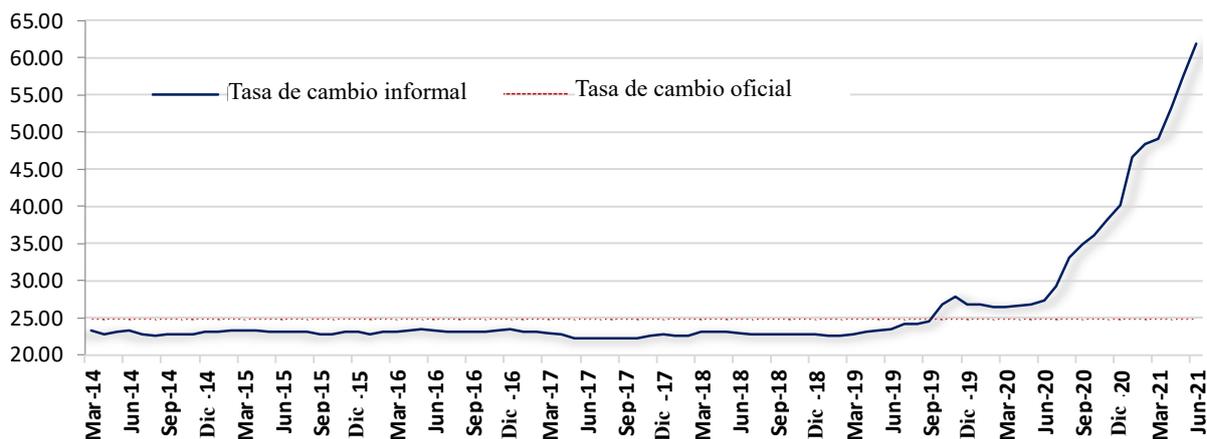


Fuente: FUH

**Gráfico 2.1-18 Salario real en Cuba (precios de 1989)**

Se espera que esta escalada de la inflación provoque un grave descenso de los salarios reales. El crecimiento de los salarios nominales en las últimas décadas todavía no ha sido suficiente como para recuperarse del profundo impacto sobre los ingresos de la crisis de los años 1990's. La inflación estimada para 2021 estaría anulando no solo el aumento de ingresos asociado al ordenamiento, sino también los incrementos salariales del sector presupuestado que tuvieron lugar a finales de 2019 (Gráfico 2.1-18).

En el caso de las divisas, los hogares registraron una contracción significativa con respecto al suministro de éstas, debido al descenso de los inlujos o envíos de remesas y del turismo. Estos factores, asociados a un elevado déficit fiscal, y los efectos del "Ordenamiento" han conducido a una escasez significativa de divisas foráneas, en un principio en el sistema financiero estatal, y luego incluso en el mercado informal. Todo esto provoca una grave depreciación del peso cubano, lo que agrava aún más las ya profundas presiones inflacionarias. Con una gran parte de los alimentos y el combustible importados, la depreciación del CUP da lugar a un marcado descenso del poder adquisitivo y de las condiciones de vida. Entre enero y junio de 2021, se estima que el CUP se depreció en un 53,9 % en los mercados informales de divisas, una cifra superior a la depreciación total acumulada en 2020 (Gráfico 2.1-19).



Fuente: FUH

**Gráfico 2.1-19 Tasa de cambio CUP/USD**

### 2.1.8 Resumen

La economía cubana se ha enfrentado a las adversas condiciones externas, principalmente las impuestas por el recrudecimiento del bloqueo estadounidense y la COVID-19. Sin embargo, también arrastra problemas internos de larga data. El bajo crecimiento de la economía desde 2010 refleja la baja eficiencia de la economía en su conjunto, internalizada en parte por el rígido sistema de salarios y precios y el complicado sistema de subsidios, Esto ha conducido a exportaciones de bajo valor agregado, al deterioro de los términos comerciales, y al empeoramiento del déficit presupuestario que trae aparejado bajas inversiones que redujeron aún más la eficiencia de la economía.

El Reordenamiento Monetario de 2020 es una medida esperada durante muchos años y bienvenida para la economía cubana, en el sentido de que se proyecta hacia el aumento de la transparencia y la eficiencia, así como a la gradual utilización del mecanismo de mercado y el marcado énfasis en el sector no estatal. Sin embargo, debido a las circunstancias difíciles de la economía en ese momento, no hubo amortiguadores para el impacto de la transición. El Reordenamiento catalizó la agudización de las dificultades económicas mediante la inflación y la depreciación del CUP.

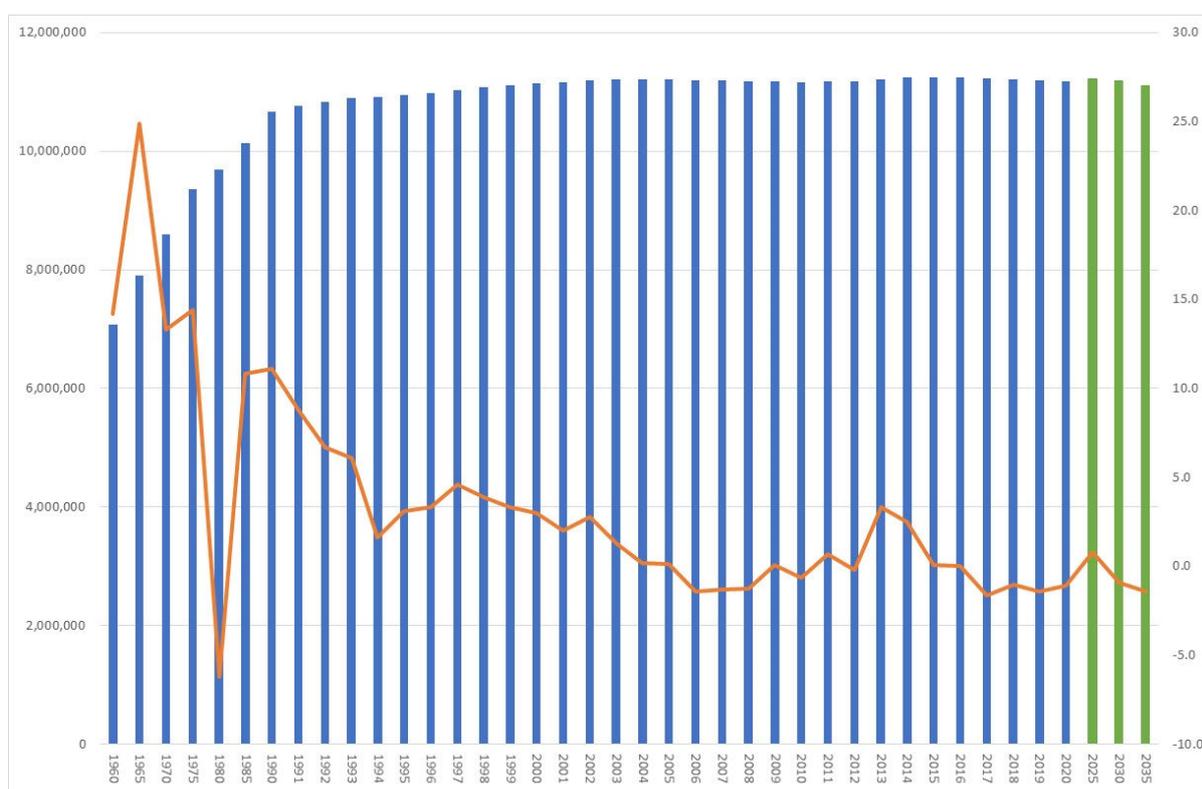
El Reordenamiento actual no es más que el primer paso en el largo proceso de reacondicionamiento de toda la economía. A pesar de las modificaciones en la fijación de precios y en las políticas de subsidios asociadas a las medidas, persisten durante su primer año niveles significativos de subsidios a empresas estatales no rentables y ajustes fiscales que favorecen al sector privado ante el aumento de los precios.

Por otro lado, ha habido ciertas señales de impactos positivos en el mercado laboral, asociados a la correspondencia entre los sistemas de precios y salarios. Desde enero hasta mayo 122,877 personas se incorporaron a la fuerza laboral (un aumento del 2,6 % de la población activa) de los cuales 36 % son mujeres y 33% son jóvenes. Las nuevas contrataciones están distribuidas de forma pareja entre los sectores estatal y no estatal.

En el futuro cercano, algunas de las condiciones externas adversas, presumiblemente la pandemia de la COVID-19, deberían disiparse finalmente, dejando a la economía cubana en una mucho mejor situación. Gradualmente, el aumento de la eficiencia en el sector estatal, así como el crecimiento del sector no estatal, atraerían, con suerte, más Inversión Extranjera Directa, lo que conduciría a un mayor crecimiento, que a su vez mejoraría el comercio y la situación fiscal. Para lograr este potencial, Cuba necesitaría una mejora significativa de su capacidad humana en varios niveles de la economía.

## 2.2 Condiciones sociales

La población de Cuba creció de forma constante desde el triunfo de la Revolución hasta 1990, pero este crecimiento se ralentizó durante la década de los años 1990 y empezó a disminuir en la década de 2010. El Gráfico 2.2-1 muestra las tendencias demográficas desde 1950 con la tasa media de crecimiento anual. Se espera que la población siga disminuyendo, aunque de forma muy gradual. Del mismo modo, se espera que la población en edad laboral y la población activa real se reduzcan con el tiempo.

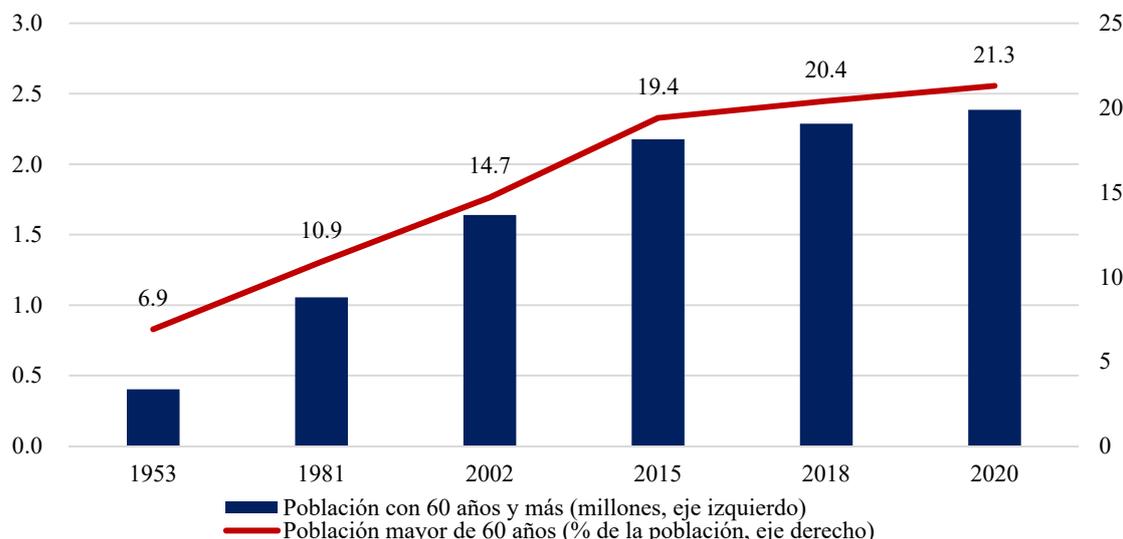


Fuente: FUH

### Gráfico 2.2-1 Tendencias demográficas en Cuba (proyecciones entre los años 1950-2030)

Por otra parte, la población con 60 años o más ya supera los 2,3 millones, es decir, algo más del 20% de la población total. Entre ellos, los mayores de 75 años sobrepasan las 700 mil personas. Según las proyecciones demográficas, para el año 2050 el número de personas con 60 años o más superará los 3,5 millones (alrededor del 30% de la población total). Además, la tasa de natalidad ha ido disminuyendo con el tiempo. Las razones clave de que la tasa de natalidad sea cada vez más baja se pueden encontrar

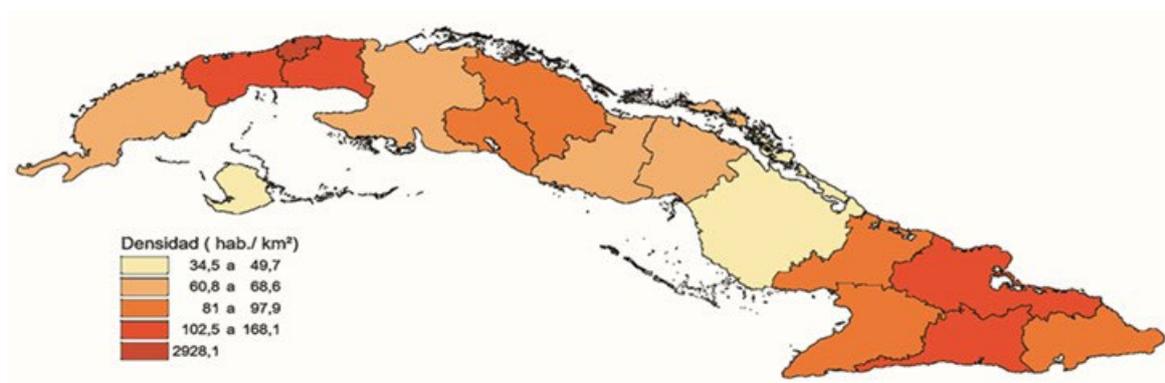
en los tres factores siguientes: (i) el factor biológico (es decir, la disminución de la población del grupo etario que puede tener descendencia y el descenso de la tasa de mortalidad infantil); (ii) el factor social (es decir, los abortos permitidos, la planificación familiar, más oportunidades de trabajo para las mujeres, etc.); y (iii) el factor económico (es decir, la situación de la vivienda, las dificultades financieras, el aumento de los gastos del cuidado de los infantes, etc.).



Fuente: FUH, a partir de datos de la ONEI (2021).

**Gráfico 2.2-2 Evaluación de la población con 60 años y más**

En términos de urbanización y densidad de población, el 77% de la población cubana vive en zonas urbanas. La relación hombre-mujer (cantidad de hombres por cada 1000 mujeres) ha ido disminuyendo, pasando de 1003 en 2000, a 987 en 2020. Por el color de la piel, según los datos del último Censo de Población y Vivienda (2012), la proporción de la población blanca disminuyó al 64,1% y la negra al 9,3%, mientras que la población mulata aumentó del 24,9% al 26,6%. La Habana (capital del país) es la ciudad más poblada de Cuba, ya que en ella viven más de 2 millones de personas. Aparte de La Habana, en la parte oriental de Cuba, específicamente las ciudades de Holguín y Santiago de Cuba están relativamente pobladas, en comparación con otras partes de Cuba.



Fuente: ONEI.

**Gráfico 2.2-3 Densidad poblacional por provincia (cantidad de habitantes por km<sup>2</sup>)**

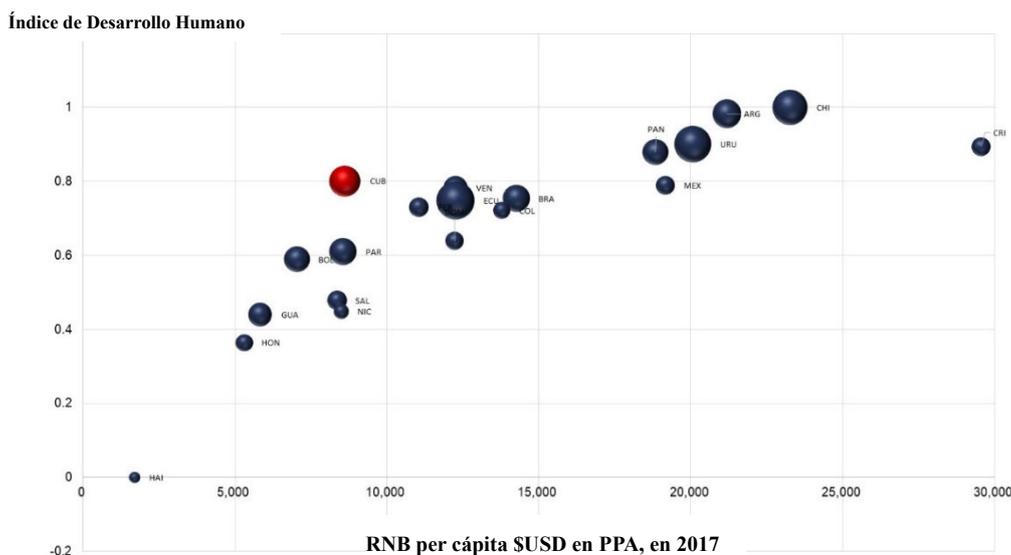
Según el PNUD, la puntuación del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Cuba es alta, ocupando el puesto 70 entre 185 países. La puntuación es superior a la de sus vecinos en la región, como México (75), Perú (79) y Brasil (84). Las mejoras han sido constantes y consistentes a lo largo de las últimas décadas, ya que la puntuación del índice mejoró de 0,680 en 1990, a 0,691 en 2000, a 0,781 en 2010 y a 0,783 en 2019 (véase la Tabla 2.2-1). La siguiente tabla muestra los avances paulatinos en indicadores sociales clave, en especial la salud pública y la educación.

**Tabla 2.2-1 Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Cuba e indicadores sociales clave**

	IDH	Esperanza de vida al nacer (años)	Años esperados de educación formal en la vida	RNB per cápita (USD en PPA en 2017)
1990	0,680	74,6	12,3	5,271
1995	0,659	75,4	11,3	3,555
2000	0,691	76,7	12,3	4,352
2005	0,734	77,7	14,6	5,524
2010	0,781	78,3	16,4	7,151
2015	0,772	78,6	14,0	8,218
2016	0,773	78,6	13,8	8,242
2017	0,777	78,7	13,8	8,388
2018	0,781	78,7	14,1	8,578
2019	0,783	78,8	14,3	8,621

Fuente: PNUD.

El Gráfico 2.2-4 muestra las relaciones entre el ingreso per cápita (en paridad del poder adquisitivo) y las puntuaciones del Índice de Desarrollo Humano. Existe una relación bastante lineal entre estos indicadores. Cuba se sitúa por encima de las expectativas, lo que probablemente significa que Cuba está utilizando sus limitados recursos económicos de forma efectiva para mejorar las condiciones sociales de su población (principalmente en materia de salud pública, educación e ingreso).



Nota: El tamaño de las burbujas representa el gasto social en % del PIB.

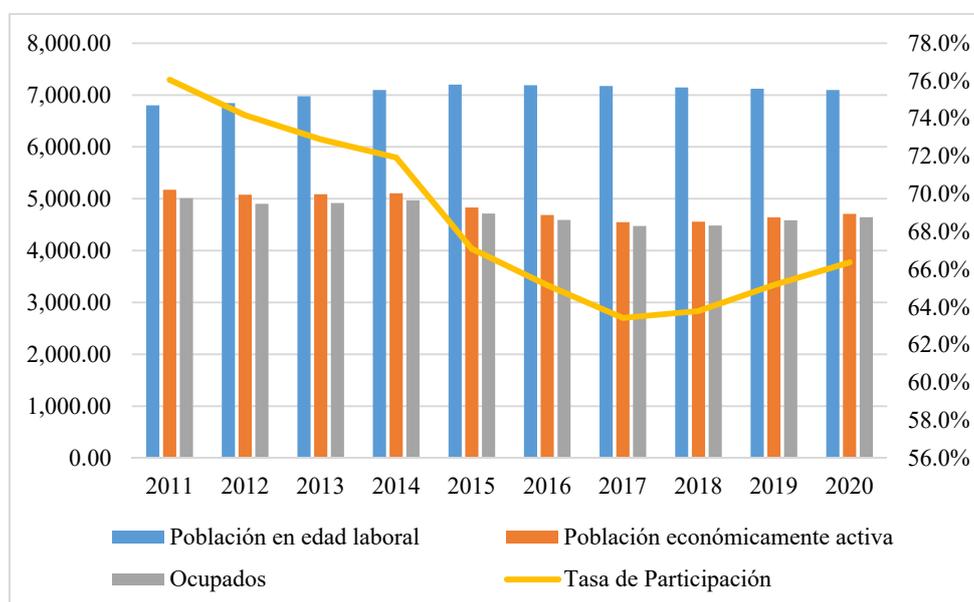
Fuente: PNUD (2020). Informe sobre Desarrollo Humano y Cepalstat.

**Gráfico 2.2-4 Relaciones entre el ingreso nacional y la puntuación en el IDH en América Latina**

## 2.3 Situación actual de las políticas sociales

### (1) Niveles de ingresos y condiciones de trabajo

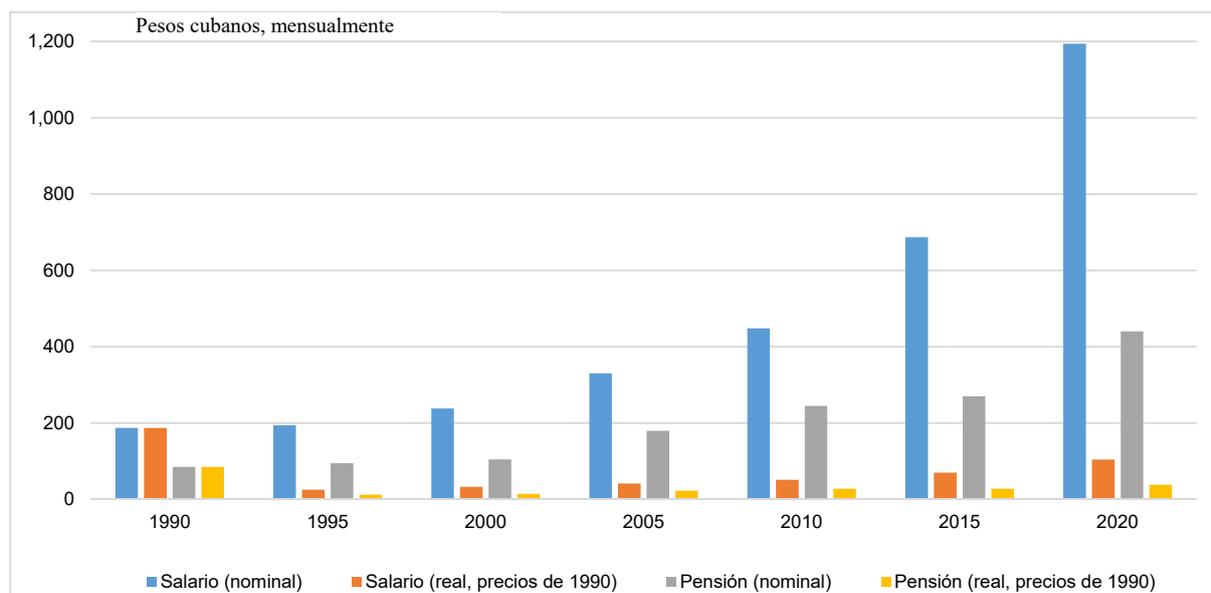
De los 11,3 millones de habitantes de Cuba, 7 millones están en edad laboral y 4,6 millones son económicamente activos. La mayoría de la población económicamente activa está empleada y la tasa de desempleo se ha mantenido por debajo del 2,5% durante más de 5 años consecutivos. En 2020, la tasa de desempleo fue del 1,4% en total y la proporción para las mujeres fue sólo del 1,2%. Sin embargo, la tasa de desempleo para la población joven de 17 a 34 años es más alta, con un 2,2%. La tasa de participación laboral no ha dejado de disminuir en la última década (véase el Gráfico 2.3-1). En lo que respecta a la tasa de participación laboral, esta había tenido una tendencia a la baja, pero ha estado recuperándose desde 2018.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y FUH, con datos del Anuario Estadístico de la ONEI, Cuba.

**Gráfico 2.3-1 Estructura laboral y tasa de participación en Cuba**

El Gráfico 2.3-1 muestra la evolución de los niveles de los salarios y las pensiones a lo largo del tiempo, y muestra los niveles nominales y reales de los salarios y las pensiones durante el periodo 1990-2020, y los niveles reales están calculados a partir de las tasas de inflación oficiales. Los niveles de ingresos nominales han aumentado significativamente con el decursar del tiempo, pero en términos reales los cambios son desiguales. Si se fija el año 1990 como referencia, los niveles salariales actuales se mantienen por debajo del nivel de 1990; sin embargo, si se observan los últimos 20 años, se han producido aumentos graduales en términos de niveles salariales. Los niveles de las pensiones se sitúan sistemáticamente por debajo de los niveles salariales y su tasa de sustitución (es decir, la relación entre las pensiones y los salarios) ha ido disminuyendo después de 2013. La tasa de sustitución se situó en torno al 55% hasta 2013, pero la cifra más reciente (2020) es del 37%. Estas tendencias muestran algunas dificultades que enfrentan los hogares debido a la falta de ingresos disponibles, entre los jubilados particularmente.



Fuente: FUH con datos del Anuario Estadístico de la ONEI, Cuba

**Gráfico 2.3-2 Comparación entre los niveles de los salarios nominal y real, y de las pensiones (1990-2020)**

Más recientemente, los hogares también sufren las consecuencias de la alta inflación en el mercado, la cual es perjudicial para aquellas personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. De la misma manera, la elevada inflación impide que estos grupos vulnerables puedan acceder a las necesidades humanas esenciales. Normalmente, estos grupos de personas tienen ingresos fijos, como las pensiones; por tanto, con una elevada inflación, el poder adquisitivo con la misma cantidad de dinero disminuye. En este sentido, el sistema de distribución normada es, de cierta manera, útil para que toda la población tenga un acceso seguro a las necesidades humanas mínimas, de manera permanente. Sin embargo, en Cuba, el actual sistema de distribución normada sólo cubre cierto porcentaje de las necesidades mínimas de vida, y es por eso que la población sigue siendo vulnerable a las fluctuaciones de los precios.

Durante 2021, los niveles salariales aumentaron significativamente, y se estimó que estos niveles en el sector estatal, al cual pertenece el 67% de las personas empleadas, crecieron 3,9 veces para finales de 2021. Los niveles de aumento salarial en el sector no estatal fueron significativamente mayores. En cuanto al impacto sobre los precios de los bienes de consumo, no es posible hacer una evaluación justa debido a la limitada disponibilidad de datos. Según la Unidad de Inteligencia Económica (EIU, por sus siglas en inglés), la tasa de inflación fue del 400% como promedio en el año y del 506% para finales de 2021. A primera vista, el aumento de los precios está en consonancia con el aumento de los salarios y el poder adquisitivo no se ha visto afectado, pero la realidad puede ser diferente si se tienen en cuenta los patrones de consumo reales de los hogares socialmente vulnerables. En Cuba hay al menos tres tipos de precios. El primer grupo está formado por los precios fijados por el gobierno en el sistema de distribución normada y en el mercado controlado (con y sin subsidios estatales). En segundo lugar, se encuentran los precios de mercado liberados, basados en las relaciones entre la oferta y la demanda.

Estos pueden incluir los precios en las tiendas de moneda libremente convertible. El segundo grupo es el aceptado legalmente con restricciones gubernamentales limitadas. El tercer grupo es el de los mercados libres. Puede incluir los bienes y los servicios comerciales proporcionados por el sector privado y los precios del mercado informal. No existen estadísticas oficiales, por lo que se desconoce la verdad, pero parece indicar que existe una diferencia de más de 3 veces entre los precios controlados por el gobierno y los precios del mercado informal. En este sentido, el poder adquisitivo real de los hogares ha disminuyó durante el año 2021.

## **(2) Sistema cubano de protección social y carga fiscal**

Según la clasificación del CAD de la OCDE, Cuba pertenece al grupo de países de renta media alta (RNB per cápita de 3956 a 12 235 dólares). En el caso de Cuba, cabe destacar la notable diferencia entre la renta nacional per cápita (9169 dólares al año) y los niveles de renta reales. El gobierno proporciona las necesidades humanas básicas, como los alimentos, la atención médica y la educación, casi de forma gratuita. En Cuba, el esquema básico de protección social consiste en lo siguiente:

- El suministro de alimentos básicos a precios asequibles;
- El derecho de las personas a vivir de forma saludable;
- El derecho de las personas a recibir educación (incluida la educación superior);
- La ayuda económica mínima para los jubilados y las personas con otras dificultades;
- Protección del empleo y garantía de vacaciones.
- Seguridad de vivienda (si es posible, seguridad de vivienda propia)

El sistema de distribución normada de productos existe en Cuba desde 1963 y ha constituido una forma de garantizar ciertos productos de primera necesidad, periódicamente y a precios subsidiados por el gobierno. La mayoría de los artículos son alimentos, pero también se incluyen productos no alimenticios. Se proporciona una libreta de abastecimiento por núcleo familiar, aunque se tienen en cuenta las cuotas de los productos y las condiciones especiales de las personas. La canasta familiar normada tiene un conjunto de productos que se distribuyen por igual a todos los cubanos, pero hay algunos productos que se ofrecen de manera especial a grupos etarios específicos, personas con enfermedades crónicas y a territorios en particular.

En la actualidad, la canasta familiar normada incluye 19 productos alimenticios, 4 no alimenticios (higiene) y combustibles domésticos para cocinar (alcohol, queroseno y gas licuado de petróleo). Los productos alimenticios comunes para todos los grupos etarios son: arroz, granos, aceite, azúcar refinada y azúcar crudo, sal, pasta, fideos, pollo, jamonada, picadillo de soya, huevos y café para los consumidores mayores de 7 años. Los productos alimenticios específicos para los niños son:

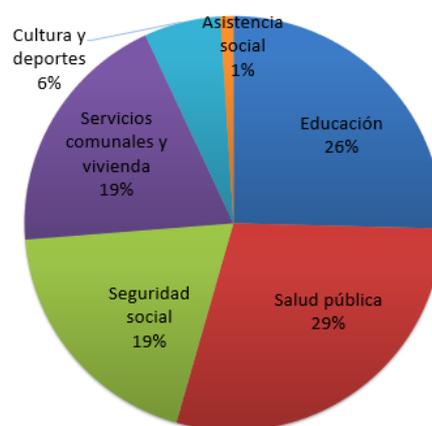
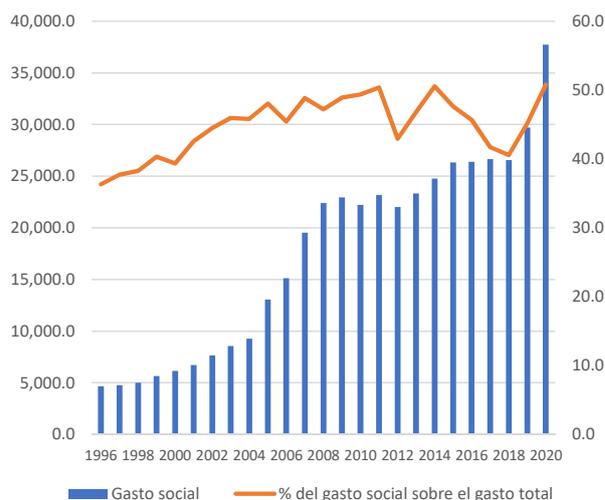
- De 0 a 2 años: leche, o yogur natural para los intolerantes y compotas;
- De 2 a 6 años: leche, o yogur natural para los intolerantes;
- De 7 a 13 años: yogur de soja o mezcla para batidos;

- De 0 a 6 años: carne de vacuno o pollo; en La Habana, de 0 a 13 años.

Tras la transformación económica de este año, el costo de la canasta aumentó hasta 180 pesos mensuales por persona, con la eliminación parcial de los subsidios. Los productos para niños y los destinados a personas con dietas médicas se mantienen a precios subsidiados. También se mantiene la gratuidad de los productos necesarios para los niños con déficit nutricional, bajo peso y talla. Según estudios de expertos cubanos (Anaya y García, 2019), el sistema de distribución normada aporta lo suficiente para cubrir las recomendaciones nutricionales de la población menor de 7 años. En el caso de la población de 7 años y más, el sistema solo satisface alrededor del 55% del consumo de energía recomendado, el 50% del consumo de proteínas y un tercio del consumo de grasas recomendado. El grupo de población de entre 14 y 60 años es el que recibe los aportes más bajos (43% del consumo energético recomendado, 34% del consumo de proteínas y 26% del consumo de grasas). Por lo tanto, en realidad, para obtener todos los requerimientos nutricionales, es necesario acudir a las distintas modalidades de mercados liberados. En los últimos años, se ha registrado una grave escasez de alimentos y bienes esenciales en los mercados liberados.

Además del sistema de distribución normada mencionado, el gobierno también proporciona pagos en efectivo a las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Esto forma parte del plan de asistencia social no contributiva, y las personas mayores, las personas con discapacidad y las madres con hijos discapacitados reciben pagos en efectivo mediante este programa. El importe de estas asignaciones de recursos se incrementó significativamente en el marco de la transformación económica a principios de este año. Por otra parte, en septiembre de 2021, el gobierno aprobó proporcionar una ayuda económica temporal a los beneficiarios de la asistencia social para asumir el costo de la canasta familiar básica, el arroz adicional y los artículos de aseo. En Cuba, además de los sistemas de distribución normada y protección social mencionados, los servicios de salud y educación se proporcionan de forma gratuita. Además, el gobierno garantiza el pago de las pensiones. El mantenimiento de este sistema de seguridad social supone un presupuesto fiscal considerable.

Históricamente, el gasto fiscal destinado a los gastos sociales ha ido aumentando con el tiempo (véase el Gráfico 2.3-3). En los últimos 25 años, la proporción del gasto social con respecto al gasto fiscal total ha variado del 36,3% al 50,8%. Más de la mitad del gasto fiscal se ha destinado al gasto social y esta proporción se ha mantenido relativamente estable en las dos últimas décadas. Entre los gastos sociales, aproximadamente la mitad se destina a la salud pública y la asistencia médica, y a la educación (véase el Gráfico 2.3-4). Por lo tanto, en aras de la sostenibilidad fiscal, podría ser importante mejorar la eficiencia de los costos en estos sectores. El déficit de financiación del sistema nacional de pensiones es otro de los principales gastos fiscales, pero gracias al aumento de las contribuciones de las empresas y los trabajadores por cuenta propia, las diferencias entre las contribuciones y los gastos se han reducido en los últimos años.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y la FUH, sobre la base del Anuario Estadístico de la ONEI, Cuba

**Gráfico 2.3-3 Gasto social y su carga fiscal correspondiente**

**Gráfico 2.3-4 Estructura de los gastos sociales**

### (3) Sistema de pensiones

El sistema de pensiones en Cuba es un sistema de prestaciones definidas y de reparto. Tanto los trabajadores en activo como sus empleadores hacen contribuciones financieras al sistema de pensiones y las prestaciones se pagan a las personas jubiladas que reúnen los requisitos y a las personas en situaciones de vulnerabilidad (por ejemplo, en caso de muerte, discapacidad, maternidad y personas con enfermedades profesionales). Las brechas financieras actuales se cubren con el presupuesto del gobierno. En lo referente a las pensiones, la edad de jubilación es de 65 años para los hombres y 60 para las mujeres, ambos con 30 años o más de trabajo. Pero hay muchas excepciones y también un sistema parcial de pensiones en función de los años de trabajo y los tipos de trabajo (existen 10 categorías); del tipo de propiedad; y de si se trabajó a tiempo completo o parcial. Para obtener las prestaciones de la pensión, la jubilación no es una condición necesaria, pero hay que trabajar al menos durante 25 años. Las prestaciones de jubilación pueden calcularse sobre la base de los salarios de los cinco mejores años dentro de los últimos 15 años previos a recibir las prestaciones de jubilación.

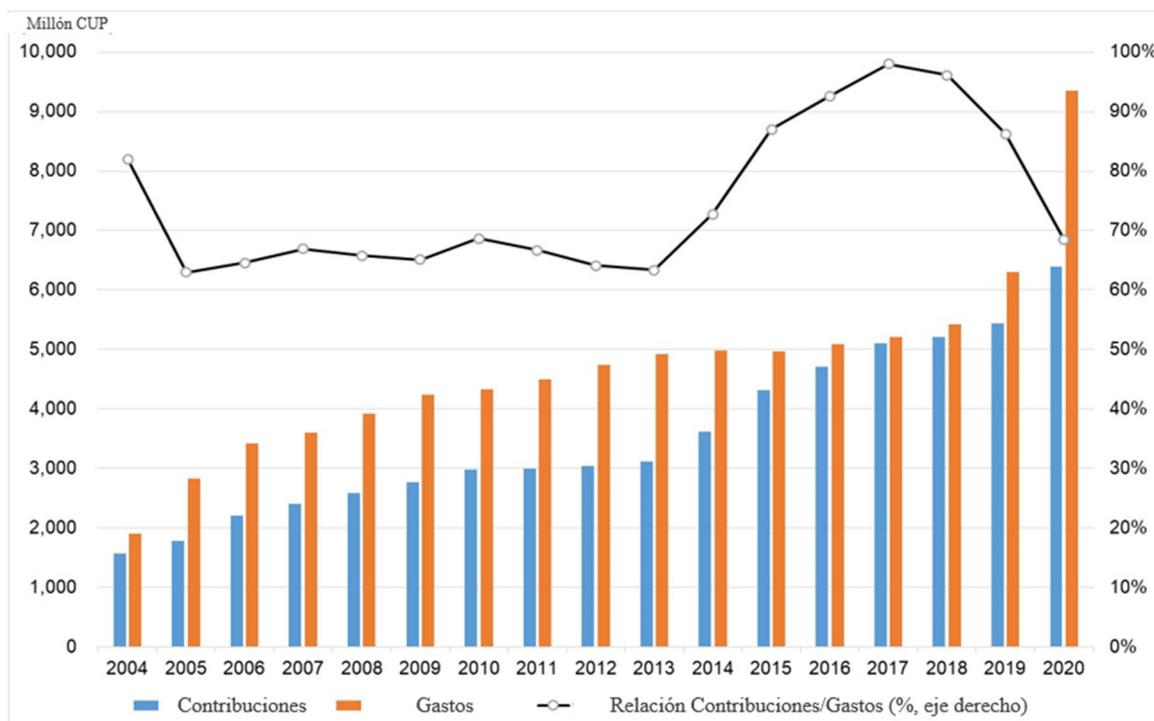
La Tabla 2.3-1 muestra los niveles de contribución al sistema de protección social por parte de los trabajadores y los empleadores. En el caso de las empresas estatales, las empresas mixtas, las compañías privadas extranjeras y las entidades presupuestadas, la contribución del empleador a la cuenta presupuestaria es del 12,5% del total de la nómina. Esto constituye una parte del 14% establecido anualmente por la Ley de Presupuestos como contribución a la seguridad social, ya que las entidades retienen el 1,5% del total para el pago de prestaciones a corto plazo, como el pago de la licencia de maternidad. Los trabajadores del sector estatal de la economía aportan individualmente el 5% de su salario, lo que sitúa en el 19% a la tasa de contribución para los empleados de las entidades o empresas estatales. Los cuentapropistas pagan el 25% de los ingresos declarados, según una escala establecida por la ley.

**Tabla 2.3-1 Tasa de contribución y bases para el sistema de seguridad social en Cuba**

TIPO DE TRABAJO	TASA		BASE		LEGISLACIÓN
	Trabajador	Empleador	Trabajador	Empleador	
GENERAL, MIPYME, Trabajadores de cooperativas no agropecuarias	5%	14%	Salario	Gasto en salario total	Ley 105/2008 y Decreto Ley 48/2021
Cooperativas agropecuarias	7%	5%	Pago inicial	Ingresos	Decreto Ley 297/2012
UBPC	6%	14%	Escala 350 - 4000	Escala 350 - 4000	Decreto Ley 5/2020
ARTISTAS	8%	12%	Escala 350 - 4000	Escala 350 - 4000	Decreto Ley 312/2013
MIEMBROS DE cooperativas no agropecuarias, MIPYMES y cuentapropistas	20%		Escala 2000 - 9500		Decreto Ley 48/2021
Cuentapropistas	25%	-	Escala 350 - 4000	-	Decreto Ley 382/2019

Fuente: Tabla conformada por la FUH sobre la base de la legislación cubana.

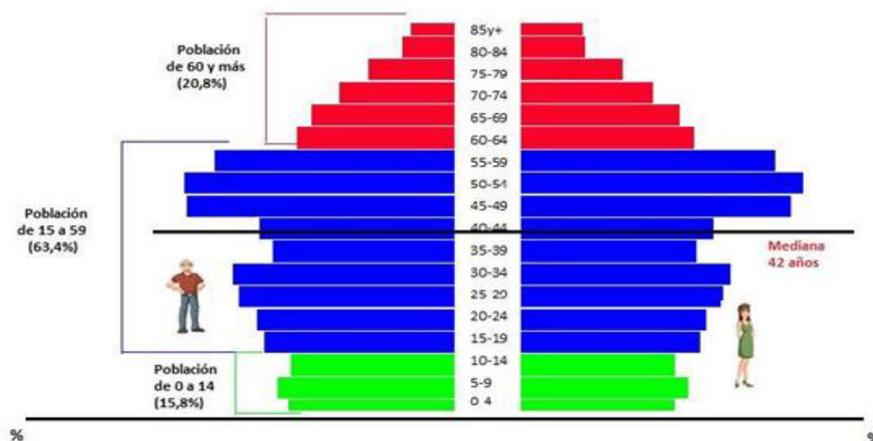
Según la ONEI, el gasto en seguridad social fue de 9348,5 millones de CUP (389,5 millones de dólares estadounidenses) en 2020. El monto nominal ha ido aumentando con el tiempo. En cuanto a las contribuciones, el total de estas ascendió a 6395 millones de CUP (266,5 millones de dólares estadounidenses). Por lo tanto, el total de las contribuciones representó el 68% del gasto total, mientras que el presupuesto estatal financió el resto (es decir, el 32% de los gastos). Desde 2011, se hizo obligatoria la contribución de los trabajadores por cuenta propia. Por tanto, los niveles de déficit han ido disminuyendo en la última década. Además, los continuos aumentos de los niveles salariales nominales en varios sectores de la economía nacional también contribuyeron positivamente por el lado de los ingresos. El Gráfico 2.3-5 muestra la evolución de las contribuciones y los gastos del régimen de pensiones del Estado. En general, se han producido mejoras a lo largo del tiempo, pero se observa que la diferencia ha crecido significativamente durante el año 2021.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y FUH, con datos de la ONEI.

### Gráfico 2.3-5 Evolución de las contribuciones y del gasto en pensiones del Estado (2004-2020)

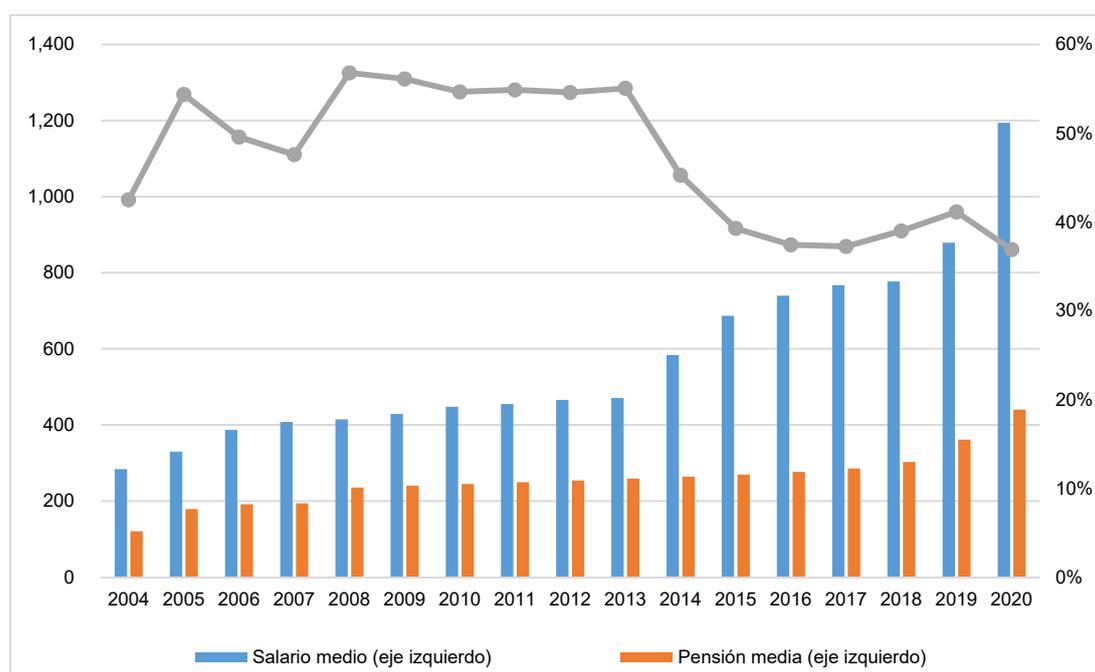
Existen dos riesgos fundamentales en el sistema de pensiones en Cuba. Uno de los riesgos destacados es la evolución del envejecimiento de la sociedad. Se estima que la población total en edad de jubilación alcanzó los 2,09 millones en 2020, en comparación con los 1,72 millones de 2010. La población laboralmente activa, especialmente la generación más joven, experimenta una tendencia a la baja, y se necesitarán menos trabajadores para sostener a una población cada vez mayor que se acoge a la jubilación. En los últimos años, la tasa de natalidad ha disminuido y la esperanza de vida ha aumentado, por lo que se espera que continúe el envejecimiento de la sociedad.



Fuente: FUH, con estadísticas de la ONEI

### Gráfico 2.3-6 Estructura demográfica de Cuba (2019)

El segundo punto débil es el bajo nivel de las prestaciones de jubilación, tanto en términos absolutos como de poder adquisitivo. El importe absoluto de las prestaciones de jubilación se considera generalmente bajo. Los pensionados continúan recibiendo los servicios médicos (casi gratuitos) y la canasta básica de alimentos. Aun así, el nivel de las prestaciones asignadas de jubilación se considera demasiado bajo para llevar una vida aceptable de jubilado en Cuba. Por lo tanto, la mayoría de los ancianos en edad de jubilación tienen que vivir con sus hijos. En 2021, como parte de una serie de transformaciones económicas, la cuantía de las prestaciones de jubilación se multiplicó aproximadamente por cinco, es decir, pasó de 440,6 CUP (18,4 dólares estadounidenses) al mes a 1528 CUP (63,7 dólares estadounidenses). Sin embargo, los precios también han aumentado considerablemente durante el 2021. Si bien el aumento de las prestaciones de jubilación es de carácter puntual, los riesgos inflacionarios continuarán no sólo durante 2021, sino también en años futuros. Por lo tanto, existe el riesgo de que el poder adquisitivo de las personas mayores siga disminuyendo en los años venideros. El Gráfico 2.3-7 muestra una comparación entre el salario medio y la pensión media desde 2004 hasta 2020. Si bien los niveles salariales han aumentado continuamente a lo largo del tiempo, el grado de incremento es más moderado en el caso de las prestaciones de jubilación. Al fin y al cabo, estos aumentos son incrementos de importes nominales. Como la inflación real en el mercado liberado es desconocida, no es posible calcular con precisión los cambios en términos de poder adquisitivo, pero este sí ha disminuido con el tiempo, en particular para los jubilados.



Nota: La tasa de sustitución se define como el porcentaje de las prestaciones de jubilación de la media nacional sobre el salario medio nacional.

Fuente: FUH, con estadísticas de la ONEI.

### Gráfico 2.3-7 Comparación entre el salario medio y la pensión media

En estas circunstancias, el gobierno ha estado considerando la posibilidad de establecer un fondo de pensiones. La creación de un fondo de pensiones proporciona transparencia a los flujos de efectivo

relacionados con las pensiones, a la vez que centraliza y gestiona los registros de pensiones y, como una posibilidad, puede impulsar los activos de las pensiones mediante la inversión. Aparte del fondo de pensiones, también se ha considerado la posibilidad de crear un fondo de reserva en un esfuerzo por beneficiar a las personas en situaciones de vulnerabilidad. En este sentido, deberían buscarse normas de transparencia y gobernanza similares.

#### **(4) Sector de la salud**

La importancia del sistema nacional de salud ha sido recogida en la Ley de Salud Pública (Ley 41/1983), en la Constitución Socialista (1976) y en la nueva Carta Magna (2019). La actual Constitución estipula en su artículo 72 que "la salud pública es un derecho de todas las personas y es responsabilidad del Estado garantizar el acceso gratuito, la atención de calidad, la protección y los servicios de recuperación". Por ello, el sistema cubano de salud mantiene el acceso universal y la gratuidad de los servicios de salud.

Desde el triunfo de la Revolución en 1959, Cuba ha desarrollado una intensa actividad en el campo de la medicina preventiva, y en los años 1960 puso en marcha programas de vacunación para toda la población. Estas políticas consiguieron acabar exitosamente con epidemias como la poliomielitis y la rubeola. Desde la década de 1970, un nuevo enfoque en la atención materna ha dado lugar a una importante reducción de la mortalidad infantil. También se realizaron esfuerzos para desarrollar la infraestructura médica. Existen 17 universidades con facultades de medicina, y el número de hospitales, policlínicos y consultorios de médicos de la familia ha aumentado constantemente hasta los 150, 449 y 13 070, respectivamente. El número de médicos es de 87 982 (uno por cada 127 habitantes), y el número de dentistas es de 17 542 (uno por cada 640 habitantes), lo cual es bastante alto para un país en vías de desarrollo, según datos recientes. Según datos del Ministerio de Salud Pública cubano, publicados en 2016, la tasa de mortalidad infantil es del 4,3% y la esperanza de vida es de 78,45 años, que se encuentran entre las mejores tasas de América Latina. Aunque la relación con el PIB es relativamente alta, el gasto fiscal en salud no es tan elevado. Por ejemplo, en el Reino Unido, que tiene un sistema de salud similar, la atención médica y sanitaria básica es gratuita, pero el costo asciende a 2760 dólares per cápita, mucho más alto que los 39 dólares de Cuba. En general, se puede decir que el sistema de salud de Cuba es rentable y tiene un nivel relativamente alto.

Además del desarrollo de los servicios médicos, cabe destacar el importante desarrollo de la industria farmacéutica. Las empresas farmacéuticas estatales producen medicamentos genéricos, como vacunas. También exportan estos productos a países en desarrollo de África, América Central y del Sur, y Asia. También se envían médicos a los países en desarrollo. En particular, un número importante de médicos cubanos trabaja en Venezuela, donde hay escasez de médicos de habla hispana.

El Servicio Nacional de Salud realiza anualmente exámenes médicos gratuitos a todos los ciudadanos. El gobierno asegura que con esta política es posible conocer las condiciones de salud de toda la población y tomar las medidas necesarias a tiempo. La mayoría de los municipios de Cuba cuentan con centros médicos especializados dotados de médicos bien capacitados. La Tabla 2.3-2 compara los

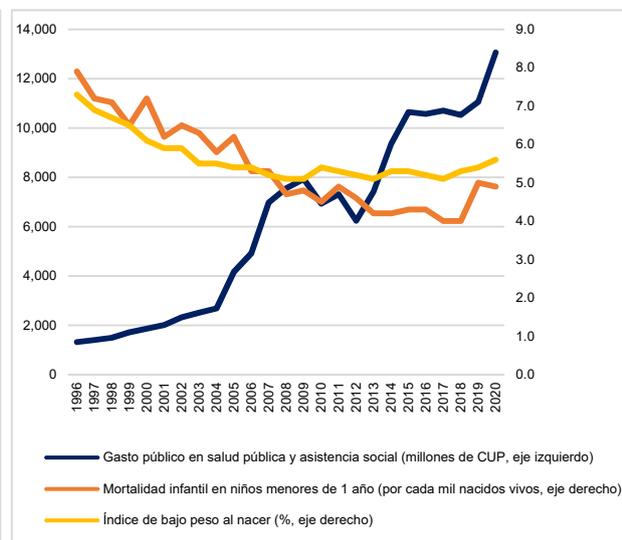
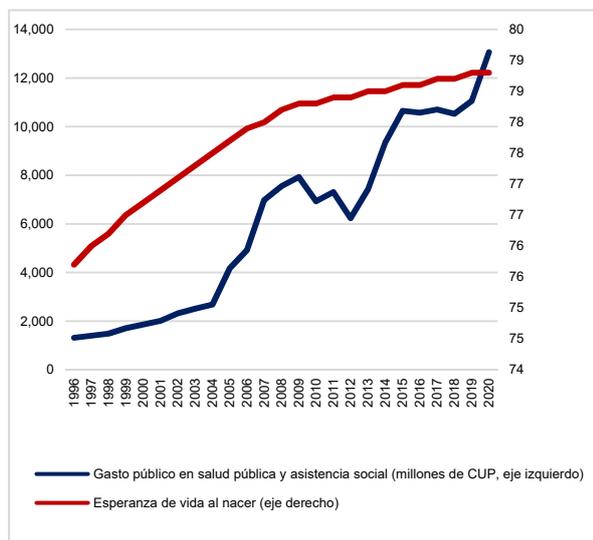
principales indicadores de salud de Cuba con los de los países vecinos. Tales indicadores son admirables en comparación con las grandes economías de América Latina.

**Tabla 2.3-2 Principales indicadores de salud de los países vecinos**

	Esperanza de vida al nacer	Tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos)	Infantes sin vacunar, sarampión (% de niños de un año)	Gasto corriente de salud (% del PIB)
<b>Cuba</b>	78,8	3,7	1	6,7
<b>Panamá</b>	78,5	13,1	3	4,4
<b>México</b>	64,9	11,0	27	7
<b>Venezuela</b>	66,1	21,4	7	N/A
<b>Colombia</b>	77,3	12,2	5	7,4

Fuente: PNUD

El presupuesto nacional para la atención de salud es de solo unos 10 700 millones de pesos (444,3 millones de dólares), unos 39,3 dólares per cápita al año, pero con este pequeño presupuesto, el gobierno ha podido cumplir continuamente sus principales objetivos y también enviar médicos a los países vecinos. El gobierno facilita revisiones médicas anuales gratuitas a todos los ciudadanos, con el objetivo de identificar los problemas de salud lo antes posible. Además de la gran cantidad de médicos que hay en el país, Cuba no puede olvidar la presencia de la industria farmacéutica, que es capaz de proporcionar medicamentos de bajo costo para que el sistema de salud sea tan eficiente. Las empresas farmacéuticas estatales fabrican y suministran medicamentos genéricos, como diversas vacunas, en el país, y también los exportan a países en vías de desarrollo de África, América Latina y Asia.



Fuente: FUH, con datos del Anuario Estadístico de la ONEI, Cuba.

**Gráfico 2.3-8 Gasto público en salud y esperanza de vida al nacer**

**Gráfico 2.3-9 Gasto público en salud y medidas de impacto seleccionadas**

Sin embargo, en el ámbito de la atención al adulto mayor, las brechas entre la demanda y la oferta se

han ido ampliando, y se avecinan problemas de escasez de oferta. El gobierno empezó a prestar atención a los del adulto mayor desde 1996, cuando se estableció el actual programa nacional de Atención Integral al Adulto Mayor. El subprograma de Atención Comunitaria es conocido como "Casas de Abuelos" que proveen de hogares a los adultos mayores que no tienen familiares que los cuiden durante el día, o que no pueden cuidarlos en ese horario. Además, existe el servicio de las direcciones municipales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para proporcionar un trabajador social a domicilio. Este programa ofrece servicios de atención diurna a las personas mayores que viven solas. Con este programa, se beneficiaron 5389 personas en 2019. Simultáneamente, el gobierno comenzó a proporcionar un nuevo tipo de licencia para trabajador por cuenta propia llamada "cuidadores de personas enfermas, discapacitadas y ancianas", como una alternativa a la insuficiente oferta estatal.

### **(5) Equilibrio de género**

Según el PNUD, el Índice de Desarrollo de Género de Cuba fue de 0,944 en 2019, lo que se considera relativamente alto para los estándares de los países en desarrollo, y es casi comparable con el 0,978 de Japón. Desde el inicio del desarrollo del país, la igualdad de género se estableció como valor fundamental para el país y se ha incorporado en la mayoría de las leyes y regulaciones, sobre todo en la Constitución. Todas estas leyes y políticas han dado lugar a una importante participación de las mujeres en la vida económica, política y social del país.

Según datos de la ONEI:

- La esperanza media de vida es de 80,8 para las mujeres, en comparación con los 76,8 para los hombres.
- El nivel educacional (representado por el número de años de educación regular a lo largo de la vida) es de 13,9 años para los hombres y de 14,7 años para las mujeres.
- La tasa de actividad económica femenina es del 54,9%. Ocupan el 39% de los puestos de dirección.
- Las trabajadoras representan el 70,9% del personal de salud y el 69% del personal de educación.
- Las trabajadoras representan el 66,8% de la mano de obra técnica y profesional más calificada, el 81,9% de los profesores, maestros y científicos, el 60,2% de los graduados de educación superior; y el 64,2% de los colaboradores internacionales.
- En Cuba, el 53,2% de los escaños parlamentarios están ocupados por mujeres y esta proporción ha aumentado constantemente durante décadas. La tasa de desempleo femenino es muy baja, solo del 1,2%.

La Tabla 2.3-3 muestra algunos de los indicadores clave relacionados con el género en comparación con los países vecinos. Las puntuaciones de Cuba son bastante respetables según los estándares de la región.

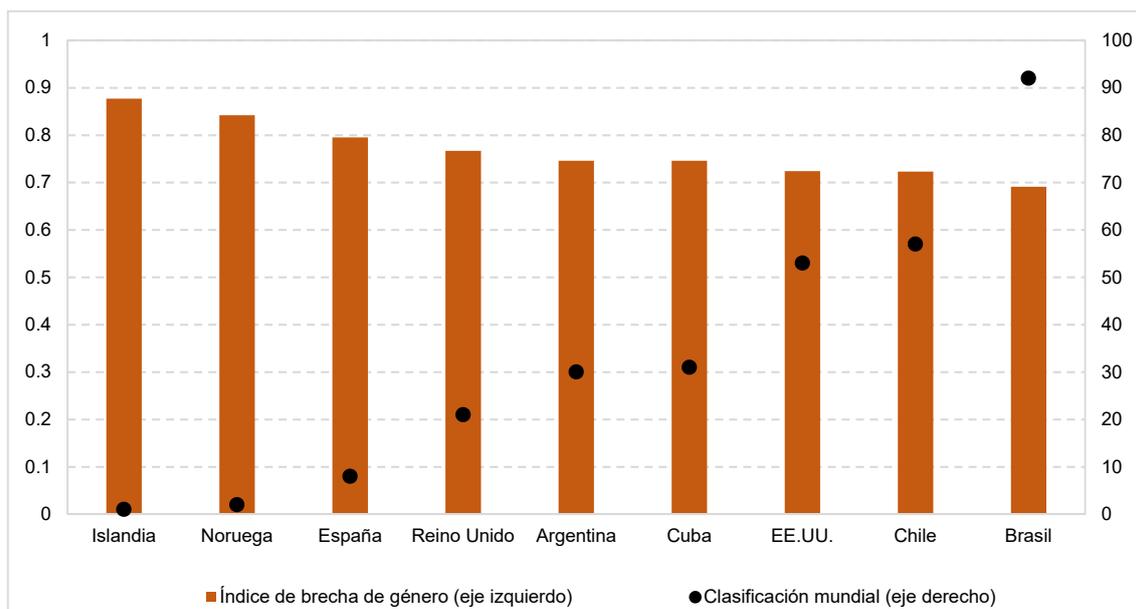
**Tabla 2.3-3 Principales indicadores de género de Cuba y sus países vecinos**

	Porcentaje de empleo femenino en los niveles altos e intermedios de dirección (%)	Porcentaje de escaños ocupados por mujeres en el Parlamento (%)	Licencia de maternidad obligatoria y remunerada (días)	Índice de Desigualdad de Género (IDG) y su clasificación
<b>Cuba</b>	N/A	53,2	105	0,304 (67)
<b>Panamá</b>	43,5	21,1	84	0,407 (94)
<b>México</b>	35,5	48,4	14	0,322 (NA)
<b>Venezuela</b>	N/A	22,2	N/A	0,479 (119)
<b>Colombia</b>	N/A	19,6	70	0,428 (NA)

Nota: El Índice de Desigualdad de Género (IDG) es una medida compuesta que refleja la desigualdad de logros entre mujeres y hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. Va de 0, cuando las mujeres y los hombres obtienen los mismos resultados, a 1 cuando uno de los géneros obtiene los peores resultados en todas las dimensiones medidas.

Fuente: PNUD.

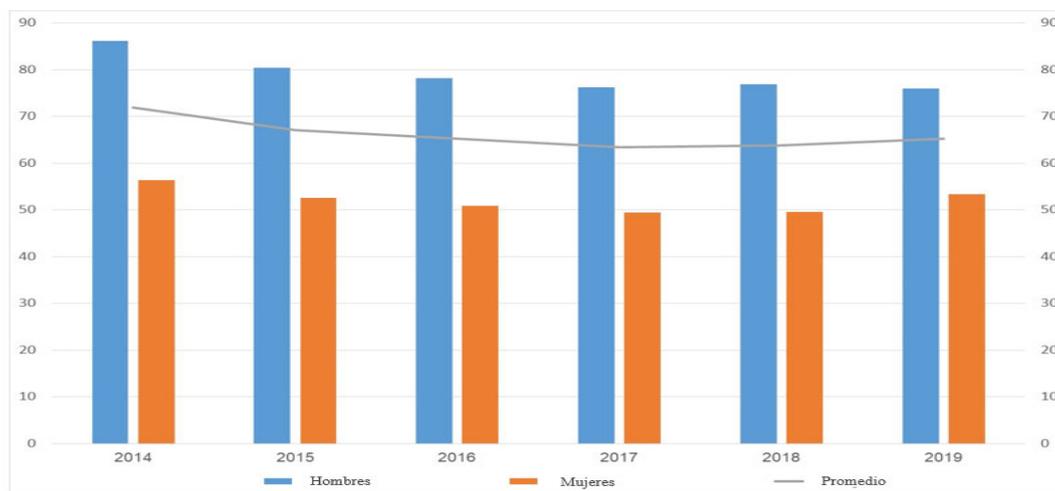
El Gráfico 2.3-10 muestra la puntuación del índice de brecha de género de Cuba y su clasificación relativa basada en los datos de 2020 del Foro Económico Mundial. Esto muestra la posición avanzada de Cuba en el nivel mundial, ya que el índice de brecha de género global de Cuba (0,7460) ocupa el puesto 31 en el mundo.



Fuente: FUH, con datos del Foro Económico Mundial

**Gráfico 2.3-10 Índice global de brecha de género (Cuba y países seleccionados, 2020)**

Sin embargo, las diferencias entre hombres y mujeres en términos de renta per cápita y oportunidades de empleo son notables. En primer lugar, existen notables diferencias en cuanto a la tasa de participación en las actividades económicas. La tasa de participación de las mujeres en las actividades económicas es del 53,3%, mientras que la de los hombres fue del 76,1% en 2019. Por lo tanto, las mujeres presentan niveles mucho más bajos de participación económica formal observada, con una brecha de 26.9% como promedio, en comparación con los hombres (véase el Gráfico 2.3-11).



Fuente: ONEI, Anuario Estadístico de Cuba.

**Gráfico 2.3-11 Tasa de participación económica por sexo (2014-2019)**

Sobre la base de la paridad del poder adquisitivo en 2017, el ingreso medio de los hombres fue de 11 567 dólares estadounidenses, lo que supone más del doble en comparación con los 5714 dólares de las mujeres. Debido a las actividades económicas del sector informal, es posible que estas estadísticas no reflejen con exactitud la realidad, pero hay informes que indican que las brechas se han ampliado en los últimos años. En el futuro, si las transformaciones económicas actuales abren las puertas a las actividades económicas en el sector informal, así como al sector no estatal, es posible que las disparidades económicas se amplíen aún más.

La Tabla 2.3-4 muestra los niveles salariales medios en comparación con la tasa de participación femenina por industria. La participación laboral de las mujeres es baja en la industria primaria, baja en la industria secundaria y de media a alta en la industria terciaria. Es evidente que la participación femenina en dos de las industrias de altos ingresos (es decir, la minería y la cantería, y la industria de la construcción) es muy baja. La participación femenina es especialmente elevada en las industrias de la educación y la sanidad pública, pero los niveles salariales medios se consideran bajos. La única excepción es la intermediación financiera, donde la tasa de participación femenina es alta y el nivel salarial medio también es elevado.

**Tabla 2.3-4 Niveles salariales y participación femenina por industria**

Industria	Categoría industrial	Nivel salarial medio = 1	Porcentaje de trabajadoras en la industria
Agricultura, ganadería y silvicultura	Primaria	1,0	17%
Pesca	Primaria	1,0	19%
Minería y canteras	Secundaria	1,7	21%
Industria azucarera	Secundaria	1,2	20%
Industrias manufactureras (excepto la industria azucarera)	Secundaria	1,1	30%
Suministro de electricidad, gas y agua	Secundaria	1,2	28%
Construcción	Secundaria	1,8	12%
Comercio, reparación de efectos personales	Terciaria	0,7	39%

Industria	Categoría industrial	Nivel salarial medio = 1	Porcentaje de trabajadoras en la industria
Hoteles y restaurantes	Terciaria	0,6	49%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Terciaria	1,0	19%
Intermediación financiera	Terciaria	1,4	<b>68%</b>
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	Terciaria	1,1	49%
Administración pública, defensa, seguridad social	Terciaria	0,9	45%
Ciencia e innovación tecnológica	Terciaria	1,2	49%
Educación	Terciaria	0,9	<b>69%</b>
Salud pública y asistencia social	Terciaria	1,1	<b>70%</b>
Cultura y deporte	Terciaria	0,9	43%
Otras actividades de servicios comunitarios, asociativos y personales	Terciaria	0,8	39%

Fuente: Equipo de Estudio de JICA, con datos de la ONEI (2019).

En la práctica, en Cuba, las mujeres se dedican más a las tareas domésticas. Con estas limitaciones, las mujeres suelen trabajar en el sector público con salarios bajos, y se considera que los hombres tienen más ingresos informales que las mujeres. Como reflejo de estas diferencias salariales, existen algunas brechas de género en los valores del IDH entre hombres y mujeres (a favor de los hombres: véase la Tabla 2.3-5).

**Tabla 2.3-5 Brechas de género de Cuba para 2019 en relación con países seleccionados**

	Relación entre mujeres y hombres	Valores, IDH		Esperanza de vida al nacer		Años de escolaridad previstos		RNB per cápita	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
<b>Cuba</b>	0,944	0,754	0,799	80,8	76,8	14,7	13,9	5,714	11,567
<b>Panamá</b>	1,019	0,826	0,811	81,8	75,4	13,5	12,4	24,050	35,049
<b>Venezuela</b>	1,009	0,712	0,706	76,0	68,3	13,8	11,8	5,173	8,973
<b>América Latina</b>	0,978	0,755	0,772	78,7	72,4	15,0	14,3	10,708	19,046

Fuente: PNUD.

## 2.4 Progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Además de las cuestiones sociales mencionadas anteriormente, esta sección muestra los avances en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en Cuba. Para el gobierno, el cumplimiento de la Agenda 2030 constituye un compromiso de Estado y una prioridad nacional. El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PNDES 2030) también está alineado con los 17 ODS. El Gobierno está priorizando los recursos para alcanzar estos ODS y supervisa los progresos. La Tabla 2.4-1 muestra una evaluación aproximada con respecto al cumplimiento de cada objetivo de desarrollo sostenible. La evaluación indicativa (es decir, cumplida, con desafíos menores o con dificultades) se basa en la evaluación del gobierno presentada al foro político de alto nivel de las

Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible y su informe nacional voluntario en junio de 2021. Otros comentarios se tomaron del informe de la FUH y del Equipo de Estudio de JICA.

**Tabla 2.4-1 Indicadores y evaluaciones de los ODS en Cuba para 2021**

ODS	Evaluación
<b>Objetivo 1:</b> Fin de la pobreza	<b>Cumplido:</b> Aunque no se dispone de datos específicos, este objetivo se cumple en su totalidad, en parte gracias al abarcador sistema de distribución normada que funciona en el país.
<b>Objetivo 2:</b> Hambre cero	<b>Con dificultades:</b> El sistema de distribución normada sólo cubre parcialmente las necesidades nutricionales de la población. Aunque el país depende de la importación de alimentos, hay que seguir avanzando en el aumento de la producción, la distribución y la transformación de alimentos.
<b>Objetivo 3:</b> Salud y Bienestar	<b>Cumplido:</b> Cuba tiene un sólido sistema nacional de salud pública, con amplia cobertura y acceso universal, así como una fuerte integración con la industria biotecnológica y médico-farmacéutica. Esto se refleja en las bajas tasas de mortalidad infantil, la alta cobertura de inmunización, la atención a la salud materno-infantil, la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles, la capacidad de respuesta a las enfermedades transmisibles, la alta esperanza de vida al nacer, la formación de capital humano, y la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica en la salud.
<b>Objetivo 4:</b> Educación de calidad	<b>Cumplido:</b> Cuba ha establecido un sistema educativo de alta calidad y eficacia, que es totalmente inclusivo y gratuito en todos los niveles de la enseñanza. Hay un alto nivel de matrícula, retención escolar y escolaridad esperada, con altos índices de igualdad de género.
<b>Objetivo 5:</b> Igualdad de género	<b>Cumplido:</b> Los niveles de igualdad de género se consideran altos en la mayoría de las áreas, incluidas la política, la salud y la educación.
<b>Objetivo 6:</b> Agua limpia y saneamiento	<b>Cumplido:</b> Cuba presenta una creciente labor de suministro de agua potable y saneamiento. En el pasado, se han realizado importantes inversiones en la ampliación y mejora de las redes de agua para proporcionar condiciones adecuadas de agua y saneamiento.
<b>Objetivo 7:</b> Energía asequible y no contaminante	<b>Con dificultades:</b> El nivel de electrificación de la población cubana cubre prácticamente a toda la población. Al mismo tiempo, es prioritaria la transformación de la matriz energética hacia una mayor participación de las fuentes de energía renovables para mitigar la alta dependencia de los combustibles fósiles y el uso de tecnologías ambientalmente sostenibles. Sin embargo, su implementación está retrasada.
<b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico	<b>Con dificultades:</b> El desempleo parece ser bajo en Cuba. Sin embargo, hay una falta de puestos de trabajo de carácter productivo que puedan corresponder a los altos niveles de mano de obra calificada en Cuba. Existen debilidades en los encadenamientos productivos que conducen a bajos niveles de crecimiento económico y productividad, y a una alta dependencia de las importaciones.
<b>Objetivo 9:</b> Industria, innovación e infraestructura	<b>Con dificultades:</b> Se reconoció la importancia de ampliar las inversiones para la modernización de la infraestructura básica para el desarrollo sostenible, en particular el agua, el transporte, la logística, la vivienda y las comunicaciones, así como la transformación del marco institucional y regulatorio para asegurar la complementariedad de todos los actores económicos y su despliegue y contribución al desarrollo sostenible. Sin embargo, en este ámbito siguen existiendo importantes retos.
<b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades	<b>Desafíos menores:</b> Los niveles de igualdad de Cuba son relativamente altos según los estándares regionales. La política del gobierno se centra en llegar a todos los ciudadanos del país, incluidos todos los grupos de edad, géneros, religiones y grupos de ingresos. Sin embargo, uno de los retos es identificar a los individuos, las familias, los hogares y las comunidades en situación de vulnerabilidad para incorporar políticas diferenciadas que aborden sus necesidades insatisfechas con mayor intencionalidad.

ODS	Evaluación
<b>Objetivo 11:</b> Ciudades y comunidades sostenibles	<b>Desafíos menores:</b> La planificación urbana y el desarrollo del sistema de vivienda siguen siendo un reto para la mayoría de las ciudades y comunidades cubanas. Existen pocos conceptos de ciudades INTELIGENTES o ciudades ecológicas. La falta de un sistema eficiente de transporte urbano es uno de los puntos débiles.
<b>Objetivo 12:</b> Producción y consumo responsables	<b>Desafíos menores:</b> Algunas de las empresas estatales de Cuba poseen conciencia medioambiental. Sin embargo, hay que seguir avanzando en la generalización de prácticas de consumo y producción sostenibles que puedan hacer frente a los impactos negativos sobre el cambio climático y otras cuestiones medioambientales.
<b>Objetivo 13:</b> Acción por el clima	<b>Desafíos menores:</b> El gobierno formuló el Plan de Estado para el enfrentamiento al Cambio Climático. En particular, el gobierno en el nivel nacional y los gobiernos locales están trabajando juntos para abordar la cuestión de la reducción del riesgo de desastres. Sin embargo, los avances en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de los sectores de generación de energía y transporte no han sido constantes debido a limitaciones técnicas y presupuestarias.
<b>Objetivo 14:</b> Vida submarina	<b>Desafíos menores:</b> Los recursos submarinos de Cuba son un atractivo para los turistas extranjeros. El gobierno ayudó a mantener los arrecifes de coral del país y a gestionar la calidad del agua del océano. Sin embargo, sigue siendo frágil frente a los desastres naturales y la contaminación industrial.
<b>Objetivo 15:</b> Vida de ecosistemas terrestres	<b>Desafíos menores:</b> El gobierno controla sistemáticamente las condiciones ecológicas de la vida en la tierra. Hay empresas estatales responsables del mantenimiento de los bosques y las tierras del Estado. Sin embargo, el país sufre el impacto negativo del cambio climático y las medidas de mitigación pueden no ser suficientes.
<b>Objetivo 16:</b> Paz, justicia e instituciones sólidas	<b>Desafíos menores:</b> En términos de aplicación de las normas de las leyes y reglamentos, Cuba se ubica en una posición relativamente alta. Los índices de criminalidad son bajos en comparación con los estándares regionales y el sistema judicial funciona de forma práctica. Sin embargo, las instituciones podrían seguir desarrollándose de forma más eficiente y transparente.
<b>Objetivo 17:</b> Alianzas para lograr los objetivos.	<b>Desafíos menores:</b> Cuba comparte sus experiencias y buenas prácticas y las pone al servicio de otras naciones, ocupando una posición de liderazgo en la cooperación Sur-Sur y Triangular, como resultado de la creciente participación de profesionales y técnicos del país en diversos campos. Por otro lado, sigue habiendo un margen de mejora para fomentar las asociaciones con los socios de desarrollo y las agencias de ayuda bilateral.

Notas: La evaluación se basa preliminarmente en las propias evaluaciones del gobierno y en el intercambio con la ONU, durante junio de 2021.

Fuentes: FUH, con información de la publicación del gobierno cubano, y el Equipo de Estudio de JICA.

## 2.5 Relaciones internacionales

Las polémicas relaciones de Cuba con Estados Unidos siempre han sido una fuente de importantes dificultades para Cuba. Tras el breve deshielo de las relaciones entre EE.UU. y Cuba bajo la administración Obama, el establecimiento de la administración Trump en 2017 ha supuesto un viraje de 360 grados en sus políticas hacia Cuba.

Como se ha mencionado, la Administración Trump planteó restricciones extremadamente estrictas a los visados e inversiones hacia Cuba. Una de las grandes problemáticas entre los dos países ha sido la de los activos de empresas estadounidenses y cubanos exiliados que fueron expropiados por el Gobierno revolucionario cubano. En EE.UU. ha habido incisivas demandas para que se devuelvan esos activos. La Ley Helms-Burton de 1996, que establecía el bloqueo contra Cuba, incluía una cláusula que

permitiría a las empresas estadounidenses reclamar cualquier beneficio obtenido mediante el uso de esos activos. Aunque hubo una moratoria presidencial sobre esta cláusula, la Administración Trump permitió que caducara en 2017. Debido a esto, incluso terceras partes pueden ser potencialmente demandadas por cualquier ganancia obtenida en Cuba que correspondería a empresas estadounidenses.

Como acto final, la Administración Trump incluyó a Cuba entre los países patrocinadores del terrorismo en 2021. Esto ha llevado a un mayor endurecimiento de todas las transacciones financieras extranjeras con Cuba, no sólo con los bancos estadounidenses, sino con casi todo el mundo occidental. El envío de remesas a Cuba, que es una fuente importante de divisas para Cuba, se hizo prácticamente imposible.

En enero de 2021, con la llegada de la administración Biden, se esperaba que las relaciones entre Estados Unidos y Cuba mejoraran rápidamente. Esta fue una de las promesas durante las elecciones presidenciales en EEUU. Sin embargo, a partir de enero de 2022, los Estados Unidos no han dado señales de flexibilización de las políticas de la era Trump hacia Cuba.

La Casa Blanca parece estar sugiriendo una política de línea aún más dura hacia la isla tras la manifestación a gran escala del 11 de julio de 2021. Parece poco probable que se produzca una mejora significativa en el futuro próximo. Se argumenta que Cuba no constituye una alta prioridad en la agenda exterior de la Administración Biden. Otro factor es la prominencia de las diásporas cubanas en el estado indeciso de la Florida, que muestran una fuerte oposición al actual gobierno cubano. Esto desincentiva a la Administración a descongelar la relación con Cuba

La comunidad internacional, en general, no aprueba el bloqueo económico de Estados Unidos. En junio de 2021, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, un total de 184 países votaron a favor de una resolución para exigir el fin del bloqueo económico estadounidense contra Cuba por 29º año consecutivo, con el voto en contra de Estados Unidos e Israel.

La Unión Europea (UE) ha intentado mejorar los lazos con Cuba. En 2008, la UE y Cuba acordaron reanudar plenamente sus relaciones y actividades de cooperación. Aunque el bloqueo económico de EE.UU. impone poderosos obstáculos en diversas actividades, la UE ha sido una importante fuente de turismo y de asociaciones empresariales. Canadá también mantiene unos lazos relativamente fuertes con Cuba, por medio del turismo y las actividades mineras, aunque se ve afectado por las políticas de EE UU.

Los lazos con los países latinoamericanos siguen siendo fuertes, aunque también se ven muy afectados por la política de EE UU. Los lazos con Venezuela continúan siendo especialmente fuertes. El acuerdo "petróleo por médicos" de ambos países proporciona personal médico a cambio de petróleo. A finales de 2012, decenas de miles de miembros del personal médico cubano trabajaban en el extranjero, con hasta 30 000 médicos solo en Venezuela. Esta relación, sin embargo, está sometida a fuertes tensiones desde que la producción de petróleo en Venezuela colapsó y el petróleo enviado a Cuba se redujo a la mitad. El suministro de personal médico también es popular para otros países latinoamericanos, aunque

Estados Unidos lo acusa de tráfico de personas y presiona a los países para que pongan fin a esta práctica. Esto reduce aún más la capacidad de Cuba de adquirir divisas a través de este esquema.

Ante la polémica situación con EE.UU., Cuba parece estar reforzando sus lazos con Rusia y China. China ha creado varias instalaciones de producción en Cuba, ha ayudado a la ampliación de la terminal de contenedores del puerto de Santiago de Cuba y ha facilitado su red de telefonía móvil 4G.

## 2.6 Ayuda bilateral y multilateral

Cuba no es miembro de las principales organizaciones internacionales de donantes, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Grupo del Banco Mundial. Por lo tanto, el nivel de ayuda es limitado.

Cuba tiene deudas externas pendientes. Los acreedores, que son Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Reino Unido, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia y Suiza, han formado el llamado "Club de París". Su deuda total fue reestructurada en 2015. De los 11000 millones de dólares de deuda, se condonaron 8500 millones, con el compromiso de pagar la cantidad restante más los intereses a plazos durante 18 años hasta 2033. Como parte del acuerdo, la mayoría de las naciones acreedoras sellaron posteriormente acuerdos de canje de deuda por nuevas inversiones mediante la creación de fondos de contrapartida. Sin embargo, Cuba incumplió sus obligaciones de pago de la deuda en 2019, y en 2020 solicitó una moratoria de dos años sobre los 200 millones de dólares que debía pagar, pero aceptó la oferta del Club de París de una pausa de un año. Además, Cuba ha incumplido sus pagos a Brasil desde 2018 y debe a Argentina 2700 millones por una deuda contraída en los años 70.

Sin dudas, la deuda es uno de los mayores obstáculos para el crecimiento de la economía cubana. Actualmente, sólo el servicio de la deuda consume más que la totalidad de los bienes exportados.

**Tabla 2.6-1 Carga del servicio de la deuda de Cuba**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Servicio de la deuda (SD)</b>	4.402.000	1.863.000	2.096.000	2.014.000	2.036.000	2.137.000
<b>Bienes exportables (X)</b>	2.316.934	2.401.688	2.372.779	2.062.469	1.783.000	1.606.000
<b>SD/X</b>	190,0 %	77,5 %	88,3 %	97,6 %	114,2 %	133,0 %

Fuente: FUH basada en datos de la ONEI (2019) y de la UIE (2021)

Debido al deterioro de las relaciones con EE.UU., Cuba se ha visto en cierto modo obligada a establecer relaciones más fuertes con China, Rusia y la UE (incluidos varios Estados miembros). Rusia ha prestado ayuda para la rehabilitación de los ferrocarriles y en el sector de la energía, así como en el desarrollo petrolero, mientras que China lo ha hecho en muchos ámbitos. Francia ha prestado asistencia en proyectos aeroportuarios. El ejemplo más notable de asistencia de China es la ampliación del puerto de contenedores de Santiago de Cuba. China ha estado reforzando su ayuda a los proyectos de infraestructura de diversos países, como parte de su iniciativa "Cinturón y Ruta", y también parece estar considerando a Cuba como un bastión estratégico en su guerra fría con los Estados Unidos.

Sin embargo, los detalles de esta asistencia no están claros. Se ha informado que muchos de los proyectos ferroviarios rusos no están avanzando según lo previsto. La ayuda china, aunque visible en muchos ámbitos, como los ómnibus locales e instalaciones aeroportuarias, no se revela. Un estudio independiente de Proyectos de Desarrollo Chinos estima que Cuba ha contraído una deuda soberana de más de 3,000 millones de dólares americanos entre 2000-2017<sup>2</sup>. También en diciembre del 2021, el Banco Chino ICBC demandó al Gobierno Cubano y al Banco Central con respecto a las obligaciones de la deuda, lo que pudiera sugerir una cierta relación de tirantez entre ambos países.

## **2.7 Situación durante y posterior a la COVID-19**

La Covid-19 continúa siendo una gran amenaza para las condiciones socio-económicas de Cuba. Inicialmente, parecía que la isla había conseguido contener la enfermedad, con la cifra de casos nuevos descendiendo hasta casi cero en julio del 2020. El virus, sin embargo, se expandió y se disparó en la primera mitad de 2021, sobre todo debido a la variante Delta, con una cifra de casos nuevos que rondaba los 10,000 por día, obligando al Gobierno cubano a establecer fuertes restricciones de emergencia como toques de queda y procedimientos que frisaban en el confinamiento.

El número de casos, sin embargo, experimentó una súbita disminución desde finales de septiembre del 2021, reduciéndose a menos de 100 casos diarios en diciembre. A partir de la redacción de este texto, las cifras han mostrado un ligero rebote, aunque sigue siendo incierto si esto podría conducir a una nueva ola grande.

La principal defensa de Cuba contra la COVID-19 es el desarrollo de varias vacunas originales, y el fuerte programa de vacunación de toda la población. A partir de diciembre del 2021, el 85 % de la población recibió el esquema completo de vacunación.

Teniendo esto en cuenta y el número decreciente de nuevos casos, Cuba ha levantado ciertas restricciones a la actividad social y comercial y también reabrió totalmente las fronteras el 15 de noviembre, permitiendo la libre entrada de visitantes con esquema completo de vacunación demostrado. Mientras sigue la incertidumbre, esto debería aliviar gran parte de las restricciones actuales, mejorando significativamente la condición general de la población cubana. Con la relativa facilitación de los viajes internacionales, la aletargada industria turística debiera experimentar una cierta reactivación, y con la entrada de divisa extranjera, así como de mercancías, se debiera aliviar en algo el estrés sobre las condiciones de vida.

A partir de enero de 2022, se considera que la recuperación del turismo es todavía limitada debido a las restricciones vigentes en otros países. Sin embargo, se espera una recuperación significativa en el futuro, cuando se levanten las regulaciones y se faciliten los viajes internacionales. Una vez que esto ocurra, se

---

<sup>2</sup> Malik, A. y otros, La banca en la Franja y la Ruta: Perspectivas de un nuevo conjunto de datos globales de 13.427 proyectos chinos de desarrollo, 2021, AID DATA

facilitará la entrada de divisas y bienes, y se aliviará la presión sobre las condiciones de vida, hasta cierto punto.

## **Capítulo 3 Panorama de la transformación económica y social en curso**

---

### **3.1 Resumen del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030**

El Congreso del Partido Comunista en Cuba, que se celebra cada cinco años, ha mantenido históricamente la coherencia sin cambios explícitos y sustanciales en cuanto a la dirección de la política. El 8° Congreso, celebrado en abril de 2021, se considera también parte del proceso político-económico conocido como "Actualización del Modelo Económico y Social Cubano" desde 2011, que se considera directamente relacionado con los dos Congresos anteriores (6° en 2011 y 7° en 2016).

La "actualización" mencionada tiene como objetivo ajustar la economía planificada, en el sentido de que el control directo por parte de la administración será sustituido por el mecanismo indirecto a través de las políticas macroeconómicas. Para ello, se espera un mayor papel del mecanismo de mercado, así como del sector privado, al tiempo que se promociona la separación entre la propiedad y la gestión de las empresas estatales.

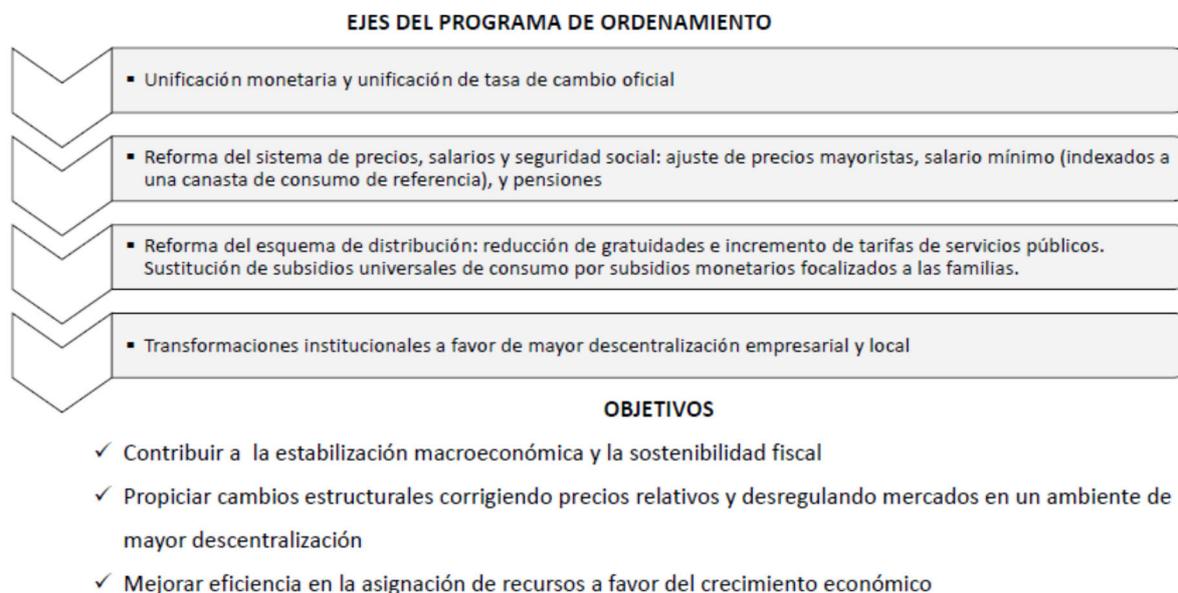
Durante el 6° Congreso en 2011, se propuso y aprobó la "Estrategia Básica de la Política Económica y Social para el Partido y la Revolución" (en adelante, "Estrategia Básica") como documento de principios para actualizar el Modelo Económico y Social, cuya implementación ha sido dirigida por un Comité Permanente recién creado. En el posterior VII Congreso de 2016 se adoptó la "Definición del Modelo Socioeconómico para el Desarrollo Socialista en Cuba" (en adelante "Definición del Modelo") como fundamento teórico del proceso de actualización, así como el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social para el 2030, con vistas a resolver cuestiones estructurales desde perspectivas de mediano y largo plazos. Asimismo, se actualizó la Estrategia Básica del anterior Congreso.

En el 8° Congreso posterior a estos, se analizó el progreso de la implementación de la Estrategia Básica desde 2011 y de las 244 medidas aprobadas desde el 6° Congreso y la Estrategia Básica actualizada en el 7° Congreso, se encontró que el 30% estaba completado, el 40% estaba en proceso y el 30% restante estaba siendo propuesto y aprobado. También a partir de este análisis se actualizó la Definición del Modelo y se aprobó la Estrategia Básica para el periodo 2021-26.

Los objetivos de la transformación estructural identificados en estos documentos pueden resumirse de la siguiente manera:

- Facilitar e identificar claramente las funciones de cada entidad económica, y potenciar la dedicación al trabajo como medio de vida.

- Eliminar la idea sesgada que trae consigo la sobreprotección y el excesivo igualitarismo, reemplazándola por la idea de que el nivel de vida y de consumo tiene que depender de los propios ingresos, y no del exceso de subsidios y servicios gratuitos.
- Construir la Cuba socialista de manera sostenible logrando la prosperidad a través del éxito económico y productivo (Raúl Castro, entonces Primer Secretario)



Fuente: FUH

### **Gráfico 3.1-1 Estrategia básica de la transformación**

Más específicamente, la transformación incluye los siguientes componentes.

1. Consolidar el rol primordial de la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción
2. Diversificación de las formas de propiedad igualitaria.
3. Diversificación de las formas de gestión de la propiedad
4. Transformación integral del Sistema de Gestión del Desarrollo Social y Económico mediante la planificación
5. Garantizar que el trabajo y la contribución social constituyan el núcleo para la aplicación del principio de distribución socialista de acuerdo con la calidad, complejidad y cantidad de trabajo
6. Mejorar la política social según los mismos principios, pero con sostenibilidad
7. Potenciar al Estado como gestor económico y representante de la propiedad y contraparte institucional de los procesos
8. Empoderar a los gobiernos territoriales y locales
9. Potenciar la participación democrática a todos los niveles

Sobre la base de estos principios, se revisan las direcciones específicas (por ejemplo: las políticas macroeconómicas, fiscales y monetarias, sociales y sectoriales) en el resto de esta sección.

### **3.2 Dirección de la transformación en cada área de las políticas y resultados de las entrevistas pertinentes**

#### **3.2.1 Marco de políticas macroeconómicas**

La esencia de las políticas macroeconómicas, derivadas de los documentos ya mencionados, puede resumirse de la siguiente manera:

- Permitir varias formas de propiedad y gestión para una mayor diversidad
- Fortalecimiento las empresas estatales socialistas como poderosos actores económicos
- Si bien el Estado desempeña las funciones de supervisión, coordinación y regulación de todas las entidades económicas, también se buscará la descentralización de las autoridades.
- Permitir, regular y lograr las funciones adecuadas del mercado. La administración centralizada deberá orientar a los agentes económicos para que tomen decisiones acordes con el interés social a través de políticas macroeconómicas.

Más concretamente, se enumeran las siguientes medidas de las políticas para lograr los objetivos mencionados.

- Suprimir los subsidios excesivos (11 200 millones de dólares, es decir, aproximadamente el 30% del presupuesto nacional, en el último ejercicio fiscal) y las prestaciones insostenibles (como el sistema de distribución normada de alimentos), paralelamente al aumento de los salarios, las pensiones y las ayudas sociales
- Aumentar el número de trabajadores por cuenta propia mediante la ampliación de la cobertura de los tipos de negocio
- Fomentar una mayor transparencia contable y una estructura descentralizada de las empresas estatales
- Creación de la cadena de valor con la participación del sector privado
- Aumentar la productividad de las empresas estatales para apoyar el aumento de los salarios
- Impedir las prácticas empresariales/comerciales indeseables, como la especulación, independientemente de la propiedad o la gestión de las actividades de producción/venta
- Promover la producción y venta de alimentos, especialmente de productos agrícolas y relacionados con la agricultura
- Aumentar la proporción de energías renovables en el suministro general
- Promover la expansión de las exportaciones y la sustitución eficaz de las importaciones
- Fomentar la participación del sector no estatal en las actividades de exportación
- Recuperación y revitalización de la industria turística
- Promover la inversión extranjera directa

- Reorganizar el marco institucional del sistema monetario y cambiario (que se detallará más adelante en este capítulo) y lograr el equilibrio macroeconómico mediante una mayor utilización de las herramientas financieras en la gestión económica.

Teniendo en cuenta estos problemas y desafíos, los temas centrales de las políticas fiscales y monetarias en Cuba, a saber, eliminación de la dualidad de la tasa de cambio, reorganización de la política fiscal y transformación del sector financiero, se discuten en las siguientes secciones.

### **3.2.2 Políticas fiscales y monetarias**

#### **(1) Eliminación de la dualidad de la tasa de cambio**

El avance más notable en la mencionada actualización del "Modelo de Desarrollo Socialista" en Cuba es el "Reordenamiento Monetario", que incluye una importante revisión del sistema monetario y cambiario, el cual se implementó el 1 de enero de 2021 tras una serie de estudios desde octubre de 2013. El objetivo es suprimir el mecanismo de apoyo implícito a los precios de los consumidores mediante la eliminación de la estructura de dualidad monetaria. También se anunció que el aumento de precios debido a este cambio se compensaría con el aumento de los salarios y las prestaciones de las pensiones. Como resultado neto, la demanda de los consumidores tiene que ser satisfecha por sus propios ingresos, lo que contribuye a facilitar el paso a un mecanismo de gestión indirecta de la economía a través del efecto de las señales del mercado.

A continuación, se enumeran los hechos relevantes inmediatamente antes y después de la introducción del nuevo sistema el 1 de enero de 2021. En julio de 2021, las reacciones excesivas, como el incremento desmedido de los precios y la desviación de la tasa de cambio del mercado negro con respecto a la oficial, aún no se habían estabilizado, debido a la escasez de bienes al continuar el bloqueo económico de EE.UU.

**Tabla 3.2-1 Introducción del nuevo sistema (Reordenamiento Monetario)**

<b>Antecedentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 de diciembre de 2020 Se anuncian en la Gaceta Oficial los precios revisados de los alimentos, medicamentos, productos industriales, materiales agrícolas, servicios públicos, impuestos, salarios, pensiones y normas aduaneras. También se toparon los precios mayoristas de 42 artículos (alimentos, materiales de construcción, muebles, electrodomésticos, etc.) y se fijaron los precios minoristas de los alimentos.</li> <li>• Se anunció una tasa de cambio única para la moneda nacional (1 USD=24CUP) que se aplicará en 6 meses a partir del 1 de enero de 2021, pero la tasa de cambio en el mercado negro se mantenía en el nivel de 70CUP/USD ( en junio de 2021).</li> </ul>
<b>Revisión de tarifas/tasas/precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 de diciembre de 2020 Revisión de las tarifas de electricidad y gas</li> <li>• 3 de enero de 2021 Revisión de las tarifas de las instalaciones de ocio (como parques, Coppelia, etc.)</li> <li>• 4 de enero Revisión de los precios de los medicamentos, espejuelos, audífonos, etc.</li> <li>• 7 de enero Revisión de la tarifa del agua</li> <li>• 8 de enero Revisión de las tarifas de las instalaciones públicas, de las tasas de rodaje de cine y TV y de los franqueos del correo</li> <li>• 10 de enero Revisión de los costos del transporte público de los autobuses/taxis en La Habana (aumento del 50%), mientras que los de los autobuses operados por cooperativas permanecen sin cambios.</li> <li>• 1 de febrero Se anuncia el nuevo precio de la gasolina para los cuentapropistas. Las empresas no estatales también aumentaron el precio de venta de sus productos.</li> <li>• Feb. 16 Se reduce el precio de una parte de los productos farmacéuticos.</li> <li>• Feb. 17 El gobierno considera la compra de productos agrícolas con precios exorbitantes. Además, aumenta la base imponible sobre los ingresos de los productores individuales.</li> <li>• 23 de febrero Se permite a los exportadores quedarse con el 80% de sus ventas de exportación.</li> <li>• 13 de marzo Aumento de los salarios de los médicos, enfermeras y técnicos de la salud.</li> <li>• 27 de marzo Reducción de los precios de los materiales de construcción.</li> <li>• 29 de marzo Se conceden préstamos bancarios a los restaurantes estatales.</li> <li>• 15 de abril Se autoriza la venta de carne de vacuno por parte de los particulares.</li> </ul>
<b>Salarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aumentan los salarios de los empleados estatales (4,9 millones de trabajadores): en una media de 4,9 veces (x3,2~5,3), lo que supone un aumento del gasto fiscal de 28,3 millones de CUP a 139 millones de CUP.</li> <li>• Sector no estatal (1,5 millones de trabajadores): Aumento voluntario de los precios de los bienes/servicios</li> <li>• Trabajadores por cuenta propia: Se ha fijado el salario mínimo de los empleados de empresas cuentapropistas.</li> <li>• Socios de cooperativas: Aumento del precio de los productos</li> </ul>
<b>Prestaciones sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de jubilación: aumenta en 5 veces (anunciada el 17 de diciembre de 2020)</li> <li>• Prestación de asistencia social: aumenta en 5,26 veces</li> <li>• Prestación de seguridad social: aumenta en 4,39 veces (7100 millones de CUP en el presupuesto)</li> <li>• Distribución normada: aumenta en 4,50 veces su costo (CUP40→CUP180), mientras se mantiene la libreta de abastecimiento y las cantidades.</li> </ul>
<b>Otros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulación para los cuentapropistas y eliminación de las disposiciones sobre el alcance de la actividad (7 de febrero de 2021): La categoría de negocios se ha ampliado de 127 a más de 2000 (excepto defensa, educación, medicina y desarrollo de recursos). También se ha anunciado la prestación de servicios de ventanillas únicas.</li> </ul>

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

Aunque el impacto de las mencionadas medidas de las políticas sobre las condiciones socioeconómicas en Cuba se anticipó mucho antes de su aplicación real, la inflación se ha acelerado más de lo previsto debido al aumento de los salarios en el marco del estancamiento de la producción nacional y de las importaciones. Esto ha sucedido a pesar de la expectativa de que tal confusión excesiva podría evitarse

gracias al aumento de los salarios y las prestaciones de las pensiones en consonancia con el aumento de los precios. Dado que las importaciones están limitadas por el bloqueo económico de EE.UU. y la producción nacional no puede aumentar de la noche a la mañana, las medidas para hacer frente a la presión inflacionaria son más bien limitadas, a aquellas como el aumento de los ingresos nominales a través de los salarios/prestaciones de la seguridad social y la prohibición de las especulaciones/acaparamiento.

## **(2) Reorganización de la política fiscal**

Las políticas fiscales son implementadas por el MFP (Ministerio de Finanzas y Precios), encargado de diseñar, orientar y gestionar las medidas específicas en materia fiscal, presupuestaria, tributaria, contable, de gestión de la propiedad estatal, etc. en el marco económico/de planificación del MEP (Ministerio de Economía y Planificación).

Los temas de alta prioridad para el presente año fiscal (AF20-21) incluyen la eliminación del régimen de dualidad monetaria mencionado anteriormente, la transformación de los salarios/pensiones, la política social en el marco de la COVID, el incremento del nivel de las actividades económicas bajo el bloqueo de Estados Unidos y el recorte de los subsidios/prestaciones excesivos, que se planea respaldar con emisiones adicionales de bonos del estado (que serán adquiridos por los bancos comerciales financiados por el Banco Central).

Por otra parte, se espera que la eliminación de la doble moneda suponga un aumento de los ingresos fiscales gracias a la mejora de la competitividad<sup>3</sup> de las exportaciones, así como a los precios fijados para que los artículos nacionales sigan siendo competitivos frente a los importados (lo que finalmente contribuye al aumento de las ventas de las empresas estatales). Pero hay que tener en cuenta que este escenario se basa en los supuestos sobre el acceso a la demanda externa y el nivel adecuado de las producciones nacionales, sin los cuales las condiciones fiscales deberían seguir enfrentando las dificultades actuales.

En cuanto a la deuda externa, Cuba tiene que pasar por un momento difícil para mantener su compromiso de pago de la deuda bajo el bloqueo de Estados Unidos, si bien se confirmó en el 8º Congreso que el pago se reanudaría tan pronto como la economía se recuperara.

## **(3) Política monetaria**

La estructura actual de los mercados financieros en Cuba es relativamente simple, radicando

---

<sup>3</sup> Hasta entonces, coexistían el peso cubano (CUP) y el peso convertible (CUC), el primero para uso doméstico general y el segundo introducido en 1994 en sustitución del dólar estadounidense (1CUC = 1USD). Sin embargo, se aplicaba una tasa de cambio dual: 1CUC = 1CUP para las transacciones entre las empresas estatales y los organismos del gobierno, y 1CUC = 24CUP para los sectores no estatales y los ciudadanos. La unificación de estas tasas (1CUP = 1USD, el CUC fue eliminado) ha mejorado la competitividad de las exportaciones al eliminar la tasa de sobrevaloración del peso de 1CUP = 1USD, que había sido utilizada por algunas empresas estatales.

principalmente en los mercados de créditos y los de ahorros. El grueso del crédito bancario se dirige al sector empresarial de propiedad estatal, mientras que los depósitos a plazo se ofrecen, en primera instancia, al sector de los hogares. Las tasas de interés de los préstamos y depósitos de los bancos son fijadas por el BCC, con un pequeño margen fijado por los bancos, basado en criterios de evaluación de riesgo y comerciales. En 2019, el Banco Central de Cuba (BCC) eliminó el límite inferior de las tasas de interés para los préstamos a sectores priorizados. Las tasas de interés más recientes para depósitos y préstamos se muestran en la tabla que se encuentra a continuación. Para los préstamos, parte de la tasa de interés es respaldada por el Gobierno, para sectores de alta prioridad (como en el caso del sector turístico en el pasado y el sector agrícola en años recientes).

**Tabla 3.2-2 Tasas de interés de los préstamos y depósitos en Cuba (junio de 2021)**

PLAZOS	TASAS PASIVAS		TASAS ACTIVAS		
	CUP	USD	G1 CUP	G2 CUP	G3 CUP
A la vista	0,50	0,25	-	-	-
3 meses	2,00	0,50	2,25	2,50 3,50	3,00 5,00
6 meses	2,50	0,75	2,75	3,00 4,00	3,50 5,50
12 meses	4,00	1,00	4,25	4,50 5,50	5,00 7,00
24 meses	5,00	1,25	5,25	5,50 7,50	6,00 8,00
36 meses	6,00	1,75	6,25	6,50 8,50	7,00 9,00
48 meses	6,25	1,80	6,50	6,75 8,75	7,25 9,25
60 meses	6,50	1,90	6,75	7,00 9,00	7,50 9,50
72 meses	7,00	-	7,25	7,50 9,50	8,00 10,00
84 meses	-	-	7,35	7,60 9,60	8,10 10,10
96 meses	-	-	7,45	7,70 9,70	8,20 10,20
108 meses	-	-	7,60	7,85 9,85	8,35 10,35
120 meses	-	-	7,75	8,00 10,00	8,50 10,50

Fuente: FUH, a partir de estadísticas del BCC.

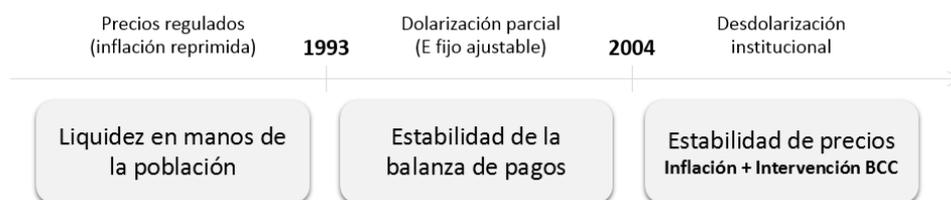
El mercado interbancario<sup>4</sup> ha estado en funcionamiento desde 2014 como un espacio para gestionar los descaldes de liquidez de los bancos comerciales. El mercado se regula a través de un sistema de corredores y de intervenciones sistemáticas del BCC con subastas de depósitos y créditos a corto plazo, con fines de regulación monetaria. También se considera un paso importante hacia el logro del control a través de las tasas de interés, cuyo papel se espera que se amplíe a medida que se suprima el régimen de dualidad monetaria, acrecentando la importancia del sector bancario.

Debido a la estructura regulada de las tasas de interés, así como a la falta de instrumentos de política viables, dos mercados- el mercado interbancario, con tasas fluctuantes basadas en las señales del mercado, y los mercados de crédito y ahorro, con tasas administradas- están fragmentados y tienen una débil interconexión entre sí. Aunque se han emitido bonos soberanos desde 2014 para financiar el Presupuesto del Estado, ellos se colocan directamente a través del BCC y los bancos, así que no existe

<sup>4</sup> En la actualidad, solo existen transacciones sin garantía. Aunque los bonos del Estado se han emitido desde 2013 (un año antes de la puesta en marcha del mercado interbancario), las transacciones en este mercado son principalmente las realizadas con el BCC, y las realizadas entre los bancos con garantías de bonos no están disponibles debido a la falta de liquidez del mercado de bonos del Estado.

aun propiamente un mercado de deuda pública.

No solo se ha segmentado la política monetaria, sino que también se ha centrado exclusivamente en el sector de los hogares. Aunque no hubo una formalización de los planes o esquemas de la política seguida por la autoridad monetaria, se pueden definir tres etapas en las que se asumieron diferentes objetivos, como se muestra en el siguiente Gráfico.



Fuente: (Lage, 2016)

### Gráfico 3.2-1 Evolución de los objetivos de la Política Monetaria

Hasta el inicio de los años 90', el esquema implícito de la política monetaria consistía en el seguimiento de la cantidad de dinero en poder de la población, dado que la existencia de precios regulados significaba que los desequilibrios sólo se manifestaban en la escasez de productos y el exceso de liquidez a disposición de los hogares (inflación reprimida y ahorros forzados)

Después de la aprobación de la tenencia de divisas extranjeras en 1993, el objetivo final de la política monetaria cambió hacia la estabilidad en la balanza de pagos con una tasa de cambio sostenible fijada por la autoridad monetaria como el instrumento fundamental de la política. Finalmente, después de que el proceso de desdolarización institucional comenzara para el público en 2004, el objetivo final de la política se convirtió en la estabilidad de los precios. Como resultado, la inflación promedió 1.3 % por año entre 1997 y 2018, mientras que la tasa de cambio informal se movió casi en paralelo con la tasa oficial, con un margen pequeño.

Actualmente, el BCC sigue un esquema que se centra en los agregados monetarios, con los objetivos finales de estabilizar el poder adquisitivo de la moneda y el control de otros indicadores relevantes. Los estudios periódicos del Comité de Política Monetaria están regidos por un esquema de programación monetaria, diferenciado para el conjunto de la economía y el sector de los hogares. Sus análisis y recomendaciones se transmiten al Comité de Coordinación Macroeconómica y a otros órganos del Gobierno.

El BCC tiene una serie de instrumentos tradicionales que operan a través del sistema financiero y juegan un papel más importante en la corrección de distorsiones, tales como: la segmentación del mercado, los bajos niveles de bancarización y la inclusión financiera. Estos incluyen el encaje, las ventanillas de servicio y los instrumentos de intervención en el mercado interbancario. Entre otros, el principal instrumento del BCC hoy para influir en los objetivos intermedios es el control directo de las tasas de interés de los préstamos y los depósitos. En la práctica, sin embargo, solo establece un límite a la fijación

de precios de los productos financieros por parte de los bancos, ya que rara vez ha sido utilizado por el BCC con fines de política monetaria.

Además, estas herramientas tienen, de hecho, poca capacidad para influir en los objetivos de la política en el entorno monetario actual. En la práctica, los dos principales instrumentos para gestionar el equilibrio monetario en la economía cubana están fuera del control directo del BCC: la regulación sobre el financiamiento del déficit fiscal (coarse tuning: ajuste o corrección grueso) y la coordinación del ingreso/gasto de la población (fine tuning: ajuste fino).

Después de todo, a pesar de existir un amplio conjunto de herramientas de la política, solo se puede utilizar unas pocas en las condiciones actuales debido a: 1) restricciones del entorno monetario asociadas al modelo económico y la baja intermediación financiera, 2) falta de correspondencia entre el mandato del BCC y su capacidad para utilizar las herramientas disponibles, 3) débil coordinación macroeconómica y prevalencia del dominio fiscal, y 4) incapacidad de utilizar el mecanismo tradicional de control de la inflación en el sector de los hogares (coordinación de los ingresos y erogaciones o gastos de la población) dada la escasez de divisas.

Con el fin de superar estos obstáculos se requerirán cambios profundos en el entorno institucional y monetario, paralelamente al proceso de reformas reales del sector, asociadas a la actualización del modelo socio-económico cubano: 1) desarrollar y profundizar el sistema financiero, 2) un papel más importante del sistema de precios en la asignación de recursos, 3) restablecer la convertibilidad de la moneda nacional y contener la re-dolarización, 4) alinear los roles, los objetivos y los instrumentos de la política monetaria, 5) consolidar los mecanismos de coordinación macroeconómica y 6) actualizar el esquema de la política monetaria en pos de internalizar los cambios del entorno, como el mayor peso del sector privado formal e informal y la tasa de cambio.

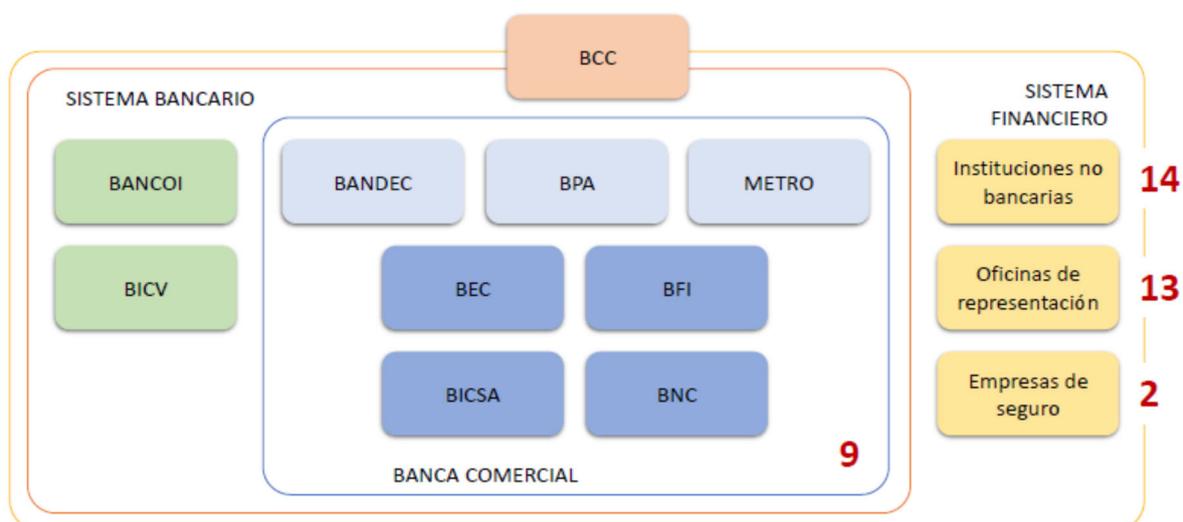
Finalmente, lograr estos objetivos requiere el avance en otros aspectos de la solidez institucional, como una mejor información pública, el desarrollo de herramientas estadísticas y capacidades técnicas de los analistas, responsables de la toma de decisiones y académicos. En la medida en que los actores privados desempeñen un papel más importante en los procesos de formación de precios, los instrumentos de señalización adquirirán más importancia entre las herramientas de la autoridad monetaria. En este sentido, un desafío importante es garantizar la transparencia y la rendición de cuentas para con el público, lo que requiere la capacidad de presentar/developar datos y herramientas analíticas. El BCC ha mejorado el registro e interpretación de las estadísticas monetarias, mientras que promueve la reorganización de los balances de situación financiera del BCC, así como de todo el sistema financiero, si bien el avance es aún limitado en términos de disponibilidad, calidad y frecuencia de las estadísticas.

Por último, la utilización de estas herramientas y el desarrollo de la política monetaria, en general, exigen de manera creciente especialistas y gestores con una sólida formación profesional. Aunque el BCC es una institución con una larga tradición de formación profesional, las exigencias actuales del desarrollo de la política monetaria rebasan ampliamente las capacidades acumuladas y el conocimiento generado

en las instituciones nacionales académicas y de creación de políticas en cuanto a tópicos específicos (particularmente los relacionados con el desarrollo de los mercados financieros). La planificación de la capacitación, la colaboración académica y la asistencia técnica comienzan a ser claves para el desarrollo de la política monetaria en Cuba

#### (4) Política del sector financiero

En Cuba, como en la mayoría de los países, el Banco Central (BCC) está encargado de estabilizar el valor de la moneda nacional y de supervisar/regular las instituciones financieras que poseen oficinas en el país, incluyendo instituciones financieras bancarias y no bancarias (IFNB). Más específicamente, 7 Bancos comerciales, 1 Banco de inversión, 1 Banco Cubano con capital extranjero, 14 Instituciones financieras no bancarias y 2 compañías de seguro, todas públicas. Además, existen 13 Oficinas de representación extranjera, como se muestra en el Gráfico que presentamos debajo. El BCC también supervisa y regula una empresa estatal de canje de monedas denominada CADECA.



Fuente: FUH

**Gráfico 3.2-2 Panorama del sector financiero en Cuba**

Todos los bancos comerciales están autorizados a operar como bancos universales, de los cuales 4 (Banco Financiero Internacional (BFI), Banco Internacional de Comercio S.A. (BICSA), Banco Exterior de Cuba (BEC) y Banco Nacional de Cuba (BNC)) y 3 (Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Popular de Ahorro (BPA) y Banco Metropolitano (METRO)) se especializan en la banca internacional y la banca nacional, respectivamente. Otros son, el Banco de Inversiones (BANCOI) y la filial cubana del Banco Industrial de Venezuela (Banco Industrial de Venezuela-Cuba (BIVC)). Entre los 3 bancos comerciales orientados al mercado nacional, BANDEC es el más grande, con una red de sucursales a lo largo de todo el país, brindando sus servicios a entidades públicas que incluyen empresas estatales, el sector agrícola y los municipios. El BPA también opera por todo el país, siendo su segmento de clientes el sector de los hogares, mientras que el Banco Metropolitano concentra sus funciones en el área de la capital, con una amplia variedad de clientes.

Puesto que la rentabilidad y liquidez de los bancos dependen de los ingresos/costos asociados a la base de clientes segmentada, la mejora de los servicios bancarios no se estimula tanto por los incentivos del mercado como por las cuestiones asociadas a su gestión administrativa. También, debido al carácter estatal de los clientes del sector bancario y dada la falta de mecanismos claros de gobernanza y roles institucionales, los bancos terminan por financiar proyectos ineficientes, aunque políticamente deseables con condiciones demasiado flexibles. Todo esto conlleva una presión sobre el BCC para que flexibilice las medidas de previsión y/o sea dadivoso al proporcionar financiamiento al gobierno o los bancos. Como resultado, los bancos actúan como prestamistas laxos, el Gobierno como garante o asegurador de última instancia, y el BCC como garante y prestamista laxo del Gobierno, difuminando las restricciones financieras y las posibilidades de cumplimiento de los contratos.

Después de todo, aunque el progreso del sistema bancario en los últimos 20 años y el potencial ofrecido por las transformaciones en curso son innegables, es actualmente un sistema insuficientemente desarrollado, con distorsiones institucionales significativas y la falta de espacios e instrumentos que faciliten una mejor asignación de recursos en la economía.

También, dado el rol dominante del Gobierno Central en la asignación de fondos para las inversiones, el papel actual de los préstamos bancarios está más bien limitado a capitales de trabajo a corto plazo, mientras que el BCC parece dar gran importancia a la mejora del papel de los bancos, de modo tal que estos puedan financiar las inversiones que contribuyan a la expansión de la economía global en lo adelante.

Respecto a los préstamos incobrables debidos al deterioro de los negocios de los prestatarios, se procuran en general garantías adicionales y/o la flexibilización de las condiciones de los préstamos, mientras que las competencias profesionales para la reestructuración de los préstamos/prestatarios no son suficientes en los bancos, y parece que existen necesidades de asistencia técnica en dichas áreas.

En cuanto a los recursos humanos en el sector financiero en Cuba, que totalizan 26,820 trabajadores en julio de 2021, el principal instituto de capacitación es el Centro Nacional para la Superación Bancaria, operado por el BCC en La Habana. El Centro ofrece programas de formación gerencial, talleres/seminarios de educación financiera con el apoyo de universidades, cursos de capacitación básica sobre operaciones bancarias en sucursales locales, etc. También se ofrecen oportunidades para estudiar en escuelas en y fuera de Cuba, donde se imparte Economía, Negocios, Contabilidad y Finanzas en el caso de las universidades nacionales y programas de grado referidos a banca y supervisión/control bancario en el caso de universidades foráneas con el apoyo de España y la Unión Europea en general.

Las cuestiones de políticas altamente priorizadas por el BCC por el momento incluyen: La absorción del CUC después de la eliminación de la dualidad monetaria, el desarrollo de nuevos productos financieros en línea con el comercio electrónico, la expansión de los servicios de pago digital, mejora del acceso al financiamiento, proposición de la creación de un Banco de Desarrollo Agrícola, integración del sistema de seguro estatal, creación de un vehículo de financiamiento para inversiones públicas como

un Fondo de Desarrollo, absorción y utilización de fondos ociosos en el sector empresarial a través de bonos gubernamentales, ampliar la variedad de servicios financieros considerando la necesidades específicas de los sectores, etc. Entre otros, los puntos centrales del año fiscal actual incluyen: la mejora de los sistemas bancarios, facilitar los préstamos garantizados de acuerdo con la nueva ley de la vivienda, diseñar el marco institucional para los préstamos de mediano a largo plazo para el sector agrícola, la política de préstamos de reciente creación para las MIPYMEs, institucionalizar el canal de financiamiento para el fortalecimiento de las producciones, optimizar la utilización del presupuesto para los municipios, asegurar la vía de las remesas transfronterizas para los particulares, etc.

## **(5) Principales retos del sector social**

El Equipo de Estudio de JICA ha identificado los siguientes retos en el sector social. Durante su estancia en Cuba, el Equipo de Estudio tuvo la oportunidad de discutir estos asuntos con los representantes de la FUH llegando a un consenso con respecto a las áreas clave de los desafíos. Nótese que los puntos y análisis esenciales en el sector de la educación (que también forma parte del sector social) se fusionan en la Sección 5.2 (Recursos Humanos y Trayectorias Profesionales).

### **1) Condiciones socioeconómicas y cuestiones transversales**

- ***Ligero descenso de la población y de las desigualdades geográficas:*** Mientras persistan las condiciones vigentes, se espera que la población cubana mantenga el nivel vigente, con la posibilidad de que disminuya gradualmente. La disminución en el número de habitantes, así como el envejecimiento de la población, podrían convertirse en limitaciones para el desarrollo empresarial y el futuro crecimiento económico. También podría ser un obstáculo para la sostenibilidad de los sistemas fiscales y de pensiones. Dos de las políticas gubernamentales clave son: (i) apoyar a los niños pequeños y a las madres de los niños y fomentar un entorno favorable para que las familias tengan descendencia y (ii) adaptarse al envejecimiento de la sociedad existente, por ejemplo, volver a emplear a los adultos mayores y rediseñar los sistemas de seguridad social y de pensiones.
- ***Las zonas rurales continúan subdesarrolladas:*** Las provincias orientales y Pinar del Río presentan los niveles más bajos de desarrollo humano, mientras que La Habana, Matanzas y Artemisa muestran mejores resultados. Existe una diferenciación inter e intraterritorial respecto a los indicadores económicos, con una situación más desventajosa en las provincias orientales; la distribución de las inversiones se concentra en las cabeceras municipales y en los municipios vinculados a las actividades económicas emergentes. Las provincias orientales son las que presentan una mayor pérdida de población debido a la emigración. También hay brechas provinciales en materia de infraestructura básica y vivienda, mientras que se encuentran valores más homogéneos en los indicadores de salud y educación. Aunque se han llevado a cabo algunos esfuerzos políticos y de mitigación para luchar contra las disparidades geográficas, todavía existen importantes diferencias.

- **Brechas según el color de la piel:** Una menor proporción de personas de color de piel negra y mulata ocupan puestos de dirección y tienen niveles altos de educación. Estos grupos de población representan una alta proporción en los grupos de bajos ingresos y las condiciones de vivienda tienden a ser peores. Se pueden encontrar tendencias similares en la mayoría de los demás indicadores de desarrollo humano.
- **Dificultades para los discapacitados:** Las personas con discapacidad presentan dificultades para acceder a un empleo, en particular a aquellas oportunidades de trabajo bien remunerado. Estas personas pueden tener una participación limitada en los proyectos comunitarios y en la mayoría de los demás procesos de toma de decisiones.
- **Elevada carga fiscal y posible falta de sostenibilidad fiscal para mantener las políticas de seguridad social:** En un análisis DAFO del país, los altos niveles de las políticas de protección social y sus resultados (es decir, los logros en los sectores de la salud y la educación) pueden considerarse las "fortalezas" de Cuba. Sin embargo, es obvio que estas políticas se apoyan en la desigual política fiscal y su sostenibilidad fiscal está en riesgo. Esta situación empeoró tras la aplicación de la transformación económica a principios de 2021 y se hace necesario mejorar la gestión fiscal, incluidos los sectores sociales clave (educación, salud y pensiones).

## 2) Pensión

- **El actual sistema de reparto es potencialmente insostenible:** Desde el punto de vista financiero, el actual sistema de reparto presenta dos deficiencias fundamentales. Estas son: (i) los bajos niveles de pagos de pensiones en términos absolutos, así como en términos de PPA; y (ii) la potencial falta de sostenibilidad fiscal debido a las constantes e incluso crecientes brechas financieras entre las contribuciones y los pagos de pensiones. Para resolver este problema (o al menos atenuarlo), una posible idea de transformación es pasar del actual enfoque de un solo pilar (es decir, el sistema de reparto) a un enfoque de varios pilares. Un primer pilar obligatorio y de gestión pública tendría el poder limitado de aliviar la pobreza en la vejez. La introducción de un enfoque multipilar (que posiblemente incluya un sistema de contribuciones definidas) proporcionaría flexibilidad y aumentaría los niveles totales de ingreso disponible de forma sostenible.
- **Falta de digitalización en los registros de pensiones:** Si bien el actual sistema de pensiones es institucionalmente complicado, mantener los registros de las contribuciones a la pensión, los requisitos y los pagos es cada vez más difícil (en parte porque el cambio de ocupación entre las diferentes categorías de trabajo es cada vez más común en los últimos años). Gran parte de estos registros se continúan haciendo en papel y es necesario digitalizar todos los registros en todo el país. En este ámbito, la experiencia japonesa podría ser útil. Gracias a la digitalización del gobierno electrónico, todos los registros pueden unificarse con total transparencia y responsabilidad.

- **Sistema universal de pensiones y falta de consideraciones de asequibilidad:** El actual sistema de pensiones de Cuba es un sistema universal de pensiones. En Japón, la nueva ley (2020) tiene en cuenta la asequibilidad general de los adultos mayores y también proporciona una cierta flexibilidad a cada pensionado en términos de la edad de inicio y el tipo de cobertura sobre la base de las diferentes clasificaciones de trabajo en la sociedad. En Cuba, muchos adultos mayores en edad de jubilación continúan trabajando y los niveles de asequibilidad no son tan bajos como los de quienes no tienen otra fuente de ingresos. Para estas personas sería en algún momento beneficioso retrasar la edad a la que comienzan a recibir las prestaciones de jubilación cuyos importes anuales son más elevados. La introducción de esta flexibilidad podría tener un impacto favorable en Cuba. Para ello, existen necesidades de capacitación para evaluar las limitaciones de asequibilidad y las posibles acciones a desarrollar.

### 3) Salud pública

- **Aumento de la demanda de atención a los adultos mayores:** En una sociedad que envejece, la demanda de atención a los adultos mayores es creciente. Con respecto a esto, la prestación de servicios estatales de atención a los adultos mayores es limitada en términos de calidad. Si bien los servicios estatales deben ampliarse, también se hace necesario incluir a los trabajadores por cuenta propia en este sector específico. De hecho, se trata de una "externalización" de los servicios estatales sobre la base de contratos. En tal sentido, se debe organizar de mejor forma las relaciones contractuales y elevar la eficacia de la capacidad de control.

### 4) Género

- **Diferencias de ingresos entre géneros:** Aunque las brechas generales de género entre hombres y mujeres en Cuba pueden considerarse relativamente bien ubicadas para los estándares de los países en desarrollo, las disparidades de ingresos entre los géneros son notables. La presencia femenina en los sectores y ocupaciones bien remunerados es significativamente menor que la masculina. La proporción de madres que realizan un trabajo remunerado es baja, especialmente en las zonas orientales y en las áreas rurales. Existe la posibilidad de que dichas disparidades se amplíen aún más debido a la transformación económica iniciada a principios de 2021. Por lo tanto, el gobierno debe garantizar la igualdad de oportunidades entre los géneros y tener en cuenta los elementos de género en la elaboración de políticas gubernamentales según sea necesario.

### 3.2.3 Política sectorial (sectores de la manufactura y los servicios)

#### (1) Marco básico para la identificación de los aspectos de política prioritarios para las políticas sectoriales

El contenido de la política sectorial ha evolucionado según la época y las diversas condiciones, y se han aceptado distintas definiciones. Por ejemplo, "cuatro áreas tales como la política de protección industrial, la regulación de los servicios públicos, la inversión en el capital social básico que necesita la industria y la política antimonopolio" (Fuente: Kenichi Imai, Hirofumi Uzawa, Ryutaro Komiya, Takashi Negishi y Yasusuke Murakami, Teoría de los precios III, 1972), "Políticas para promover las industrias enfocadas en la tecnología" (Fuente: Mankiw, N. Gregory (2007), Principios de la microeconomía: Quinta edición, Publicación South Western), "Políticas que atraigan actividades económicas específicas y promuevan cambios estructurales en la economía" (Fuente: Rodrik, Dani (2008), Normalización de la política industrial, Comisión para el Crecimiento y el Desarrollo, Documento de trabajo No.3.), "Cualquier política que sirva para asignar recursos entre o dentro de las industrias (incluyendo el cambio de la estructura industrial)" (Fuente: Hiroshi Ohashi, Política de la "nueva industria" y nueva "Política Industrial", Serie de artículos sobre los debates en torno a las políticas del REITI 15-P-020, 2015), etc.

En este Estudio, para comprender las cuestiones de las políticas prioritarias y las necesidades de desarrollo de los recursos humanos del capital humano en la industria y la administración pública en Cuba, teniendo en cuenta las condiciones actuales del país, clasificamos la política sectorial en dos categorías: "revitalización de los sectores ya existentes" y "creación de nuevos sectores", y, además, en cuestiones a corto plazo y cuestiones de mediano a largo plazo

Metas de la política	Crecimiento económico, captación de divisa, creación de empleos.	
⇓		
Estrategia básica	Selección y desarrollo de sectores prioritarios.	
⇓		
	Revitalización de los existentes	Creación de nuevos
Cuestiones a corto plazo	Transformación de las empresas estatales (incluyendo la cooperación con compañías extranjeras y la promoción de las Empresas mixtas)	Introducción de la Inversión extranjera Directa IED a través del desarrollo de zonas económicas especiales y parques industriales, etc.
Cuestiones a mediano-largo plazos	Apoyo a las PYMEs	Apoyo a los <i>startups</i> (incluidas las empresas de riesgo)

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

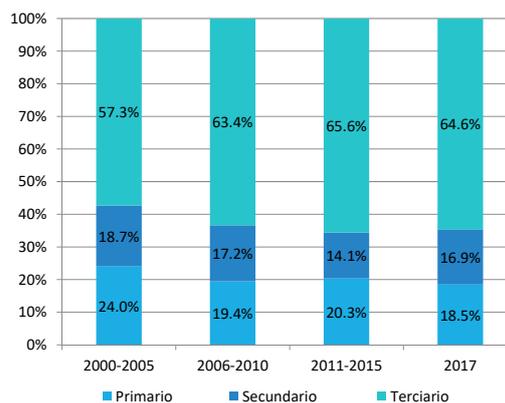
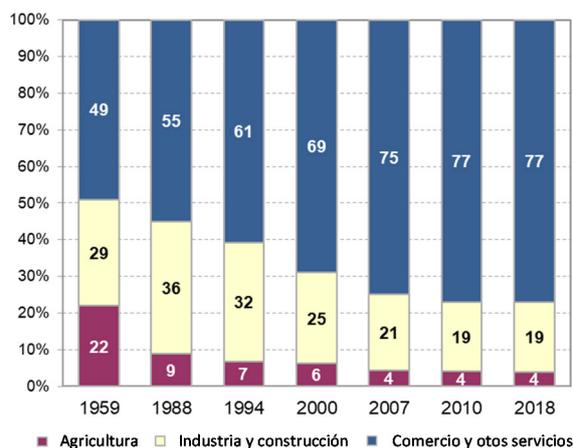
**Gráfico 3.2-3 Marco básico para la identificación de los aspectos de política prioritaria para las políticas sectoriales**

#### (2) Desarrollo sectorial en Cuba

##### 1) Composición del PIB y del empleo

La composición del PIB y del empleo por sectores muestra que el sector de los servicios es el que más participa o contribuye tanto en el PIB como en el empleo (ver Gráfico 3.2-4 y Gráfico 3.2-5). En cuanto

al sector agrícola, su participación en el PIB ha disminuido a lo largo de los años (del 22% en 1959 al 4% en 2018), pero su peso en el empleo ha seguido siendo significativo (18,5% en 2017). Respecto a los sectores de la industria y la construcción, si bien su participación en el PIB ha disminuido (29% en 1959 a 19% en 2018), su peso en cuanto al empleo no se ha modificado significativamente. El sector de los servicios en 2018 muestra que el comercio tiene la mayor participación (25%), seguido de la salud pública y la asistencia social (23%) y el transporte (14%).

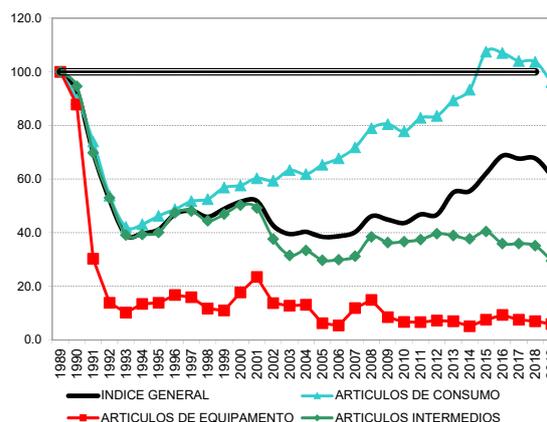
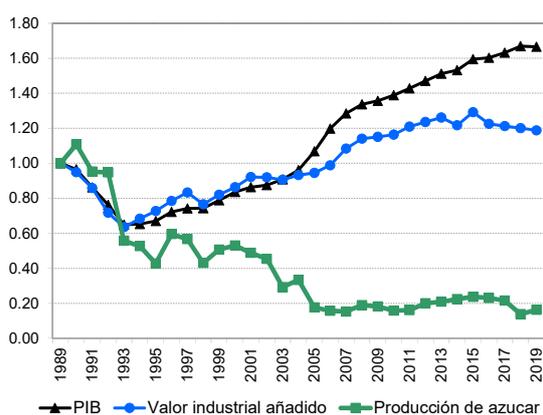


Fuente: Equipo de Estudio de JICA y FUH con estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-4 Composición del PIB por sectores Gráfico 3.2-5 Composición del PIB por empleo**

## 2) Valor industrial añadido

El Gráfico 3.2-6 muestra el índice del valor añadido industrial con respecto al PIB y el Gráfico 3.2-7 muestra el índice del volumen de la industria por tipo de producto. En comparación con el índice de crecimiento del PIB de 1,67 en 2019 (1989 = 1,0), el índice de valor añadido industrial fue de 1,19. El índice de producción de azúcar fue muy inferior al nivel de 1989, registrando un 0,16. El resultado muestra que sería necesario dar prioridad a los sectores de más crecimiento para lograr un mayor incremento del PIB. El índice de volumen de la industria por tipo de producto muestra que, si bien los bienes de consumo alcanzaron un nivel superior al de 1989 después de 2015, el volumen de producción de los artículos de equipamiento y los productos intermedios siguen estando por debajo del nivel de 1989. Los resultados indican que la falta de una adquisición adecuada de materiales de construcción y desarrollo de la infraestructura, han conllevado a la acumulación insuficiente de capital y a la limitación del crecimiento económico.

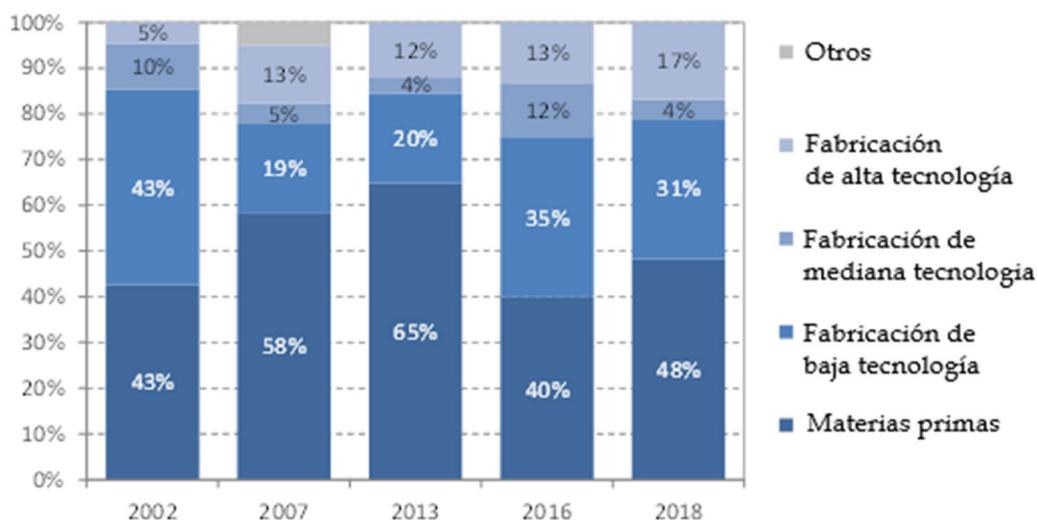


Fuente: Equipo de Estudio de JICA y FUH con estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-6 PIB y Valor añadido industrial (1989 = 1,0)**      **Gráfico 3.2-7 índice de volumen de industria por tipo de producto (1989=100)**

### 3) Componentes tecnológicos de la exportación

La composición de los artículos tecnológicos para la exportación no ha cambiado drásticamente a lo largo de los años (ver Gráfico 3.2-8), sin embargo, se ha producido un aumento gradual de las manufacturas de alta tecnología, como los productos medicinales y farmacéuticos; maquinarias, los equipos electrodomésticos, los aparatos y piezas eléctricas; los aparatos, equipos y materiales fotográficos y ópticos; etc. La composición de la manufactura de tecnología media, como la maquinaria y el equipo industrial; equipos de transporte; los productos químicos, etc. y la manufactura de baja tecnología, como el azúcar y los preparados de azúcar y miel; las frutas y verduras enlatadas; el tabaco manufacturado; las bebidas alcohólicas, etc. se ha mantenido en la misma proporción.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA / FUH basada en estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-8 Componentes tecnológicos de la exportación**

### **(3) Estado actual y retos de la estrategia básica para la selección y desarrollo de los sectores prioritarios**

El marco de la política para la selección y el desarrollo de los sectores prioritarios por parte del gobierno cubano ya está establecido en el "Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030" y en el documento "Cuba y su desafío económico y social", que identifican seis y dieciséis sectores, respectivamente, como sectores prioritarios o estratégicos para alcanzar los objetivos finales de la política de crecimiento económico, captación de divisas y creación de empleo, con vistas a añadir valor a los productos de las empresas nacionales y aumentar su competitividad internacional.

Los seis sectores estratégicos identificados en el "Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030" son el turismo, los productos biofarmacéuticos, la industria de la energía eléctrica, la producción de alimentos, los servicios profesionales para mercados foráneos, como los servicios de salud, y la construcción, mientras que los dieciséis sectores prioritarios identificados en el documento "Cuba y su desafío económico y social" son la producción de alimentos, la caña de azúcar, el turismo, los servicios profesionales, la asistencia médica, la biotecnología y los productos farmacéuticos, la información y las comunicaciones, la construcción, la energía, la logística, el agua y el saneamiento, la industria manufacturera, el comercio interior, el comercio exterior, las finanzas públicas y el financiamiento y la seguridad social.

La estrategia social y económica denominada "Cuba y su desafío económico y social", anunciada en septiembre de 2020, incluye más de 370 medidas resumidas en las siguientes áreas con las medidas específicas en las siguientes seis áreas:

#### **a. Captación de divisas**

Debido a la escasez de divisas y a las dificultades económicas, se enfatizan las medidas de captación de divisas, de promoción de la IED y de atracción turística. En las áreas de producción de alimentos, agroindustria azucarera, turismo, servicios profesionales, manufactura y comercio exterior se incluyen las medidas para acelerar los proyectos de inversión extranjera. También se destaca la modificación del sistema de divisas para estimular la captación de las mismas por parte del sistema empresarial.

#### **b. Promoción de las exportaciones**

Con el objetivo de atraer socios e inversionistas para impulsar el desarrollo de la economía nacional, se incluye en la estrategia la promoción de los productos y servicios exportables de las empresas cubanas. Se priorizan los sectores de producción de alimentos, servicios profesionales, telecomunicaciones, manufactura y comercio exterior, y se incluye en el plan del sistema de financiación la estructuración del financiamiento para el desarrollo de la producción nacional destinada a la exportación.

### **c. Sustitución de las importaciones, producción nacional**

Se hace hincapié en la reducción de la dependencia de las importaciones, sustituyéndolas por bienes producidos localmente, ya que la sustitución de las importaciones ayuda a diversificar la base productiva de una nación. En los sectores de la producción alimentaria, los servicios profesionales, las telecomunicaciones, la construcción, la energía, la logística integrada de la hidráulica y la manufactura se incluyeron medidas de sustitución de importaciones y producción nacional, y se destacan los planes de incentivos económicos para el desarrollo con vistas a promover el aumento de la producción nacional en el ámbito de la política de empleo y salarios.

### **d. Mejora de la eficiencia**

La mejora de la eficiencia dentro de la estructura socioeconómica actual es una de las medidas clave en la Estrategia. Los sectores de la producción de alimentos, la salud, la energía, la logística integrada del transporte, el comercio interior y el comercio exterior muestran una mejora de la eficiencia. Especialmente en el sector del transporte se enfatizó la importancia del transporte multimodal para lograr una eficiencia de los componentes de la cadena de suministro.

### **e. Transformación organizativa**

Las transformaciones organizativas de los sectores de las empresas estatales, las cooperativas y los no estatales se centran en la Estrategia. Los sectores de la producción de alimentos, la agroindustria azucarera, el turismo, la salud, las telecomunicaciones, la construcción, la logística integrada del transporte, la logística integrada de la hidráulica, la manufactura, el comercio exterior y el sistema financiero incluyen las medidas relacionadas con la transformación organizativa. Estas medidas permitirán a las empresas estatales un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones y la planificación empresarial. Además, el sector no estatal y las cooperativas podrán importar y exportar fuera del marco estatal.

### **f. Transformación digital**

En respuesta a la creciente importancia de la transformación digital y el comercio electrónico a nivel mundial, la estrategia destaca la transformación digital en el turismo, las telecomunicaciones, la construcción, la logística integrada del transporte, la manufactura, el comercio interior y el sistema financiero. En estos sectores se proponen proyectos específicos como plataformas de comercio electrónico, cadenas de bloque y procesos automatizados.

Los 12 sectores prioritarios, como los servicios y el sector manufacturero, tienen en común la necesidad de desarrollar personal directivo con conocimientos de la industria en cada sector. La tabla a continuación resume las principales medidas de apoyo y el avance en cada sector.

**Tabla 3.2-3 Medidas principales de apoyo y avances en los 12 sectores prioritarios**

Sector	Medidas	Progreso y Planes en el 2020/21
1. Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la Política: PNDES 2030, Plan de Desarrollo del Turismo</li> <li>- Incentivar el turismo internacional con el interés de alcanzar los niveles de visitantes del 2018.</li> <li>- Incrementar la inversión extranjera para el desarrollo de instalaciones vinculadas al bienestar, la salud y el turismo de calidad de vida.</li> <li>- Incentivar la captación de divisas directamente desde el extranjero, con el uso oportuno de cláusulas específicas en los contratos.</li> <li>- Implementar servicios digitales dentro de las instalaciones y el comercio electrónico de productos y servicios ajenos al hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las prioridades actuales del turismo son concluir la implementación de las nuevas medidas (de un total de 38, 32 se implementaron en 2020). La atención del sector se centra en potenciar el ingreso de divisas y nuevas acciones para preservar la mano de obra calificada. Se promueve la participación del trabajo por cuenta propia y la digitalización.</li> <li>- 506 hoteles con 76,687 habitaciones en Cuba, tasa media de ocupación de un 48.2% (2019) Descenso del número de turistas de 4.71 millones (2018) →1.09 millones (2020).</li> </ul>
2. Servicios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: Estrategia integrada para las exportaciones de bienes y servicios (EIBS), Estrategia económica-social para impulsar la economía y enfrentar la crisis (MEP,2020)</li> <li>- Desarrollar el turismo de salud en frontera, promover la cadena medicina-salud, de acuerdo con la experiencia cubana y su reconocimiento internacional.</li> <li>- Promover exportaciones de servicios médicos en frontera, lo cual incluye asistencia, productos y servicios de protección de la salud y el enfrentamiento a los eventos epidemiológicos de gran alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacia fines de 2020, Cuba había enviado más de 30,000 profesionales de la salud a 66 países y territorios para enfrentar a la COVID-19.</li> <li>- 90,000 profesionales cubanos prestan servicios en el extranjero (el 74 % en el área de la salud. El 90 % en la región de Latinoamérica y el Caribe, de ellos el 70 % en Venezuela)</li> </ul>
3. Asistencia médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: Ley 118 sobre la IED (Ministerio de Justicia, 2014), PNDES 2030</li> <li>- Fortalecer la atención primaria, abrir consultorios del médico y la enfermera de la familia, de acuerdo a las necesidades y ubicación geográfica.</li> <li>- Aplicar una gestión de suministro efectiva de las medicinas con el mejoramiento en la distribución.</li> <li>- Aprovechar las lecciones de la COVID-19 en relación con el vínculo de la industria con el sector de la salud y con la ciencia, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el 2021, están contemplados 619 medicamentos en el cuadro básico, 363 de ellos de producción nacional.</li> <li>- La cuota de la asistencia médica en las exportaciones asciende al 45,6 %</li> <li>- Existen 150 hospitales, 449 policlínicos, y 111 clínicas estomatológicas, con 97,202 médicos y 84,202 enfermero(a)s en Cuba</li> </ul>
4. Farmacéutica, biotecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: Macroprogramas (correspondientes a los ejes estratégicos del PNDES 2030)</li> <li>- Materializar nuevos proyectos de inversión extranjera.</li> <li>- Consolidar la industria farmacéutica y biotecnológica como una de las actividades con mayor capacidad de exportación.</li> <li>- Acelerar el desarrollo de productos novedosos con potencial para la exportación y mejoramiento de la calidad de vida de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las vacunas Abdala y Soberana 2 contra la COVID-19 han demostrado una eficacia del 92,28% y el 91,2%, respectivamente, en la última fase de los ensayos clínicos. El gobierno abrirá el camino para que otros países compren las vacunas o las produzcan. México, Argentina, Irán y Vietnam han expresado su interés en su producción.</li> <li>- Más de 1,000 productos, 742 productos médicos registrados en 56 países, y más de 2000 patentes (incluyendo los Estados Unidos, Europa y Japón).</li> <li>- Ventas en el extranjero por más de 400 millones de USD(2018)</li> </ul>

Sector	Medidas	Progreso y Planes en el 2020/21
5. Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: PNDES 2030, Cartera de Inversiones</li> <li>- Establecer acuerdos entre operadores postales privados y la empresa de intercambio internacional y de mensajería del Grupo Empresarial Correos de Cuba para incrementar las exportaciones por medios postales y de cargas.</li> <li>- Desarrollar la industria electrónica mediante la producción nacional.</li> <li>- Desarrollar las cooperativas, en las TI u otras formas de gestión no estatal, las cuales posibiliten mayores producciones de aplicaciones y servicios informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar el pago de nuevos servicios a través de Transfermóvil, como: tickets (ómnibus y trenes), reservaciones, culturales, gastronómicos, hospedaje y paquetes turísticos, deportes, cuentas a plazo fijo (BPA), entre otras.</li> <li>- Establecer financiamiento en divisas para el sector de las TIC para el desarrollo de la industria electrónica.</li> <li>- Los proyectos presentados en la sección TIC se limitan a un Centro de Llamadas, un Centro de Servicios de Información y Tecnología, y la construcción de Infraestructura para redes de Telecomunicación.</li> <li>- 6 millones de usuarios de líneas móviles y de servicios de Internet (2020). La cobertura poblacional de la telefonía celular es de 85,5 %, y la territorial de 75,3 %.</li> <li>- Ventas en el extranjero por 807 millones de USD (2020)</li> </ul>
6. Construcción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la Política: PNDES 2030, Política nacional de la vivienda (dic. 2018)</li> <li>- Fortalecer los contratistas generales de trabajos.</li> <li>- Introducir una ventana electrónica que permita acelerar el procesamiento de los permisos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la Gaceta Oficial No.57 de 2021, se anunciaron nuevas regulaciones legales para el otorgamiento de subsidios a personas naturales sin solvencia económica para realizar acciones constructivas en su hogar; así como el financiamiento a madres, padres o tutores legales que tengan tres o más hijos menores de 17 años a su cargo y cuidado, para la construcción, rehabilitación, ampliación o remodelación de sus viviendas.</li> <li>- El número de viviendas construidas en 2019 fue de 44,566, mostrando una tendencia creciente (23,000 en 2015)</li> <li>- El valor de las construcciones es de aproximadamente 6,000 millones de CUP (2020) de forma creciente.</li> </ul>
7. Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: Política para las perspectivas de desarrollo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía (2014-2030)</li> <li>- Priorizar la operación y el mantenimiento de unidades generadoras que no dependan del combustible importado.</li> <li>- La meta para la inserción de las fuentes de energía renovables es del 37 % para el 2030. Para alcanzarla, se planificó instalar 612 MW de Centrales bioeléctricas, 2104 MW de Centrales solares fotovoltaicas, 734 MW de Parques eólicos y 56 MW de pequeñas centrales hidroeléctricas.</li> <li>- Priorizar el funcionamiento y mantenimiento de las unidades generadoras que no dependan de combustible importado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatización y digitalización de los procesos.</li> <li>- Aceleración de la Innovación para la solución de los problemas.</li> <li>- Conciencia pública</li> <li>- La capacidad en Energías Renovables (ER) es de 699 MW (2019) (cf. 564 MW en 2015)</li> </ul>

Sector	Medidas	Progreso y Planes en el 2020/21
8. Logística integrada del transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar modelos matemáticos en coordinación con las universidades para la optimización del tráfico, incluido el balance de carga, para mejorar el uso de las capacidades y las rutas de los medios de transporte. (camiones, vagones de ferrocarril, y embarcaciones) y el uso del combustible.</li> <li>- Promover la extensión y el uso de la gestión de flota y el sistema de control en todo el transporte estatal en el país, haciendo ajustes a la plataforma web móvil para facilitar y asegurar un nivel más alto de monitoreo y análisis.</li> <li>- Desarrollo del comercio electrónico y una política integral para el reordenamiento del transporte de pasajeros en La Habana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reanuda la modernización de las ferrovías entre La Habana y Santiago y se ponen en funcionamiento 80 nuevos vagones en los trenes nacionales, se rehabilitaron las estaciones de ferrocarril, y se mejoran en general los servicios de transporte</li> <li>- Se espera en el 2021 la producción de 10 000 bicicletas eléctricas.</li> <li>- La aplicación del software “Viajando” fue elaborada para facilitar la venta de tickets de transporte online.</li> <li>- Aplicación de modelos matemáticos para la optimización de la transportación de alimentos a granel.</li> <li>- Informatización de la gestión de la comunidad portuaria.</li> <li>- Extensión de los sistemas de control y la gestión de flota del transporte.</li> <li>- El número de pasajeros transportados se redujo a mil millones (2020)</li> <li>- Más de 60 millones de toneladas de carga transportadas (2020)</li> </ul>
9. Hidráulica y sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la Política: La Política Nacional del Agua, el Plan Nacional del Agua</li> <li>- Establecer un mecanismo que permita alianzas entre empresas estatales y trabajadores cuentapropistas en el sector hidráulico, para la producción ganadera y agrícola enfocados en proveer soluciones hidráulicas ejecutar una gestión conjunta y tener beneficios compartidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los mecanismos que permiten a los productores privados financiar en divisas tuberías de polietileno de alta densidad, accesorios y equipamiento hidráulico para incrementar la irrigación agrícola y otras producciones.</li> <li>- La cobertura de las instalaciones de saneamiento mejoradas alcanza el 98,5 % (2019)</li> </ul>
10. Industria de la manufactura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la Política: PNDES 2030, Política de Desarrollo Industrial</li> <li>- Diseñar un concepto de exportación de producciones y servicios industriales, integrados dentro de la estrategia de internacionalización del sector de los servicios profesionales del país.</li> <li>- Desarrollar una estrategia de sustitución de importaciones dirigida a aprovechar la capacidad industrial.</li> <li>- Automatizar e informatizar los procesos, con la aplicación de servicios modernos basados en las TIC, el desarrollo del diseño industrial, el uso de la robótica y la aplicación de sistemas inteligentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la Ley de Reciclaje y mejoramiento de la tasa de reciclaje.</li> <li>- Implementación de medidas para fortalecer las empresas estatales.</li> <li>- Desde 1990, ha habido un drástico descenso del volumen de producción de los principales productos manufactureros (salvo el tabaco y los medicamentos)</li> </ul>
11. Comercio interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos de la política: Estrategia Económica-Social 2020, Cartera de Inversiones 2020-2021</li> <li>- Lograr una integración de las cadenas de suministro de productores relacionados con unidades de venta minorista seleccionadas.</li> <li>- Desarrollar modalidades de comercialización del mercado de venta mayorista para garantizar el suministro a las formas de gestión no estatales, incluyendo la consignación y aplicar esquemas de seguro para las ventas en divisas de productos demandados en sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión del suministro para ventas al mercado minorista en divisas, solamente por tarjetas.</li> <li>- Establecer un mercado para el suministro en divisas al sector no estatal de materias primas, piezas y equipos.</li> <li>- Expansión y mejora del gobierno electrónico y el comercio electrónico</li> <li>- Revisar la política de arrendamiento de puntos de venta de alimentos y bebidas al sector no estatal.</li> <li>- Promover políticas para la consolidación de los</li> </ul>

Sector	Medidas	Progreso y Planes en el 2020/21
	productivas. - Promover el comercio electrónico, asegurando la gestión de cobro y pago vía electrónica.	mercados mayoristas y la logística de almacenes. - La Circulación del Comercio Minorista (CCM) disminuye a cerca de 26 mil millones de CUP (2020)
12. Comercio exterior	- Documentos de la Política: Lineamientos de 2011 - Incrementar la eficiencia en el campo de las relaciones económicas, comerciales y financieras en la política del comercio y establecer líneas de trabajo concretas y realistas, para expandirlas y diversificarlas. - Proveer servicios de importación y exportación a formas de gestión no estatales a través de compañías comerciales en el extranjero con pagos respaldados en divisas.	- Proveer servicios de negocios de importación y exportación al sector no estatal a través de empresas estatales. (cf. existen 41 empresas estatales que prestan dichos servicios comerciales) - Promoción de exportaciones a través de la transformación de empresas estatales, incluyendo mecanismos más flexibles para promover negocios con capital extranjero y exportaciones. - Incentivos para establecer y fortalecer centros de exportación alrededor de los puertos y aeropuertos. - Fortalecer exportaciones de servicios como la informatización y la programación, la telemedicina, turismo cultural, de deportes y de salud. - Ventanilla única para la inversión extranjera y la exportación. - El monto de las exportaciones decreció de 14,500 millones de USD (2010) a 8,600 millones de USD (2020)

Fuente: Equipo de Estudio de JICA basado en un Tabloide Especial y en la Gaceta Oficial.

Para que la política sea efectiva, es esencial contar con un instrumento de la política eficaz y con organismos que apliquen las medidas de apoyo. Las medidas de apoyo pueden categorizarse como medidas fiscales, financieras o tributarias, como subsidios, préstamos a bajo interés o exenciones tributarias. Los distintos organismos de ejecución serán sometidos a prueba en cuanto a su capacidad para aplicar las medidas.

A la hora de considerar los instrumentos de la política y los organismos de ejecución eficaces, hay que sacar conclusiones de las experiencias pasadas y de las lecciones aprendidas en los países con economías en transición.

En primer lugar, la efectividad de la política sectorial puede ser limitada, si no se proporciona un apoyo financiero concreto. Por ejemplo, la política sectorial polaca de 1993 describía la necesidad de promover sectores prometedores futuros ("sectores de altas oportunidades"). Los criterios para la selección de estos sectores fueron: i) las condiciones futuras del mercado global (crecimiento histórico en los países de la OCDE, crecimiento global de las exportaciones, tasa de exportación); y ii) la actividad de las compañías polacas (indicadores de actividad económica: productividad del trabajo, capitalización, rentabilidad, condiciones empresariales; actividad real: crecimiento de las ventas, crecimiento de las exportaciones, proporción de la importación en el mercado nacional) que se ponderarían por igual para evaluar la clasificación de las industrias. Aunque algunos países occidentales se han burlado de esta política por considerarla una "política de selección de ganadores", se presume que se quería aprender de

las políticas de estructura industrial asiáticas del pasado, que pretendían modernizar y actualizar la estructura industrial de Asia oriental, incluidos Japón y Corea. Como resultado, en diciembre de 1995, el Comité de Ministros de Economía seleccionó 145 sectores y 36 grupos de productos. Sin embargo, se criticó que el método de evaluación no era más que un estiramiento de los datos del pasado y no predecía correctamente el futuro, o que se corría el riesgo de pasar por alto productos prometedores al promocionar productos que el gobierno había elegido mal. Al final, no se tomaron medidas concretas de promoción o apoyo financiero porque el gobierno no podía permitírselo. (Referencia: Masatake Wada, "El significado de la política industrial en el proceso de transición económica: el caso de Polonia", 2003).

En segundo lugar, aún si los instrumentos de la política sectorial (regulación, impuestos, préstamos e incentivos fiscales, suministro de información) y los organismos de ejecución se desarrollen sobre la base del asesoramiento de las organizaciones internacionales, es importante que la eficacia de las políticas sectoriales aplicadas se supervise continuamente y que se establezca un ciclo de retroalimentación para la mejora de las políticas.

Por otra parte, además de los 16 sectores seleccionados, los debates recientes sobre la selección de los sectores prioritarios de Cuba se han centrado en la introducción de las cadenas de bloque para mejorar la eficiencia logística, el uso de IdC en el desarrollo de productos biofarmacéuticos, la digitalización de los procesos de trabajo para aumentar la tasa de utilización de la energía renovable, la expansión y el fortalecimiento de la tecnología de la información y la comunicación, el gobierno electrónico y el comercio electrónico, la innovación para resolver diversos problemas y otros. Una de las cuestiones políticas clave para el desarrollo sectorial en el futuro será identificar y apoyar nuevos sectores que estimularán nuevas tecnologías e innovaciones. Entre las medidas específicas de política de innovación se encuentran: i) las políticas de oferta y demanda (intervenciones directas, como la reducción de impuestos y los subsidios); ii) suministro de artículos complementarios (desarrollo de infraestructuras, como la mejora de la educación escolar / la formación vocacional y el establecimiento de normas y lineamientos); y iii) transformación organizativa (entendimiento entre la industria y la academia, fuentes abiertas, etc.).

#### **(4) Visión general de las cuestiones relacionadas con las políticas sectoriales**

Dentro del marco básico para el examen de las cuestiones de las políticas prioritarias relacionadas con la política sectorial descrito anteriormente, la "revitalización de las industrias existentes" en el contexto cubano se refiere a la transformación operativa y organizativa de las empresas estatales y las PYMEs que tradicionalmente no han sido suficientemente productivas y las áreas de apoyo incluyen la transformación de las empresas estatales (incluyendo la promoción de asociaciones y empresas mixtas con empresas extranjeras) y el apoyo a las PYME. Por otro lado, la "creación de nuevas industrias" se refiere a la transformación de la estructura industrial mediante la introducción de la IED y el apoyo a los *startups* (incluida la empresa cooperativa) a través del desarrollo de zonas económicas especiales y parques industriales, etc., y mediante la mejora del entorno empresarial, se fomenta la IED y los *startups*

(incluidos los nuevos negocios dentro de las empresas existentes) para estimular nuevas tecnologías e innovaciones.

En general, si los objetivos de las políticas son el crecimiento económico, la captación de divisas y la seguridad del empleo, es probable que la primera cuestión de la política a corto plazo sea la transformación de las empresas estatales, que constituyen el núcleo de la estructura industrial de Cuba, y un enfoque eficaz para ello es promover las asociaciones y las empresas mixtas con empresas extranjeras que dispongan de la tecnología, el know-how en la administración y el acceso a los mercados extranjeros. En segundo lugar, la introducción de la IED será un área relacionada con las políticas, aún si son necesarias ciertas restricciones para su entrada (medidas para proteger la industria nacional). A diferencia de la inversión en valores, cuyo objetivo son los dividendos y las ganancias de capital, la IED es un sistema en el que los recursos de gestión, como la tecnología, el know-how en administración y el acceso a los mercados internacionales, además de "personas, bienes y dinero", se transfieren al mercado local como un paquete. Se incorpora a la economía local un sistema de generación de beneficios empresariales y cabe esperar un efecto dominó en las industrias locales. Por lo tanto, aunque se argumenta que la IED tiene aspectos negativos y efectos secundarios, existe la posibilidad de establecer una relación mutuamente beneficiosa tanto para la contraparte extranjera como para la cubana.

Desde una perspectiva a mediano y largo plazo, es importante desarrollar de forma estable las PYMEs nacionales y los trabajadores por cuenta propia en áreas que tienen vínculos complementarios con empresas estatales en la cadena de valor de la producción, lo que es, también, coherente con el objetivo de la política de crear un receptáculo para el empleo. En términos concretos, en primer lugar, es clave mejorar el entorno empresarial para el sector no estatal. Las medidas relevantes incluyen la educación empresarial, el marco legal y las subvenciones públicas para proteger los derechos de propiedad intelectual, la simplificación de los procedimientos administrativos, la mejora del entorno de financiación, el tratamiento fiscal preferencial, la reducción de los costos de importación y exportación, y la mejora del entorno de empleo. Además, a partir de febrero de 2021, el número de actividades autorizadas a los cuentapropistas aumentó de 127 a 2000 (decisión del Consejo de Ministros). Sin embargo, para los nuevos cuentapropistas y microempresas, el financiamiento externo puede ser una de las principales limitaciones debido al insuficiente crédito. Asimismo, en el contexto de la innovación, las limitaciones de financiamiento pueden ser una cuestión importante, ya que los financiadores tienden a no ser capaces de entender exactamente lo que está sucediendo con respecto a las nuevas tecnologías desarrolladas, y por lo tanto no facilitan el financiamiento de las empresas y los nuevos emprendimientos que requieran financiación. En segundo lugar, el apoyo tradicional a las PYMEs como parte de una política coherente de estructura industrial, como la experimentada en Japón, debiera considerarse también. Por ejemplo, valdría la pena considerar un enfoque en el que el Gobierno identifica, selecciona y apoya intensamente productos prometedores desde una perspectiva del desarrollo industrial regional.

A continuación, se ofrece más información sobre la situación actual en Cuba en lo que respecta a la transformación de las empresas estatales, la introducción de la IED y el apoyo a las PYMEs y a los *startups*.

Transformación de las empresas estatales:

- 15 medidas y progreso de la transformación de las empresas estatales: El gobierno cubano ha anunciado en septiembre de 2020 que está trabajando en 15 medidas para fortalecer la gestión de las empresas estatales. Posteriormente, el marco legal de las 15 medidas fue anunciado en el Decreto-Ley No. 35 "Sobre el Sistema de Gestión Estatal Cubano" en mayo de 2021. Entre las principales se encuentran las siguientes: uso flexible de las utilidades después de impuestos para fines tales como distribución de utilidades a los trabajadores (a partir de 2020); capital de trabajo; compensación por pérdidas acumuladas; investigación y desarrollo; capacitación; fondos de compensación; compra y construcción de viviendas; reservas para trabajadores, contribuciones a los sindicatos y a las OSDEs; otras reservas; remuneración por resultados destacados para los trabajadores que alcancen un alto rendimiento; centralización de la participación en los costos de la OSDE; fortalecimiento de las funciones de la OSDE; facultades para realizar transacciones bancarias directas, elaborar estados financieros, pagar impuestos y disponer de las utilidades; etc. Los detalles de las 15 medidas se resumen en la Tabla 3.2-4.

**Tabla 3.2-4 Tabla comparativa entre las nuevas medidas y el anterior sistema de las empresas estatales**

Aspecto	Nuevas medidas	Sistema anterior
Pago de las utilidades retenidas después de impuestos.	Sin límites	Límite de 5 veces el salario promedio mensual.
Destino de las utilidades retenidas	Creación de fondos para financiar la construcción de casas para los trabajadores. Creación de fondos para financiar la estimulación colectiva de los trabajadores y de los colectivos de trabajadores.	No es posible. Las utilidades retenidas no pueden ser usadas para otras cuestiones, que no sean para las que estaban destinadas.
Uso de fondos de compensación	Posibilidad de usar los fondos de compensación para financiar inversiones y para contribuir al capital social para la creación de empresas estatales.	No es posible. Esos fondos no pueden ser usados para otras cuestiones, que no sean para las que están destinados.
Pago por "alto rendimiento"	Extender a todo el sistema de empresas estatales el "pago por alto rendimiento".	Solamente está aprobado para las empresas estatales que están en el proceso de "perfeccionamiento empresarial".
Trabajadores retirados	Posibilidad para los trabajadores retirados de ser contratados en el mismo puesto de trabajo que ellos tenían antes de su retiro, si la entidad está interesada.	No es posible. Pueden ser contratados pero en un diferente puesto de trabajo.
Pensión de retiro	Es posible modificar el cálculo de la pensión de retiro a los trabajadores que hayan laborado por más de 45 años, si comienzan a trabajar otra vez, por lo menos 5 años mas	No es posible. La pensión de retiro se mantiene igual, independientemente de los años trabajados.

Aspecto	Nuevas medidas	Sistema anterior
Funciones de las OSDEs, empresas estatales y UEBs	Mejorar las funciones de las OSDEs, empresas estatales y UEBs. Integrar y modificar la legislación actual. Definir la existencia de OSDEs subordinadas a otras OSDEs.	Las funciones de las OSDEs, empresas estatales y UEBs fueron establecidas en el Decreto Ley 252 y los Decretos 281, 334, 335 y 336 promulgados en el año 2017 y desde entonces no ha habido cambios. No es posible que una OSDE esté subordinada a otra OSDE.
Cambios en el sistema de las empresas estatales	Posibilidad de crear, fusionar y extinguir empresas estatales, así como la aprobación del propósito de las organizaciones y de las OSDEs. La implementación se realizará, con la aprobación del MEP.	Solo fueron aprobadas varios casos para crear y fusionar empresas estatales, aprobadas por el MEP.
Posibilidades de las UEBs	A las UEBs se les permitirá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir créditos bancarios.</li> <li>• Operar cuentas bancarias.</li> <li>• Aprobar precios o tarifas de sus productos o servicios.</li> <li>• Aprobar inversiones que no sean de gran escala.</li> <li>• Permitir a determinadas UEBs elaborar estados financieros.</li> <li>• Pagar impuestos.</li> <li>• Distribuir utilidades; y regular las relaciones económicas empresa estatal-UEB para aplicar la medida.</li> </ul>	Las UEBs no tienen autonomía para su funcionamiento. La empresa estatal dirige todas las operaciones económicas.
Convertir UEBs en empresas estatales	En un caso necesario y aconsejable, una UEB puede convertirse en una empresa estatal, cuando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La UEB cierra total o parcialmente una cadena productiva.</li> <li>• La UEB desarrolla diferentes tipos de actividades dentro de la propia empresa.</li> <li>• Esto tiene que ser analizado y aprobado por el Presidente de la OSDE.</li> </ul>	Solo fue aprobado en casos muy específicos.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA basado en la Gaceta Oficial

Además de las 15 medidas anteriores, la Gaceta Oficial No. 1 (Extraordinaria) del 8 de enero de 2021, Resolución 115/2020 ha permitido a las entidades exportadoras de bienes y servicios retener el ochenta por ciento (80%) de la liquidez por ingresos del exterior y liberar el veinte por ciento (20%) a la liquidez central. También la Gaceta Oficial No. 51, Resolución 124/2021 permite a las entidades retener hasta el cincuenta por ciento (50%) de las utilidades después de impuestos. Esta retención de utilidades dentro de las entidades, les da autonomía para tomar decisiones de inversión, etc.

- El “Plan de desagregación”, el ICR que las entidades, incluyendo las empresas estatales tienen que definir y monitorear, es una herramienta fundamental del proceso de planificación de la economía nacional. Una vez que el Plan de la Economía para el año 2021 ha sido aprobado por los OACEs, OSDEs y Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), se les solicita a las entidades proceder a su desagregación, para lo cual están establecidas las indicaciones correspondientes. Las entidades someten el resultado del Plan de Desagregación al MEP (semanal, mensual o trimestral). Las cifras desagregadas se presentan en el Sistema de Planificación Central o en formato digital, como sea

apropiado e impreso, firmado por el jefe superior de la entidad, lo cual constituye la base fundamental para el control de la ejecución del Plan 2021. El ICR incluye los tipos de producto, valor, cantidad, calidad, garantía, fechas de entrega y métodos de pago, etc. dependiendo del tipo de actividades con que la empresa estatal está operando. Un ejemplo del plan se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2-5 Ejemplo del Plan de Desagregación**

<b>Ministerio de Economía y Planificación</b>						
<b>Plan 2021–Desagregación de la producción de artículos y servicios (incluyendo el encargo estatal). Modelo XX</b>						
<b>Entidad: Nombre de la empresa estatal</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Mes</b>			
			<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>...</b>	<b>Diciembre</b>
Producción de cabillas de acero.	Tons.	12 000	1000	1000	1000 mensuales	1000
Aprobado por:		Firma:	Día:	Mes:	Año:	

Fuente: Gaceta Oficial

Aunque el modelo llenado del Plan de Desagregación no se publica oficialmente, los ICR presentados en el plan son una herramienta importante para supervisar el progreso de la transformación económica de las empresas estatales.

### **Introducción de la IED:**

- Legislación e incentivos relacionados con la IED: Existe una Ley de Inversión Extranjera (Ley No. 118) (2014), que constituye el marco legal para la regulación de la IED con su objetivo de "contribuir al desarrollo de la economía nacional para la reflexión y el desarrollo sostenible de la sociedad socialista" (Artículo 1.1 de la Ley). La política básica es mantener la sostenibilidad (captación de divisas), promover el desarrollo regional a través de la IED orientada a la exportación, promover la IED en la integración tecnológica de las energías renovables, etc. Se ha establecido la Ventanilla Única de Comercio (VUCE) y la Ventanilla Única de IED (VUINEX). Se ha flexibilizado el principio de la inversión nacional mayoritaria en los ámbitos del turismo, el biodesarrollo y el comercio mayorista. En el marco de la VUINEX, los profesionales del Departamento de Inversiones Extranjeras del MINCEX, en colaboración con el Ministerio de la Construcción, el Instituto Nacional de Planificación Territorial y Urbanismo y otros ministerios relevantes, prestan servicios de información, asesoramiento y facilitación de solicitudes (creación de bases, procedimientos de registro, concesión de licencias, auditoría). Por otra parte, la ZED MARIEL, una de las principales ZED/parques industriales de Cuba, ofrece ventajas a los inversores extranjeros, como una baja tasa de impuesto a los ingresos empresariales (15% exento durante 10 años en las ZED), la exención del impuesto de retención (exención de la retención en origen) (dividendos, intereses y cánones), un corto período para

establecer una compañía local (45 días), etc., que es comparable al entorno empresarial de inversión en otros países.

- ZED MARIEL Visión general: La ZED MARIEL se creó en noviembre de 2013. Está ubicada en una instalación portuaria a 45 km al oeste de la ciudad de La Habana y tiene una superficie de desarrollo de 465,4 km<sup>2</sup> (de los cuales solo el 1% está en operación). Para el 8 de diciembre de 2020, había 55 inversiones aprobadas (8 eran empresas de capital 100 % cubano, 30 eran empresas de capital 100 % extranjero, 15 eran empresas mixtas y 2 eran asociaciones económicas internacionales), 31 operaciones, 2300 millones de dólares estadounidenses en inversiones (a partir de octubre de 2019) y 8,560 empleados. Las empresas foráneas están dispersas en 21 países y existen 11 empresas multinacionales. Después de la aprobación, la ZED ofrecerá un servicio de Sistema de ventanilla única para 8 tipos de procedimiento de solicitud e información, incluyendo impuestos y visas, y estará exento del impuesto sobre remesas, del impuesto sobre la importación y del impuesto relacionado con la fuerza laboral antes de su funcionamiento, así como del impuesto sobre las ventas y los servicios durante diez años. (Fuente: datos elaborados por la ZED MARIEL).

#### **Apoyo a las PYMEs y a los startups:**

- La situación actual del sector no estatal en cada política: El número de trabajadores por cuenta propia es de alrededor de 600 000, lo que representa el 12% del empleo en Cuba. A partir de febrero de 2021 el número de actividades autorizadas a los cuentapropistas pasó de 127 a cerca de 2000, ya que el listado de actividades permitidas (127) se modificó a una lista de prohibidas (124) (decisión del Consejo de Ministros). Además, el Consejo de Ministros, en su reunión del 2 de junio de 2021, aprobó la dirección del perfeccionamiento del sector no estatal, incluyendo las cooperativas no agropecuarias, las PYMEs/microempresas y los cuentapropistas, aunque las empresas estatales son los principales actores de la economía nacional en Cuba. El MEP, por consiguiente, ha comenzado a considerar políticas y medidas para apoyar a los trabajadores por cuenta propia, las microempresas y las PYMEs (Fuente: Tabloide sobre la Política de Reconstrucción económica y Social en la catástrofe del Corona virus, Julio 2020. Además, el CITMA está dispuesto a identificar y apoyar a empresas de reciente creación (startups) que estimulen las nuevas tecnologías y las innovaciones en materia de promoción de la ciencia y la tecnología. Adicionalmente, el Banco Central (BCC) también enunció en su política 2020/21 que mejorará y modernizará el sistema bancario y ha hecho referencia a préstamos basados en políticas para las microempresas y las PYMEs, así como el apoyo a las empresas según el nivel de crecimiento de éstas. De añadidura, en la Gaceta oficial con fecha de 19 de Agosto de 2021, se promulgaron los siguientes decretos-leyes correspondientes, que proporcionan una base legal para diversas entidades económicas: Decreto-Ley nro. 44 sobre la práctica del trabajo por cuenta propia, Decreto-Ley nro. 45 sobre las contravenciones personales en el ejercicio del trabajo por cuenta propia, Decreto-Ley nro. 46 sobre las MIPYMEs, Decreto-Ley nro. 47 sobre las

cooperativas no agropecuarias, y Decreto nro. 49 del Consejo de Ministros sobre las actividades a desarrollar por las MIPYMEs, cooperativas no agropecuarias y trabajadores por cuenta propia. En respuesta a las leyes correspondientes, los Ministerios pertinentes, incluyendo al Banco Central (BCC), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) han promulgado diversas resoluciones sobre medidas específicas que deben ser tomadas.

Además, en Cuba se busca una variedad de proyectos desde la perspectiva de la política de desarrollo territorial, una visión general de dichos proyectos se resume a continuación:

### **Proyectos de Desarrollo Territorial:**

- La Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial (Decreto 33/2021) publicado en abril del 2021, indicaba la implementación de una estrategia para dicho desarrollo y la promoción de proyectos de desarrollo territorial que contribuyan al fortalecimiento de los gobiernos locales. Desde el punto de vista de la descentralización, se precisa de un giro hacia el desarrollo territorial basado en las iniciativas locales, lo que implica la necesidad de fortalecer la capacidad de los gobiernos locales para implementar esta estrategia. Abarca el concepto de " la construcción de una sociedad ecológica, circular y sostenible". Además del desarrollo territorial integral convencional que se centra en el desarrollo espacial, incluye nuevos enfoques como el reciclaje de las aguas residuales y los materiales de desecho en la región para las energías renovables, el fomento de vínculos entre los sectores estatal y no estatal y la promoción de las exportaciones.
- El "Desarrollo Territorial" es un programa de desarrollo regional basado en el Decreto nro. 33 "La Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial" promulgado en 2021, En 2014, antes de la promulgación del Decreto, se iniciaron tres proyectos pilotos (incluyendo la reconstrucción del Casco Histórico de La Habana y un proyecto para mejorar la productividad de las cooperativas agropecuarias) y actualmente se trabaja en la implementación de otros diez proyectos.
- La coherencia con los planes nacionales y regionales como PNDES 2030 a nivel nacional, PDE a escala provincial, y DEM a nivel municipal. Se centran en métodos de evaluación económicos, organizativos, ambientales, socio-culturales, de I+D e innovación para los proyectos de desarrollo territorial. Las entidades económicas se caracterizan por una composición heterogénea de gran diversidad de actores, incluyendo a empresas estatales, MIPYMEs, cooperativas e individuos.
- La estrategia plantea crear un Fondo de Proyectos de Desarrollo Territorial y aunar fondos que provengan de la IED, las organizaciones internacionales, las empresas estatales, etc. para proporcionar apoyo financiero a cada proyecto.
- Los incentivos incluyen la retención del 80 % de ganancias en divisas, la reinversión de los beneficios después de impuestos y las ganancias acumuladas o beneficios retenidos.

- El desafío de la implementación de la política radica en la necesidad de desarrollo de capacidades en los gobiernos locales, centrales y estatales para llevar a cabo la implementación de los proyectos. Actualmente, se han aprobado 168 proyectos, pero el ritmo de la implementación es lento. El plan para 2022 incluye el lanzamiento de un fondo de carácter nacional, el funcionamiento a gran escala de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), una plataforma digital para proyectos de desarrollo territorial, y la formulación de un plan de desarrollo de los recursos humanos. Para el lanzamiento de PADIT, el Gobierno recibió apoyo del PNUD y de Suiza, y para el fondo nacional, ha procurado acercamientos a Italia y España

#### **(5) Visión general de las entrevistas y encuestas a compañías japonesas.**

Los cuestionarios y entrevistas de seguimiento a las 14 compañías miembros de la Conferencia Económica Japón-Cuba (JCEC por sus siglas en inglés) fueron realizadas para identificar cuestiones y retos para establecer los negocios con Cuba, los sectores prometedores a mediano y largo plazo y las necesidades de desarrollo de los recursos humanos.

Como sectores prometedores en el futuro, durante las entrevistas fueron identificados el turismo, el procesamiento de alimentos, los productos biotecnológicos y farmacéuticos, la asistencia médica y la energía y en base a la presentación realizada por la FUH en Junio del 2021, se identifican como sectores con ventajas comparativas, los biofarmacéuticos, la energía renovable, los productos seguros (orgánicos y libre de pesticidas), industrias creativas y la logística, dada la necesidad de incrementar la productividad en sectores productivos y de valor añadido más alto e incrementar los ingresos por los impuestos a largo plazo para reducir el déficit presupuestario.

Del Gráfico 3.2-9 al Gráfico 3.2-12 se muestra el resumen de la encuesta realizada a las compañías japonesas. "No hay información" fue la respuesta más común para la pregunta de "productos de importación esperados de Cuba", esto indica una falta de información para que las empresas extranjeras hagan negocios con Cuba. Además, "divulgación de información" fue una de las respuestas más comunes de "cuestiones de hacer negocios en Cuba".

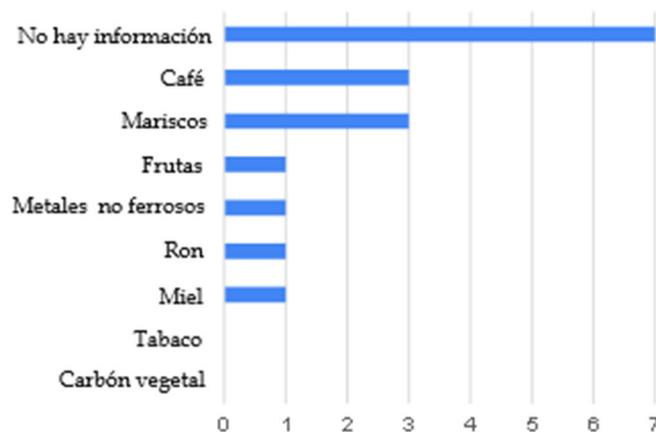
Por el contrario, las expectativas de transformación económica se encontraron en el área de la expansión del sector no estatal, la promoción de la IED en la ZED de Mariel y la transformación de las empresas estatales. El progreso de la transformación económica ampliaría las potencialidades de los sectores prioritarios.



- El turismo es la fuente de ingresos de divisas más prometedora para Cuba a largo plazo.
- Hay muchos proyectos a considerar, como la generación de energía eólica y las centrales eléctricas basadas en las energías renovables.
- Insertarse en el mercado de los agro-productos (aparte del café), como los frutos secos y las especias, y los automóviles, así como renovar las envejecidas infraestructuras de Cuba, pueden considerarse a largo plazo.
- El jugo se exporta desde Costa Rica, pero se podría exportar jugo desde Cuba si existieran las condiciones para el envasado y el procesamiento de alimentos.
- Los vehículos eléctricos en Cuba pueden ser prometedores.
- Cuba tiene un potencial muy alto en el campo de la medicina.
- Existe la posibilidad de exportar níquel y cobalto a Japón en el futuro.
- El turismo de salud tiene potencial en el futuro, siempre que sea barato y se desarrollen los destinos turísticos.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

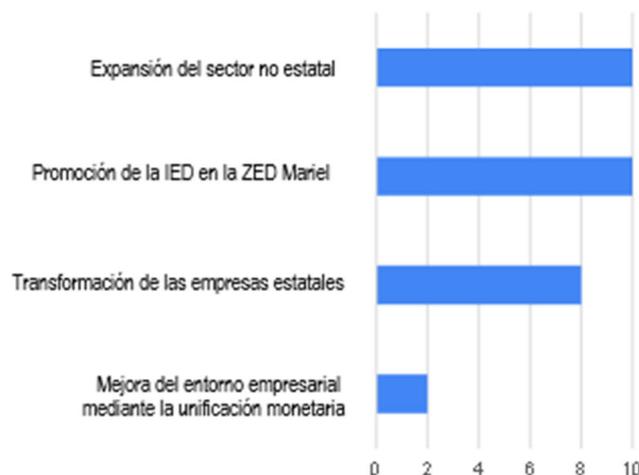
**Gráfico 3.2-9 Sectores prioritarios en el mediano a largo plazo (respuestas múltiples)**



- Desde Cuba se exporta café en granos, que se produce en Cienfuegos. Los destinos son Japón y otros países latinoamericanos. No hay problemas con la calidad de los granos de café.
- Hay potencial para exportar mangos, guayabas y aguacates.
- Existe una marca de café cubano llamada Crystal Mountain, que utiliza granos de café de buena calidad, pero el precio no es tan competitivo como el de otras marcas como la Blue Mountain de Jamaica.
- En un momento se importó toronja desde Cuba, pero el precio era más alto que en La Florida y no se pudo seguir exportando por falta de un suministro constante.
- Los tabacos no se exportan directamente a Japón, ya que una empresa de Hong Kong ha adquirido los derechos de importación de COHIBA.
- El precio de la miel es más alto en comparación con la miel china.
- Existe la posibilidad de desarrollar las importaciones de pescado y marisco, aunque la cantidad no está garantizada por el momento.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

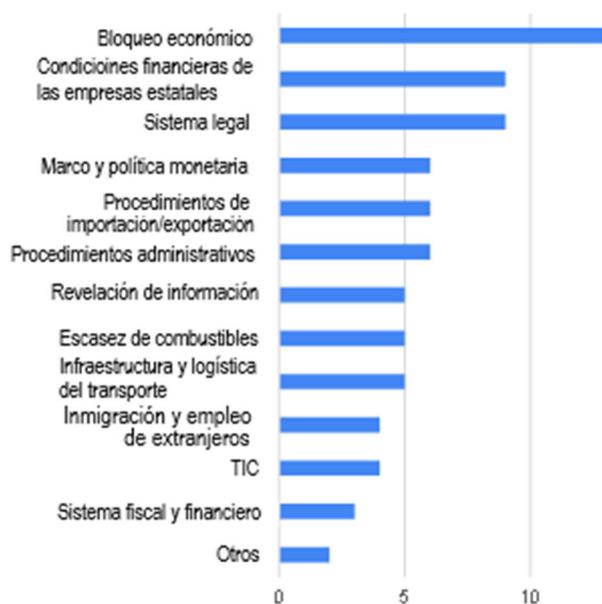
**Gráfico 3.2-10 Productos de importación previstos desde Cuba (respuestas múltiples)**



- Se espera la expansión del trabajo por cuenta propia como parte de la transformación económica de Cuba.
- La unificación monetaria en Cuba no tendrá mucho impacto en nuestro negocio, ya que los contratos siempre han estado denominados en yenes japoneses.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

**Gráfico 3.2-11 Áreas previstas de transformación económica (respuestas múltiples)**



- Debido al impacto del bloqueo económico, no se pueden abrir cartas de crédito, lo que hace imposible realizar exportaciones desde Japón.
- Sin el seguro NEXI (Nippon Export and Investment Insurance), la liquidación no puede realizarse, sino solo a riesgo de la empresa privada, las cuentas por cobrar quedarían pendientes, y existe el riesgo del bloqueo económico.
- Existe un enfoque actual sobre la posible participación en proyectos de AOD (Ayuda Oficial al Desarrollo) en lugar de tratar con empresas estatales.
- Es difícil firmar contratos con precisión y prontitud, ya que algunas empresas estatales no tienen personal familiarizado con los contratos con empresas extranjeras.
- Es difícil invertir en el sector de la construcción, ya que este sector, excepto en el caso de la vivienda, no está abierto a los inversionistas extranjeros.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

**Gráfico 3.2-12 Aspectos para la realización de negocios con Cuba (múltiples respuestas)**

El resumen de las necesidades de desarrollo de recursos humanos propuesto por las compañías japonesas se encuentra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.2-6 Necesidades de desarrollo de los recursos humanos propuestas por las compañías japonesas**

<p>&lt;Puntos destacados&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas de transacción del comercio</li> <li>• Idioma inglés</li> <li>• Información de contratos internacionales</li> <li>• Habilidades de comunicación/negociación con contrapartes de negocio extranjeras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de empresas</li> <li>• Transformación económica</li> <li>• Contabilidad y finanzas</li> </ul>
<p>&lt;Comentarios detallados&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante contar con recursos humanos que sepan hablar inglés, que tengan contactos con empresas estatales y que entiendan las transacciones comerciales internacionales.</li> <li>• Sería útil que existieran oportunidades para impartir capacitación sobre prácticas comerciales internacionales, estados financieros, etc.</li> <li>• Se espera la expansión del trabajo por cuenta propia como parte de la transformación económica de Cuba, pero es posible que algunas personas no tengan incentivos para trabajar por cuenta propia.</li> <li>• Es necesario desarrollar los recursos humanos en el contexto de la transformación económica. Parece haber un gran interés por una transformación al estilo vietnamita.</li> <li>• Es necesario el desarrollo de los recursos humanos para comprender la cultura empresarial de los demás.</li> </ul>	

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

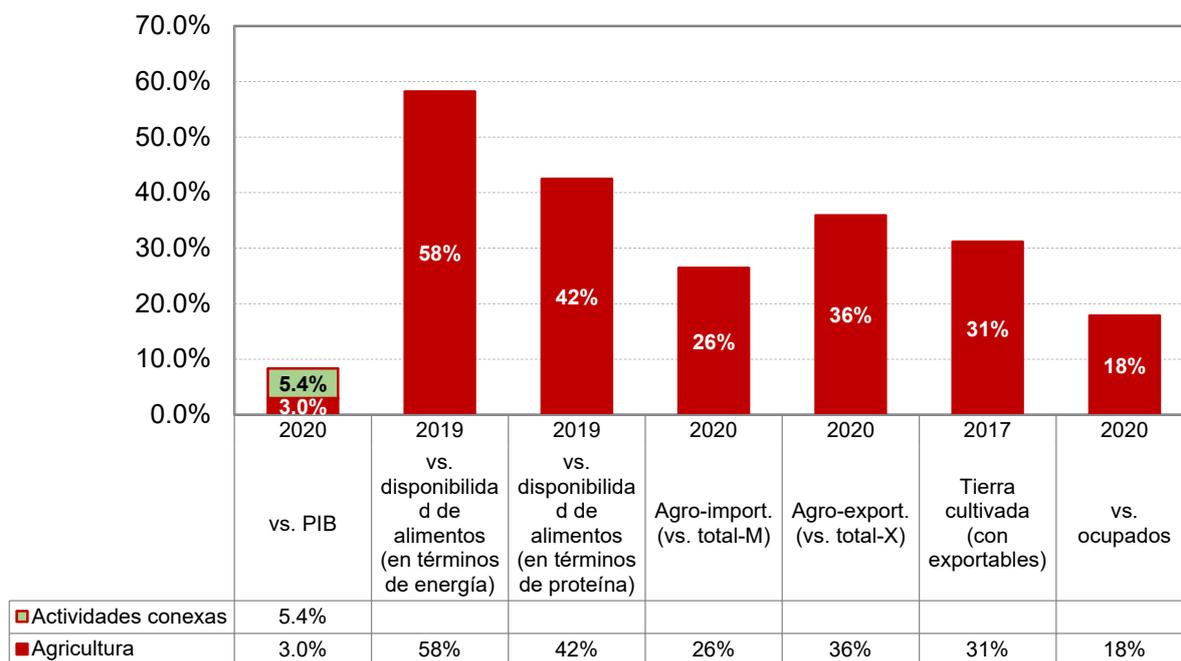
Además de las encuestas realizadas a las empresas japonesas, la FUH está llevando a cabo una encuesta a empresas estatales, cooperativas, empresas no estatales y empresas extranjeras para identificar sus necesidades de desarrollo de recursos humanos, Por ahora, el cuestionario se distribuirá en línea a unas 200 empresas y se recuperará, cotejará y analizará. El formato del cuestionario se muestra en el Anexo II.

### **3.2.4 Política sectorial (agricultura)**

#### **(1) Características generales del sector agrícola**

La seguridad y soberanía alimentarias son algunos de los temas prioritarios en Cuba. La producción de alimentos para satisfacer las necesidades nacionales es aún insuficiente, ya que alrededor del 70% del consumo nacional de alimentos depende de las importaciones. La importación de alimentos constituye el 14,7% del valor total de las importaciones y representa un promedio de 2000 millones de dólares al año. La contribución del sector agrícola al PIB sigue disminuyendo y ahora es del 3,8% (2019), mientras que en 1959 era del 22%, y alrededor del 9% si se tienen en cuenta las actividades relacionadas con la agroindustria, como el azúcar, el tabaco, las bebidas y los licores, el cuero y los productos de madera. Aunque la contribución del sector al PIB es baja, el sector agrícola aporta el 36% de las exportaciones, de las cuales el 30% son productos azucareros en 2020, y el 31% de la superficie cultivada se dedica a productos exportables. El sector agrícola emplea directamente alrededor de una quinta parte (18%, ONEI 2017) del total de trabajadores y el MINAG estima que alrededor del 30% de la población participa realmente en el sistema para cumplir con la producción. Además, se estima que el sector agrícola aporta el 58% de la energía alimentaria y el 42% de la proteína total disponible para la población.

El sector agrícola actual en la economía cubana podría entenderse a partir del siguiente Gráfico 3.2-13.

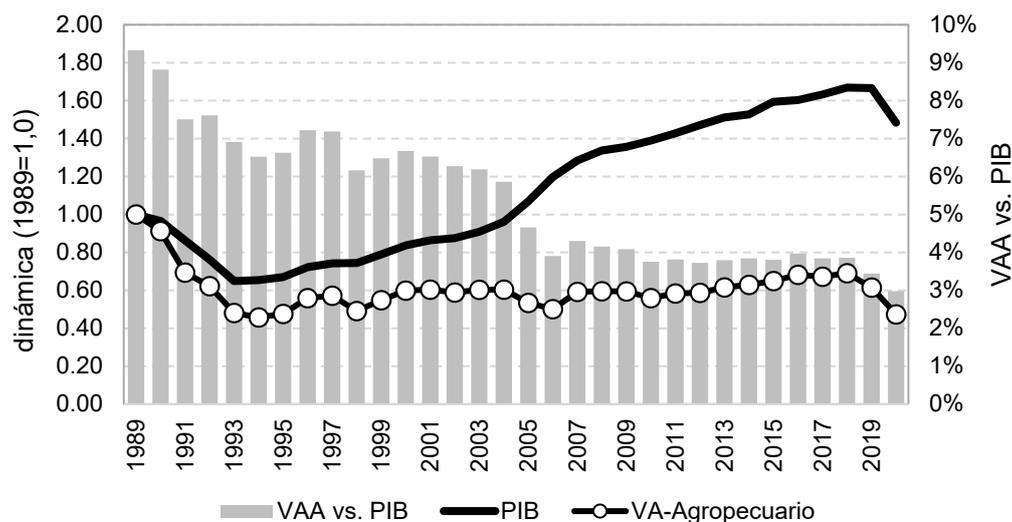


Fuente: FUH, a partir de estadísticas de la ONEI (2021)

**Gráfico 3.2-13 Panorama del sector agrícola (2020)**

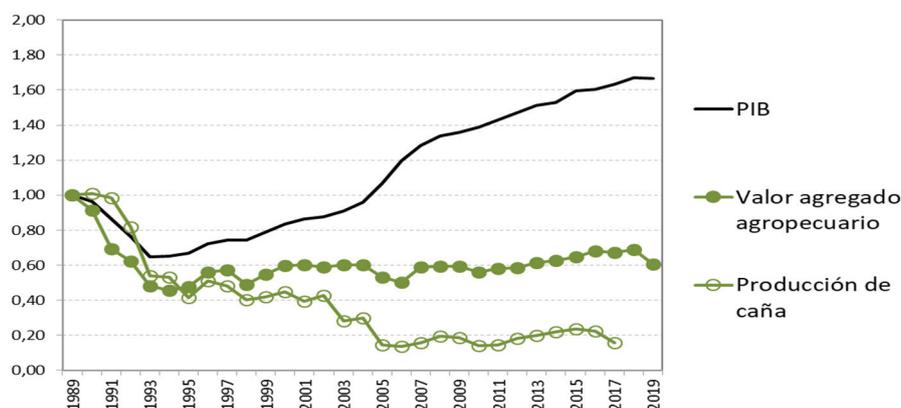
Cuba solía depender del monocultivo de la caña de azúcar, y la exportación de azúcar era la base del patrón de especialización del país. Esta situación cambió con la crisis de la economía cubana en 1990, cuando el PIB disminuyó un 35% y el valor añadido agrícola un 52% entre 1989 y 1993. Tras la transformación inicial desde 1993 hasta el final de los años 90, la economía se recuperó favorablemente ya que el PIB creció un 3,7% con un crecimiento medio anual del 3,2%. Sin embargo, el crecimiento del sector agrícola se mantuvo bastante estable (Gráfico 3.2-14) durante dicho periodo y a partir de 2007 se produjeron una serie de transformaciones para reactivar el sector. Entre 2006 y 2018 se alcanzó un crecimiento medio anual del 2,7% para la producción agrícola, aunque está lejos de lo que solía ser en la década de 1980, ya que el valor agrícola en 2018 era el 69% del de 1989.

La exportación de azúcar se redujo considerablemente (Gráfico 3.2-15) y tuvo que depender en gran medida de equipos e insumos importados. Hay que señalar que el estancamiento de la producción de caña de azúcar continúa, ya que la producción apenas supera el millón de toneladas en los últimos años, lo que está por debajo del nivel deseado. No obstante, la agroindustria de la caña de azúcar se reconoce como un sector estratégico, ya que no se trata sólo de la "producción de azúcar", sino que puede diversificarse para obtener alcohol, alimentos para animales y bioproductos, como la biomasa.



Fuente: FUH, a partir de estadísticas de la ONEI (a precios de 1997).

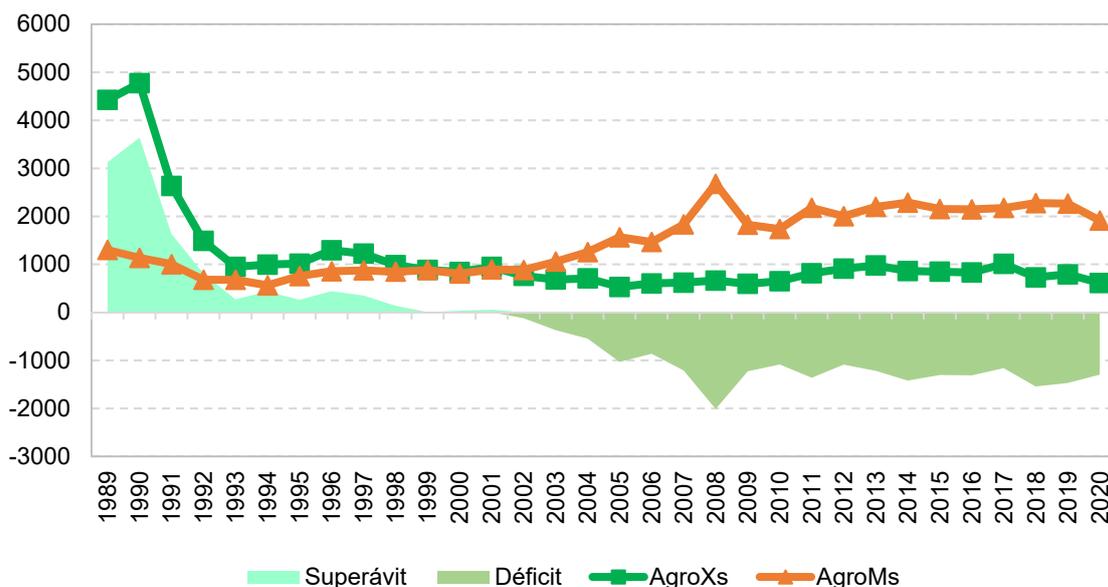
**Gráfico 3.2-14 PIB y el sector agrícola.**



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y la FUH, partir de estadísticas de la ONEI.

**Gráfico 3.2-15 PIB agrícola y valor añadido (1989 = 1,0)**

Esta dinámica desfavorable se refleja en la caída de las exportaciones agrícolas del 5,4% de media anual, el aumento de las importaciones agrícolas del 10,5% de media anual y el deterioro de la balanza comercial exterior del sector agrícola (Gráfico 3.2-16). El déficit continúa en el sector agrícola, que no permite una simple reproducción y reforma. Los productos de exportación relacionados con el sector agrícola son, azúcar, tabaco, miel, ron, mariscos y carbón vegetal.

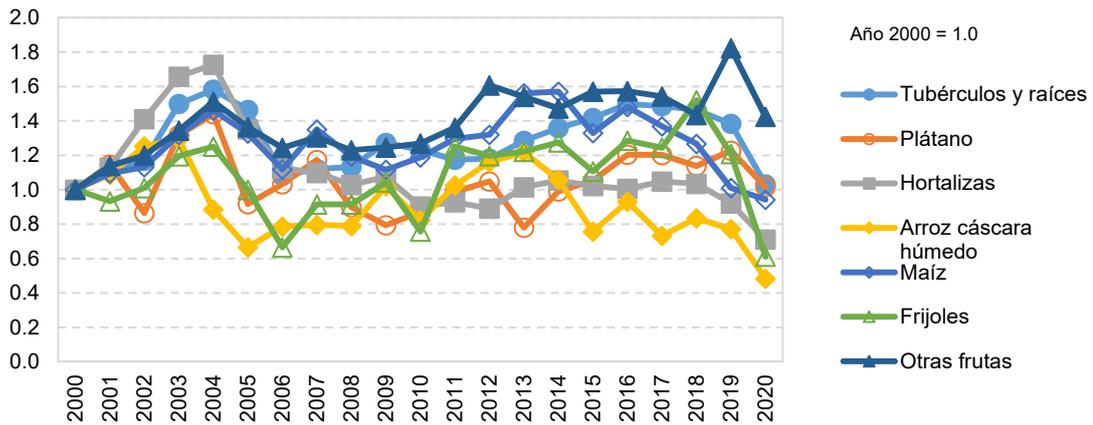


Fuente: Equipo de Estudio de JICA y la FUH, a partir de estadísticas de la ONEI. Nota: AgroXs = exportaciones agrícolas y AgroMs = importaciones agrícolas.

**Gráfico 3.2-16 Comercio exterior: agricultura y ganadería (en 1000 CUP)**

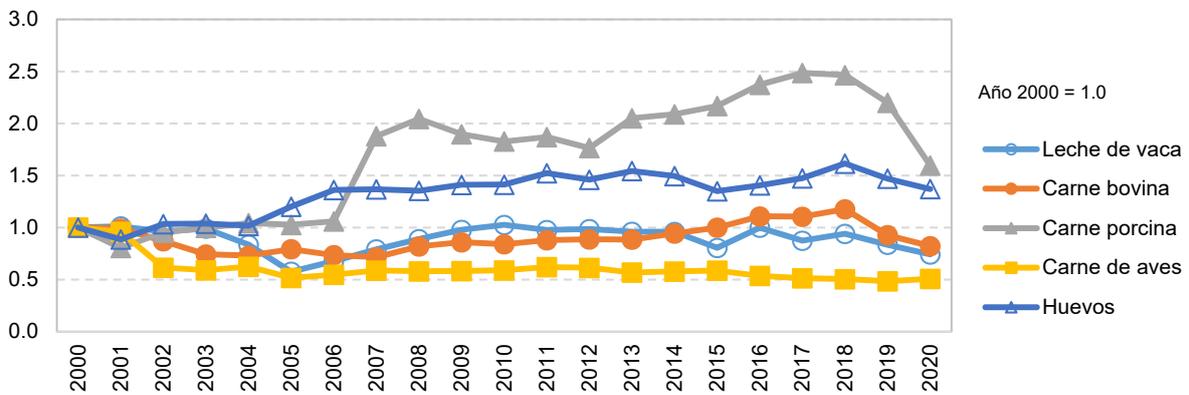
## (2) Producción del sector agrícola

El comportamiento de los productos relacionados con el sector agropecuario varía por productos, sin embargo, se puede entender que todos enfrentan dificultades en la producción estable. La carne de cerdo, el huevo y los frijoles tienen un rendimiento favorable con el apoyo de los programas particulares de promoción. Por el contrario, el rendimiento del arroz, que es el alimento básico más importante, y del maíz para la alimentación del ganado, es negativo. Sin embargo, cabe señalar que el tonelaje por hectárea de arroz se encuentra en el lado positivo (Gráfico 3.2-17, Gráfico 3.2-18 y Gráfico 3.2-19). En lo que respecta al sector ganadero, se introdujeron especies de ganado no autóctonas, como el ganado lechero, el vacuno de carne y el porcino, para aumentar la oferta en el mercado nacional, lo que implicó la importación de forrajes y piensos especiales para estas especies no autóctonas. La disminución del volumen de producción se entiende por las dificultades actuales de importación, que obstaculizan la sustitución del ganado no autóctono envejecido y la importación de los forrajes y piensos necesarios. Para superar esta situación, se hace hincapié en el desarrollo de forrajes y piensos que puedan producirse en el país para sustituir a aquellos más específicos, y en el aumento del número de especies autóctonas que no requieren condiciones especiales de alimentación.



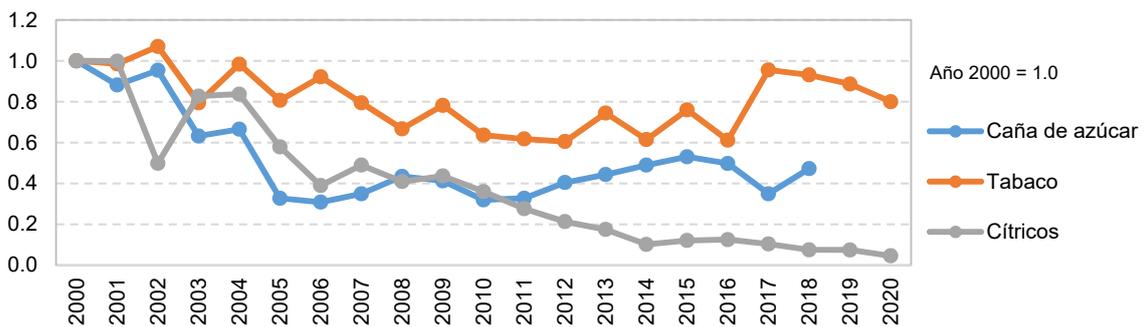
Fuente: FUH (ONEI)

**Gráfico 3.2-17 Producción agrícola (2000-2020).**



Fuente: FUH (ONEI)

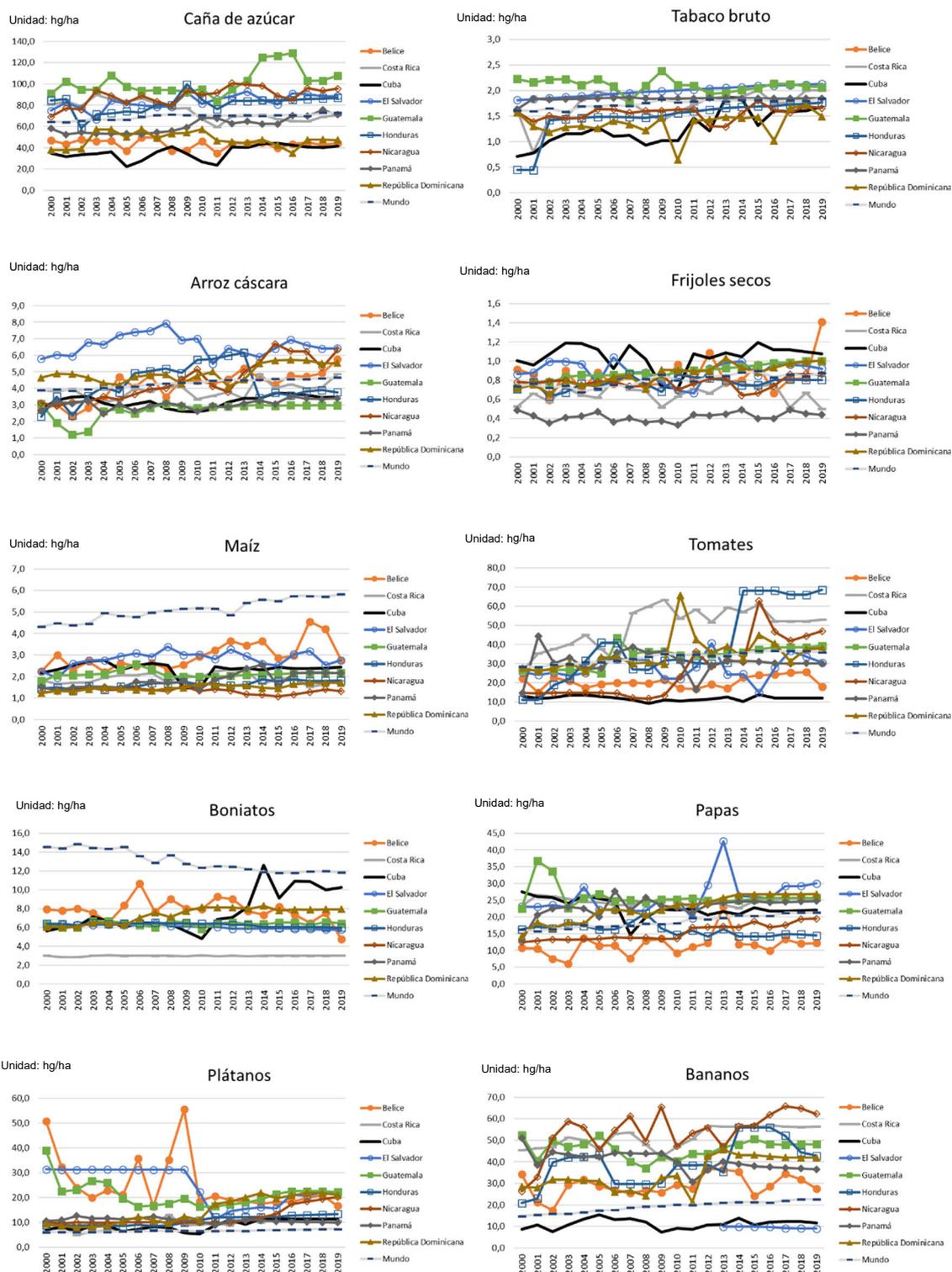
**Gráfico 3.2-18 Producción ganadera (2000-2020).**



Fuente: FUH (ONEI)

**Gráfico 3.2-19 Producción de bienes exportables (2000-2020).**

Al comparar el rendimiento de los productos agrícolas con otros países, como los de América Central, República Dominicana y el mundo, los resultados del rendimiento cubano no son tan brillantes con la excepción de los frijoles, el boniato, el maíz y la papa.

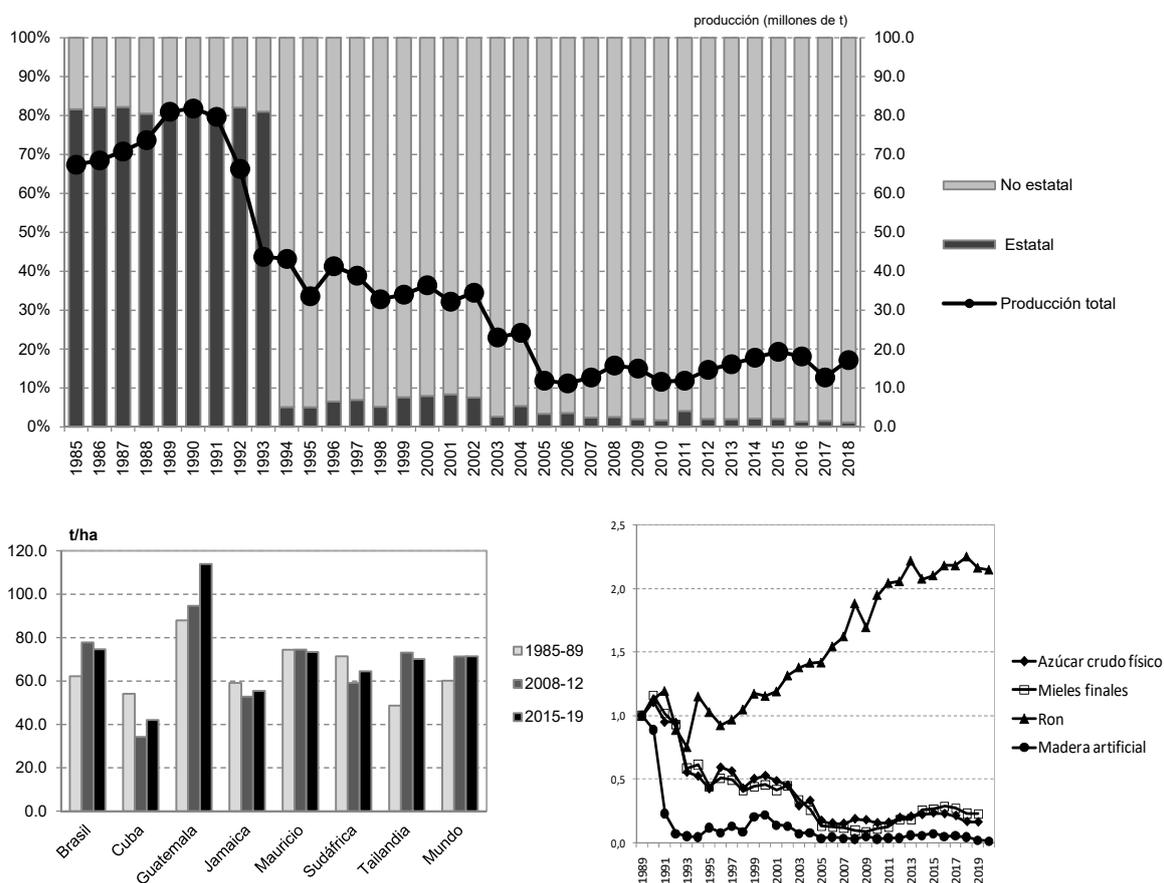


Fuente: FUH (ONEI)

**Gráfico 3.2-20 Comparación del rendimiento de determinados productos entre Cuba, América Central, República Dominicana y el resto del mundo.**

En el caso de la caña de azúcar, el volumen y el rendimiento se redujeron drásticamente, ya que depende de insumos importados y se encuentra en una posición desfavorable en comparación con otros países en

el mismo mercado del azúcar. Otros países lograron aumentar su rendimiento de la caña de azúcar de manera constante y países como Brasil y Guatemala han reemplazado la posición que Cuba solía ocupar. El sector no estatal produce la mayoría de la caña de azúcar hoy en día, y el rendimiento es básicamente el mismo, ya sea para empresas estatales o para productores no estatales, ya que AZCUBA (OSDE), encargada de la caña de azúcar, ofrece formación técnica tanto a las empresas estatales como a los productores de caña de azúcar no estatales. Sin embargo, además de la disminución del rendimiento, la eficiencia de la producción es baja, ya que no se ha llevado a cabo la modernización de las instalaciones y equipos para el proceso de post-cosecha. Además, se ha detectado que el azúcar refino orgánico que se está produciendo tiende a no ser aceptado por el mercado internacional. Esto obliga a AZCUBA a revisar las exigencias del mercado y las pérdidas en el proceso de producción. La caña de azúcar se procesa en forma de azúcar crudo, azúcar refino y ron, y la mayoría se utiliza para producir ron. Además, la industria azucarera se centra ahora en la biomasa, ya que el país apuesta por las energías renovables, que requieren inversiones extranjeras, y por la cooperación entre diversos socios de desarrollo.



Fuente: ONEI.

**Gráfico 3.2-21 Producción y agroindustria de la caña de azúcar.**

### (3) Lineamientos y medidas para la transformación

El Gobierno cubano ha implementado una serie de transformaciones a partir de 2007 para reactivar el sector agrícola. Los principales objetivos son i) incrementar la producción, ii) sustituir las

importaciones de alimentos, iii) ampliar y desarrollar la producción, y el uso de energías renovables y iv) producir excedentes para incrementar las exportaciones de productos agrícolas.

**Tabla 3.2-7 Tenencia y administración de la tierra**

Entidad	2007 (%)	2015 (%)	2017 (%)
<b>Estatal</b>	<b>35.8</b>	<b>25.1</b>	<b>17</b>
<b>No estatal</b>	<b>64.2</b>	<b>74.9</b>	<b>83</b>
CCS	18.5	18.8	51
Usufructo (Decreto Ley 259 / 300)		28.2	
Pequeñas fincas		1.8	
UBPC	36.9	18	23
CPA	8.8	8.1	9
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Recientes transformaciones en la política agrícola cubana e impactos en los mercados y en la producción (2018)

La transformación incluye el traspaso de la producción agrícola a gran escala en granjas estatales a productores no estatales (es decir cooperativas y agricultores privados). En el 2007, las tierras estatales que no se estaban cultivando fueron asignadas a agricultores y otros trabajadores, fincas privadas, cooperativas y empresas estatales, con derechos como usufructuarios. En virtud de este Decreto Ley 259 y del Decreto-ley 300, se han asignado más de 1,7 millones de hectáreas de tierra a esos "nuevos productores agrícolas" y se ha estimado que el 69,7% de los productos agrícolas son cultivados por quienes recibieron el derecho de uso gracias a esta medida. Cabe señalar que solo alrededor del 23% (en 2012) de esos "nuevos productores agrícolas" tenían experiencia agrícola previa, por lo que necesitan no solo apoyo técnico, sino también económico y financiero, así como asesoramiento empresarial. Esto ha sido modificado aún más en 2018 bajo el Decreto 358 y 350 que incluye lo siguiente: permitir que los productores de usufructo se unan a las empresas estatales como trabajadores y que el usufructo de la tierra se extienda hasta 20 años (antes era 10 años) y prorrogable por el mismo término.

Además de la asignación de tierras, el gobierno cubano anunció otras medidas (Tabla 3.2-8) para apoyar a los productores, ya sean empresas estatales o entidades no estatales (cooperativas).

**Tabla 3.2-8 Resumen de las medidas tomadas en el sector agrícola desde 2007.**

2013/ 14
1) Proceso de Reestructuración del MINAG (incluye la "Creación de empresas agropecuarias provinciales, creación de Oficinas Agropecuarias como parte de las administraciones provinciales / municipales).
2) Venta no restringida de insumos y equipos (Resolución 218) - a cualquier tipo de entidad productiva y a productores individuales (2014).
3) Incentivos a la producción agrícola - Mejores pagos estatales a los agricultores por los productos agrícolas (30-50% sobre los costos de producción).
4) Creación de mercados campesinos bajo la administración de cooperativas no agropecuarias (Decreto Ley 305 2012).
5) Modificación de la política de venta no restringida a instalaciones turísticas.
6) Flexibilización de las regulaciones sobre la venta de productos agrícolas.
7) Ampliación de la función de las cooperativas (ventas y servicios).

<b>2016: Cooperativa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Permitir a los productores, que incluyen varios tipos de "cooperativas agrícolas" y agricultores pequeños, contratar directamente la mano de obra.</li> <li>2) Simplificar el sistema fiscal para los agricultores pequeños.</li> </ol>
<b>2018: Política de mejoramiento de las Bases Productivas (Decreto 365, 354)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Regular las disposiciones relacionadas con la mecanización, el riego, el drenaje agrícola y el suministro de agua al ganado, desarrollar/mejorar las actividades relacionadas con el uso racional del agua y la infraestructura hidráulica y los equipos agrícolas, y aumentar la productividad/el ahorro de mano de obra con tecnologías avanzadas.</li> <li>2) Desarrollo de fondos para las cooperativas agrícolas (UBPC, CPA, CCS)</li> <li>3) Modificar la función de las CCS (por ejemplo, facilitar a los socios el acceso a créditos bancarios para insumos y servicios, contratar/comercializar las producciones, contribuir al desarrollo integral de la comunidad donde residen)</li> <li>4) Autorizar a la totalidad de las bases productivas a vender sus productos a terceros una vez cumplidos sus contratos</li> <li>5) Permitir a los pequeños agricultores, pertenezcan o no a las cooperativas, relacionarse directamente con quienes se ocupan de los insumos, servicios y productos.</li> </ol>
<b>2018:Maquinarias agrícolas, riego y aguas residuales agrícolas(Decreto 2/2019)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regular las disposiciones relacionadas con la mecanización, el riego, el drenaje agrícola y el suministro de agua al ganado, desarrollar/mejorar las actividades relacionadas con el uso racional del agua y la infraestructura hidráulica y los equipos agrícolas, y aumentar la productividad/el ahorro de mano de obra con tecnologías avanzadas.</li> <li>2. Política de mejoramiento de la maquinaria agrícola a las cooperativas de pequeños agricultores con una alta demanda de mano de obra. Permitir la venta de tractores de baja potencia.</li> <li>3. Priorizar el uso de la mecanización agrícola y de las instalaciones de riego y drenaje para los cultivos con una gran demanda de mano de obra (por ejemplo, mijo azucarero, arroz, granos, papa, cítricos) teniendo en cuenta la conservación del suelo, el uso racional del agua y la utilización de fuentes renovables de energía.</li> <li>4. Fabricar equipos/partes/piezas/accesorios que tienen gran demanda.</li> <li>5. Organizar la venta de recursos a los productores mediante mercados mayoristas y minoristas utilizando el mecanismo establecido en el sistema de centros comerciales del grupo empresarial de logística y la empresa comercializadora Azumat.</li> <li>6. Examinar la formación de ingenieros dedicados a la mecanización y riego / drenaje y la promoción de trayectorias profesionales para los ingenieros agrícolas en las áreas de la mecanización agrícola y el riego/drenaje.</li> </ol>
<b>2019: Política para la conservación, mejoramiento genético y uso sostenible de los recursos zoogenéticos.(Decreto 387/2019)</b>
<p>Establecer un marco normativo que tenga en cuenta la conservación, el mejoramiento y la utilización de los recursos zoogenéticos, y que garantice la recuperación de la genética animal de manera integral, lo que incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un banco de germoplasma y ADN genómico para todas las especies.</li> <li>• Mejoramiento de la inseminación artificial del ganado.</li> <li>• Establecimiento de esquemas de cruces para todas las especies comerciales de ganado.</li> </ul>
<b>2019: Política sobre los recursos fitogenéticos para la alimentación, la agricultura y las semillas. (Decreto 388/2019)</b>
<p>Garantizar la conservación, la protección y el mejoramiento de la utilización de los recursos fitogenéticos y la producción de semillas de calidad para aumentar el rendimiento, lo que incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mejoramiento de la infraestructura de los bancos de fito-germoplasma.</li> <li>• El desarrollo de programas de fitomejoramiento para variedades e híbridos que hagan frente al impacto del cambio climático actual y futuro.</li> <li>• El mejoramiento del sistema de semillas (incluye el vínculo entre los institutos de investigación, las universidades y los productores seleccionados).</li> <li>• Producir semillas que satisfagan la demanda nacional y la exportación (incluir el mejoramiento de la</li> </ul>

infraestructura de las biofábricas).
<b>2019/2020: Ventas directas de cooperativas y pequeños agricultores a entidades turísticas</b> (Resolución 559: 2019 Ministro de Agricultura y Resolución 177: 2020 Ministro de Turismo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Los productores en cualquiera de sus formas, por ejemplo, empresas estatales, UBPC, CPA, CCS, privados, podrían vender<sup>5</sup> directamente a las entidades turísticas los productos agrícolas no procesados industrialmente.</li> <li>ii) El pago mediante transferencia bancaria por las entidades designadas por el Banco Central de Cuba.</li> <li>iii) Que los pequeños agricultores, incluidos los usufructuarios de la tierra, comercialicen los productos autorizados directamente con el sector turístico sin la intermediación de cooperativas o entidades estatales.</li> </ul>
<b>Julio de 2020: Cuba y su desafío económico y social</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Promoción del autoabastecimiento de productos agrícolas y ganadería a nivel municipal.</li> <li>2) Fortalecimiento de la promoción de las exportaciones y de la cadena productiva.</li> <li>3) Ampliación / fortalecimiento de la industria de transformación de alimentos a pequeña escala para el autoabastecimiento.</li> <li>4) Priorizar los insumos para determinados productos.</li> <li>5) Promoción de la inversión extranjera directa para determinados productos agrícolas y ganaderos.</li> <li>6) Liberalización de las regulaciones que dificultan la capacidad de producción.</li> <li>7) Promoción de la industria de procesamiento de alimentos, etc.</li> </ul>
<b>Octubre de 2020: Política económica en el marco de la COVID-19.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Flexibilización del contrato de trabajo por temporada.</li> <li>2) Permitir el procesamiento / venta de alimentos a nivel municipal.</li> <li>3) Permitir la venta de materiales / maquinaria relacionados con la producción.</li> <li>4) Permitir la exportación para obtener divisas.</li> <li>5) Crear el Banco de Desarrollo Agrícola.</li> <li>6) Transformación de la venta de productos agrícolas / participación de los gobiernos locales / revisión de la distribución centralizada.</li> <li>7) Transformación de las cooperativas estatales relacionadas con la agricultura.</li> </ul>
<b>2020: Política de mejoramiento de la sanidad animal</b> (Decreto 20/2020: Consejo de Ministros)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Fortalecer el servicio veterinario estatal y garantizar los insumos que requiere la red de laboratorios veterinarios para el diagnóstico oportuno.</li> <li>2) Instaurar el Centro Nacional de Salud Animal (CenaSA), adscrito al MINAG, como órgano rector del sistema de salud animal.</li> </ul>
<b>2021: Política de comercialización de productos agrícolas</b> (Decreto 30)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Nueva normativa sobre el proceso de comercialización mayorista y minorista.</li> <li>2) Comercialización de productos agrícolas para diferentes destinos de forma más flexible.</li> <li>3) Apoyar la comercialización de productos agrícolas con un enfoque de cadena de valor.</li> <li>4) Introducir incentivos para la producción, recolección y comercialización de los productos agrícolas que tengan el impacto de aumentar la producción.</li> <li>5) Introducir licitaciones y sistema de evaluación de los proveedores para el consumo social por parte del comité de compras públicas.</li> <li>6) Aumentar los productos agrícolas de "valor añadido" (por ejemplo, el sistema de marca, el embalaje, la calidad, el cumplimiento de las normas que garantizan la seguridad de los productos).</li> <li>7) Mantener/difundir actualizaciones semanales de los precios en función de las coberturas y del comportamiento del mercado.</li> <li>8) Crear nuevos tipos de mercado (por ejemplo, nueva imagen, limpieza, variedad de productos y servicios).</li> </ul>

<sup>5</sup> Esto incluye flores frescas y plantas ornamentales, arroz, carbón vegetal, arreglos florales, servicios de jardinería, especias, huevos, productos procesados/envasados y carnes frescas congeladas (carnero, cabras, conejos). Para los productos cárnicos procesados, se requiere la certificación de los servicios veterinarios estatales para garantizar la calidad sanitaria para el consumo humano.

<b>Mayo de 2021: 63 medidas.</b>	
Anunciadas para impulsar la producción y mitigar los efectos indeseables del ordenamiento monetario para los productores, así como para fortalecer la equidad entre las diferentes entidades; por ejemplo, reducir el precio de la electricidad, las tarifas de uso del agua, las tarifas aéreas para la fumigación con plaguicidas, revisar el precio del pienso.	
Costo	Reducir las tarifas de los servicios básicos (electricidad, agua, otros servicios específicos); Reducir los precios de algunos de los insumos.
Precio para el consumidor	Precio del arroz; Dualidad de precios en algunos alimentos y hortalizas; Aumento del precio de la leche.
Comercialización	Autorización de la venta libre en los mercados agropecuarios de determinados productos, como la carne de ganado vacuno y la leche; Posibilidad de acceder a los mercados en moneda libremente convertible (MLC) y al turismo.
Financiación	Reorientación del presupuesto para fondos de desarrollo con el fin de estimular el crecimiento de la producción; Aumentar y diversificar los servicios de seguros.
Estructura del sistema cooperativo	Incluye la fusión de cooperativas con baja rentabilidad.
Plan de desarrollo local	Los productores y las cooperativas desarrollan conjuntamente actividades que aumentan el valor añadido de la producción primaria; Desarrollar y promover servicios que puedan mejorar el mercado. Gestionar la comercialización.

Fuente: Resumen realizado por el Equipo de Estudio / FUH a partir de documentos oficiales.<sup>6</sup>

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, y la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista volvieron a resaltar la importancia del sector agrícola y su necesaria contribución al PIB, para un mayor abastecimiento del consumo interno, lo que en definitiva podría disminuir las importaciones. Las acciones claves son continuar con la transformación para el autoabastecimiento, el acceso directo de los productores al mercado, la comercialización, el enfoque territorial, el énfasis en los productos de exportación (por ejemplo, tabaco, café, miel, cacao, agroindustria de la caña de azúcar, los camarones de cultivo para el mercado internacional, la acuicultura para el mercado interno), y la conservación (Tabla 3.2-9).

**Tabla 3.2-9 Lineamientos de la política agroindustrial (Resumen)**

<p><b>&lt;Sistema&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar transformando el modelo de gestión con mayor presencia de formas productivas no estatales (cooperativas), y que las empresas estatales se conviertan en el principal gestor del desarrollo tecnológico y de la producción, y de las estrategias de comercialización con eficiencia y competitividad.</li> <li>• Asegurar que el programa de desarrollo de los productores agrícolas se corresponda con la estrategia del país.</li> <li>• Introducir gradualmente las cooperativas de servicios en las actividades agroindustriales.</li> <li>• Garantizar el servicio bancario especializado al sector agroindustrial, que tenga en cuenta los ciclos de producción y el nivel de riesgos.</li> <li>• Fortalecer y ampliar las actividades de seguros agrícolas.</li> </ul>
---

<sup>6</sup> Existen otras políticas en proceso de aprobación e implementación, relacionadas con: i) la conservación del suelo, ii) el plan de soberanía alimentaria y educación nutricional (Plan SAN), iii) la organización de la producción agrícola y forestal en los polos productivos, principalmente para el abastecimiento a las grandes ciudades, iv) el desarrollo, la producción y la aplicación de biofertilizantes y bioplaguicidas, v) el extensionismo agrícola y vi) la agroecología.

- Continuar con la transformación del sistema de comercialización de suministros, equipos y servicios, que garantice el acceso directo de los productores al mercado.
- Priorizar el pago a los productores en el plazo establecido.
- Mejorar la acción reguladora en la formación de precio de los productos agrícolas para estimular a los productores primarios. Se tendrá en cuenta el comportamiento de los precios del mercado internacional.
- Diseñar y aplicar servicios de asistencia técnica, capacitación y extensión agrícola.
- Priorizar la protección, conservación y mejora de los recursos naturales.
- Continuar con la reorganización y el desarrollo del riego, el drenaje, el suministro de agua para el ganado, y garantizar los servicios de mantenimiento y reparación. Cabe destacar que sólo 459 007 hectáreas están bajo riego, lo que representa el 7,2% de la superficie agrícola y el 17% de las superficies cultivadas.
- Los sistemas de gestión de la calidad deben ajustarse a las normas establecidas y a las exigencias de los clientes y garantizar la seguridad alimentaria.

**<Cadena de Fortalecimiento / Comercialización>**

- Continuar la transformación de la comercialización de los productos agrícolas.
- Organizar la producción en los polos de producción agrícolas.
- Promover el desarrollo del tabaco, café, la apicultura, cacao, etc. lo cual contribuye a la recuperación gradual de las exportaciones.
- Producción de tabaco para aprovechar al máximo las posibilidades del mercado exterior.
- Reanimar la agroindustria de cítricos.
- Incrementar la eficiencia de la pesca, de acuerdo con las regulaciones pesqueras, lo que se traduce en un aumento de los ingresos por las exportaciones (Por ejemplo, el camarón de cultivo) y la acuicultura para los mercados nacionales.
- Agroindustria de la caña de azúcar.

**<Enfoque territorial>**

- El enfoque territorial debe prevalecer mediante la integración de la mini-industria, que no sólo aumenta la eficiencia y la calidad, sino que reduce los costos de transporte y distribución.
- Desarrollar la autosuficiencia alimentaria municipal.

Fuente: Resumen realizado por el Equipo de Estudio a partir de documentos oficiales.

El avance que han tenido las 63 medidas anunciadas en abril de 2021 se resume de la siguiente manera. Paralelamente a los avances, el Ministro de la Agricultura comunicó ante la Asamblea Nacional (diciembre de 2021) que las principales prioridades del MINAG son: i) promover el desarrollo de la agricultura urbana y suburbana, ii) controlar el uso de la tierra, iii) fomentar la producción de leche, maíz, arroz, frijoles, y es necesario cambiar la estructura para masificar la producción de ganado menor, mediante la creación de MIPYMEs y cooperativas.

**Tabla 3.2-10 Avances de las 63 medidas (hasta diciembre de 2021)**

Sistema empresarial agroindustrial municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han respondido 35 entidades de 31 municipios.</li> <li>• El Consejo de la Administración Municipal se encarga de su diseño y organización.</li> </ul> Nota: Forma parte del proceso de descentralización del sistema empresarial.
Mejoramiento de las OSDEs y de los grupos de interés.	En curso
Agricultura urbana y suburbana	Se han identificado 60 unidades empresariales de base que podrían convertirse en "granjas urbanas" bajo ciertas condiciones, ya sea como empresas estatales o como MIPYMEs.
"Productor agrícola"	Nuevo concepto: Quien realiza una "actividad económica vinculada a la producción agrícola, azucarera o forestal". No tiene que ser el propietario o usufructuario de la tierra.

Priorizar la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de leche, maíz, arroz, frijol (en la medida de la disponibilidad de financiación).</li> <li>• Se otorgaron subsidios temporales para la producción de café, maíz, arroz, tomate y leche.</li> </ul>
Banco de Desarrollo Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En vigor desde el 1 de septiembre de 2021</li> <li>• Capital: 1800 millones de pesos.</li> <li>• Producción porcina, ganadería, arroz, plátano, yuca, guayaba.</li> <li>• Préstamos concedidos hasta ahora por 588 664 000 pesos para 252 proyectos</li> </ul> <p>Nota: Se puede encontrar más información en la siguiente sección.</p>
Seguros	Seguro de producción ganadera (fase de ejecución)
Empresas con deudas bancarias	Plan de reestructuración
Modificación de precios	Reducción de tasas/precios en los siguientes aspectos: agua y electricidad, tasa del impuesto sobre los ingresos personales (del 5% al 2%), insumos (por ejemplo, bioproductos).
Inversión (exportaciones y sustitución de importaciones)	Financiación priorizada para i) la puesta en marcha de las plantas de bioproductos (La Habana/ Villa Clara), y ii) la modernización de la planta de inyectables (grupo empresarial Labiofam).
Tierras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha distribuido a 11.000 ganaderos.</li> <li>• Otros 22.000 están necesitados.</li> <li>• Está en proceso la ayuda financiera a 23.000 productores de ganado.</li> </ul>
Riego	Garantizado por el crédito saudí: 95 equipos de riego, 77 carretes, 18 sistemas de riego por goteo.
Promoción de la participación directa e indirecta de las cooperativas en proyectos de inversión extranjera.	Aprobado hasta ahora: 158 contratos por valor de 15 319 999 dólares.

Fuente: Informe del Ministro de Agricultura al Parlamento en diciembre de 2021

#### **(4) Estructura y actores del sector agrícola**

Existen varios actores en el sector agrícola: los ministerios, los grupos empresariales estatales, las cooperativas y las unidades privadas. El gobierno presupuesta las entidades con funciones de administración pública como el MINAG y sus delegaciones en las provincias y municipios, así como los institutos de investigación con funciones transversales como el Instituto de Investigación de Sanidad Vegetal, el Instituto de Ingeniería Agrícola, el Instituto del Suelo, el Centro de Capacitación y Superación y la Unidad de Laboratorios Centrales de Sanidad Agropecuaria.



Fuente: FUH.

**Gráfico 3.2-22 Actores que participan en el sector agrícola**

El MINAL, por su parte, se encarga de la agroindustria (incluidos los sectores de la transformación agroindustrial y la pesca) y de la gestión de las normas y la calidad de los alimentos, e inspecciona y supervisa los productos relacionados con el MINAG y los productos de las minindustrias (principalmente bajo la jurisdicción del MINAG) para garantizar que cumplen diversas normas y requisitos de inocuidad alimentaria. El MINAL ha adoptado recientemente una política sobre las actividades pesqueras y la producción industrial de alimentos, y a lo largo del próximo año tiene previsto reforzar la capacidad de su personal mediante la formación, etc., para que pueda ocuparse de la fabricación y la aprobación de productos para la industria alimentaria. Los organismos dependientes del MINAL son los siguientes:

**Tabla 3.2-11 Centros y entidades que forman parte del MINAL**

Tipo	Entidad	Actividades en las que participa
Instituto de Investigación/ Entidad de Inspección	Centro de Investigaciones Pesqueras (CIP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de investigación sobre recursos marinos y acuicultura.</li> <li>• Actualmente lleva a cabo 15 proyectos de investigación. Los laboratorios recibieron el apoyo de la UE y China, que son los principales destinos de las exportaciones. Se considera que el apoyo a i) la acuicultura y ii) los conocimientos sobre desarrollo marino con una conservación ecológica integral son los más necesarios.</li> <li>• Existe una escuela de formación técnica para investigadores y técnicos, y es necesario actualizar los materiales y medios de enseñanza.</li> </ul>
	Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de una amplia gama de proyectos, incluido el desarrollo de alimentos funcionales, plantas de irradiación de alimentos y plantas de tratamiento de aguas residuales, además del desarrollo del procesamiento de alimentos.</li> <li>• Dirigió la formación técnica de investigadores e ingenieros (incluida la formación regional en América Latina).</li> <li>• Llevan a cabo 21 proyectos de investigación.</li> <li>• El laboratorio, las instalaciones y el equipamiento fueron montados por la FAO hace unos cuarenta años y requieren una modernización.</li> </ul>

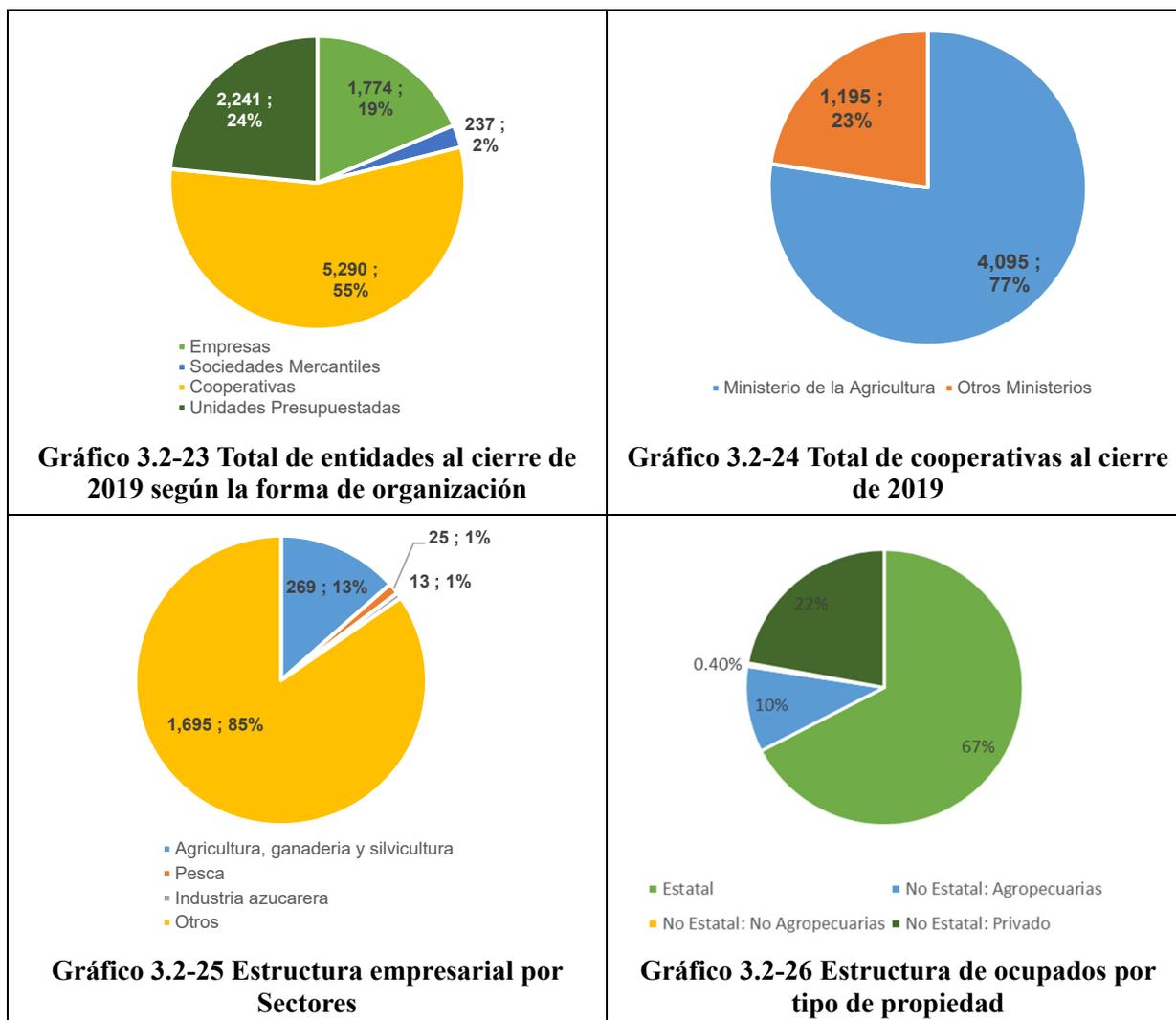
Tipo	Entidad	Actividades en las que participa
	Oficina Nacional de Inspección Estatal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de inspección (incluida la inspección para la acreditación/certificación) que controla el cumplimiento de la inocuidad de los alimentos, la calidad y las normas/reglamentos establecidos por el MINAG.</li> <li>• 6 oficinas a nivel territorial y 15 oficinas a nivel provincial.</li> </ul>
OSDE	Grupo Empresarial de la Industria Agroalimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La OSDE se encarga de la agroindustria, con 37 empresas estatales que elaboran productos procesados, como carne, lácteos, café, conservas y otros (desglose: 15 de carne, 14 de lácteos y 8 de otros productos procesados).</li> <li>• Básicamente, las producciones nacionales se utilizan como materia prima para el procesamiento.</li> </ul>
	Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de la agroindustria del procesamiento mediante el uso de materias primas importadas (por ejemplo, el trigo). 24 empresas estatales que producen: bebidas/jugos (8), cervecerías (4), aceites de cocina (4) y productos de confitería (8).</li> </ul>
	Grupo Empresarial de la Industria Pesquera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de los productos pesqueros y marinos, con 31 empresas estatales (piscicultura (10), acuicultura (12), camarones (1) y 8 de otros servicios).</li> <li>• A diferencia de otras OSDE, la empresa se encarga de todos los procesos, desde la obtención de materias primas hasta la transformación y comercialización (Cerrar el ciclo).</li> <li>• Las angulas son el producto más eficiente desde el punto de vista económico, y su principal destino de exportación es China. Sin embargo, sólo se puede capturar una vez al año.</li> </ul>
Empresa mixta	CORALSA (Conjunto de empresas mixtas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye 12 empresas mixtas.</li> <li>• Producen agua mineral, harina, carne procesada, confitería, productos lácteos, helados, mayonesa, chocolate y pasta fresca.</li> </ul>
	CubaRon (Conjunto de empresas mixtas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye 6 empresas mixtas.</li> </ul>

Fuente: Presentación realizada por el MINAL.

Existen empresas estatales y entidades no estatales que incluyen cuatro tipos diferentes de “cooperativas”<sup>7</sup> y fincas privadas<sup>8</sup>. Cuando se mira a las entidades por forma de organización (Gráfico 3.2-23) pudiera entenderse que las cooperativas (entidad no estatal) desempeñan un rol importante en el número de organizaciones (55%). Dentro de las cooperativas, son mayoría las cooperativas relacionadas con la agricultura, ya que representan el 77,4% (Gráfico 3.2-24). Por el contrario, el sector relacionado con la agricultura, incluyendo la pesca y la industria azucarera, representa alrededor del 15% cuando se refiere al número de empresas estatales (Gráfico 3.2-25). Además, las que están en el sector agropecuario (no estatal) son el 10%, lo que indica que la proporción de cooperativas del sector agropecuario es pequeña comparada con el resto de los sectores (Gráfico 3.2-26).

<sup>7</sup> Existen 4 tipos de cooperativas: i) Cooperativas No Agropecuarias (CNA), ii) Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC), iii) Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), y iv) Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).

<sup>8</sup> Las fincas privadas pueden ser i) las que son propietarias de la tierra y ii) las que no pertenecen a cooperativas.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y la FUH a partir de estadísticas de la ONEI.

### Empresas estatales

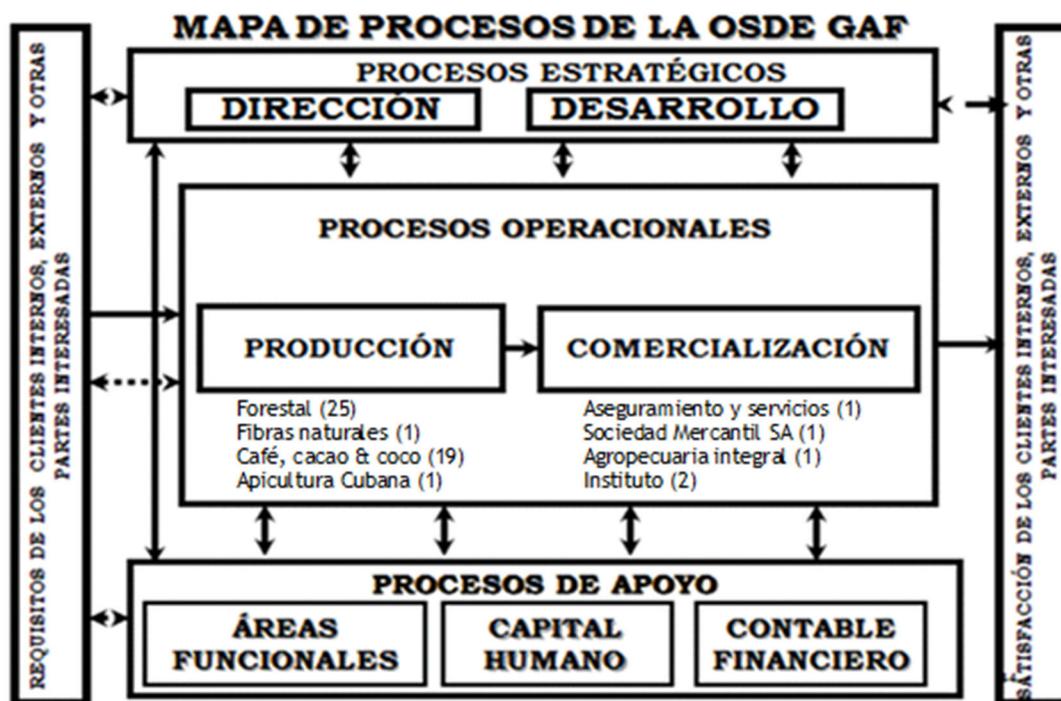
Dentro del sector de la producción agropecuaria, las empresas estatales comprenden nueve OSDEs y dos grupos territoriales en Mayabeque y Artemisa. Las OSDEs están compuestas por las empresas estatales y los institutos de investigación según su especialización (Gráfico 3.2-27). Existen 472 empresas estatales en los sectores de la producción de alimentos y de la caña de azúcar. Cada empresa se agrupa en la OSDE correspondiente y tiene características propias.



Fuente: FUH

Gráfico 3.2-27 OSDEs que forman parte del MINAG

El Gráfico 3.2-28 muestra la estructura organizativa del GAF como ejemplo de estructura de una OSDE.



Fuente: Presentación realizada por el GAF

Gráfico 3.2-28 Estructura organizacional del GAF

### Entidades no estatales (cooperativas)

Los actores no estatales del sector agrícola son las cooperativas y las fincas privadas. Las utilidades después de impuestos se destinan a la contribución a la comunidad y el resto se mantiene como ahorro que puede utilizarse para la inversión. Es obligatorio que las cooperativas vendan al Estado determinados productos seleccionados (unos 20 productos, como el arroz y la leche) sobre la base de contratos, pero depende de la cooperativa cómo utilizar el excedente, una vez cumplido el encargo estatal. El excedente de producción se puede vender al Estado, que lo compraría a un precio superior al acordado en el volumen contratado. Los productos se recolectan a través de ACOPIO y se envían a las escuelas

(alimentación escolar), hospitales e instituciones, a los mercados privados locales y a los puntos de venta gestionados por la cooperativa. Los cooperativistas deciden qué producir teniendo en cuenta las recomendaciones de la cooperativa, que incluyen las condiciones del suelo, el clima y, no menos importante, lo que contribuiría a la seguridad alimentaria nacional. Además, los productores "contratan" con la cooperativa el producto y la cantidad.

Aunque no se trate de empresas estatales, se hace énfasis en la contribución a la seguridad alimentaria nacional y a la comunidad local, y un ejemplo del uso de los ingresos es el siguiente:

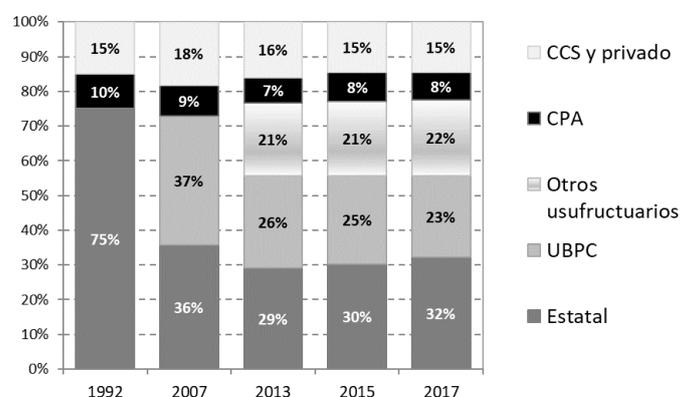
**Tabla 3.2-12 Uso de los ingresos**

1.	La cooperativa compra a sus socios con un precio fijo y entrega al "mercado" a través de ACOPIO.
2.	El precio de venta en el "mercado" es el "precio fijo + margen fijo".
3.	El margen se divide equitativamente entre las partes implicadas en la transacción y la cooperativa acumula ese margen como ingreso.
4.	Los ingresos se utilizan de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario para el empleador de la cooperativa.</li> <li>• El 35% del saldo de i) a pagar al Estado.</li> <li>• El 1% del saldo de i) a pagar al gobierno local.</li> <li>• El 10% del saldo de iii) que es el 64% del importe original, se guardaría en la cuenta bancaria como "fondo de emergencia" para los cooperativistas.</li> <li>• El resto se utilizaría para contribuir a la comunidad (por ejemplo, para la reparación de escuelas, carreteras y festivales infantiles), para adelantar el pago a los socios cuando se produzca un retraso en el pago por parte del gobierno, para gastar en fiestas bianuales para los socios y sus familias / parientes (por ejemplo, 600-700 libras de carne sin grasa como regalo) y para utilizarlo en inversiones como la compra de equipos.</li> </ul>

Fuente: Con información recopilada de una entrevista con una CCS.

### Uso de la tierra y producción según el tipo de actor.

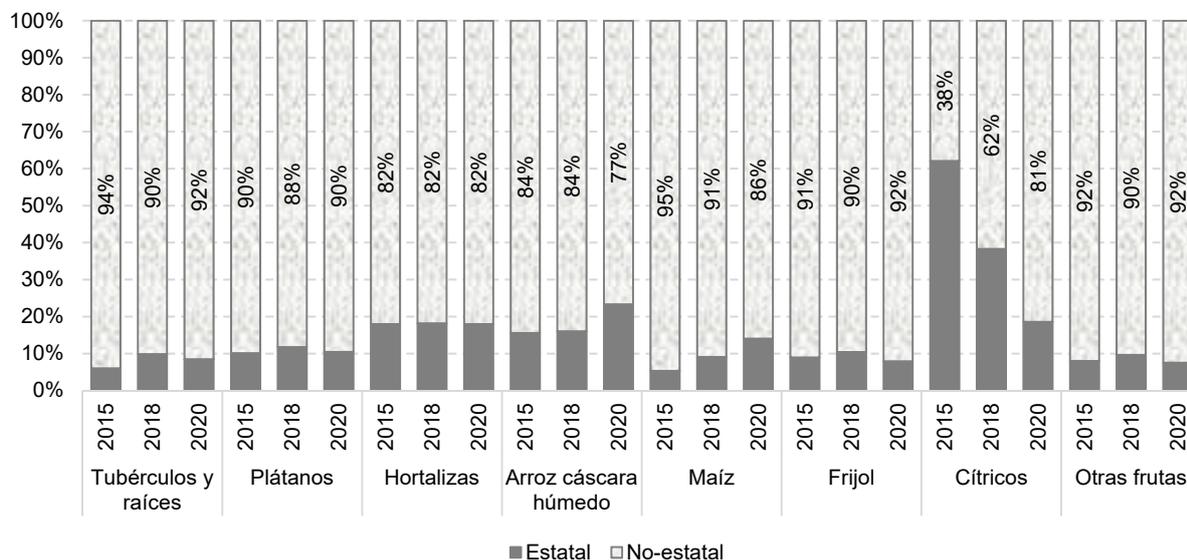
Al examinar el uso y la gestión de la tierra, el usufructo ha contribuido a la creciente explotación de las tierras agrícolas por parte de actores no estatales, aunque el Estado es propietario del 78% de las tierras agrícolas. También el sector no estatal es el principal actor en la producción relacionada con la agricultura y la ganadería (Gráfico 3.2-29, Gráfico 3.2-30 y Gráfico 3.2-32).



Fuente: Equipo de Estudio de JICA y la FUH a partir de estadísticas de la ONEI.

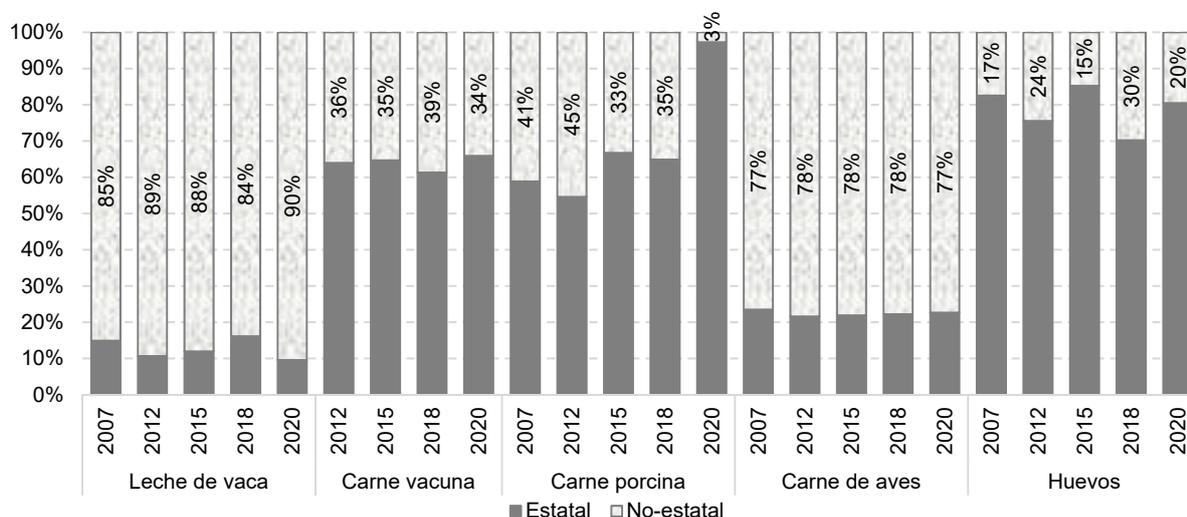
**Gráfico 3.2-29 Uso y gestión de la tierra con fines agrícolas**

Además de su amplia participación en el uso y la gestión de la tierra, el sector no estatal es el principal protagonista en la producción agrícola y los productos vinculados a la ganadería (Gráfico 3.2-30).



Fuente: FUH, a partir de datos de la ONEI

**Gráfico 3.2-30 Producción agrícola alcanzada por el sector estatal y no estatal.**

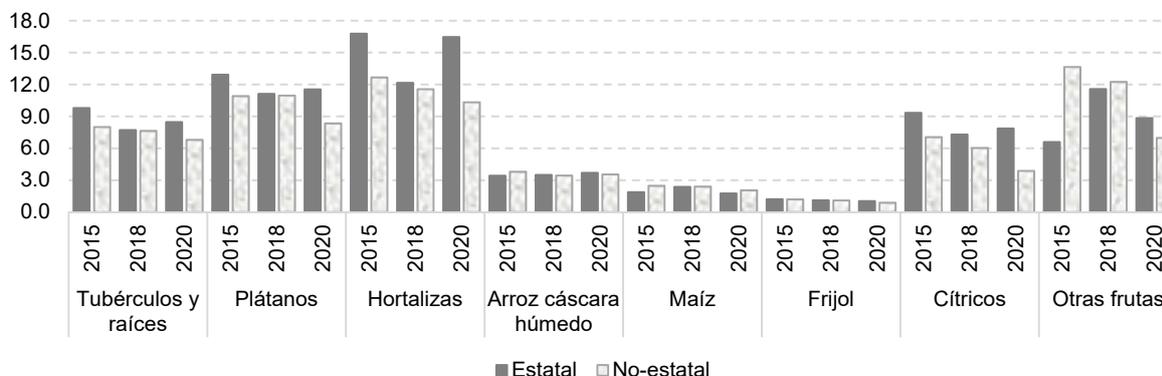


Fuente: FUH, con estadísticas de la ONEI.

**Gráfico 3.2-31 Producción ganadera por los sectores estatal y no estatal**

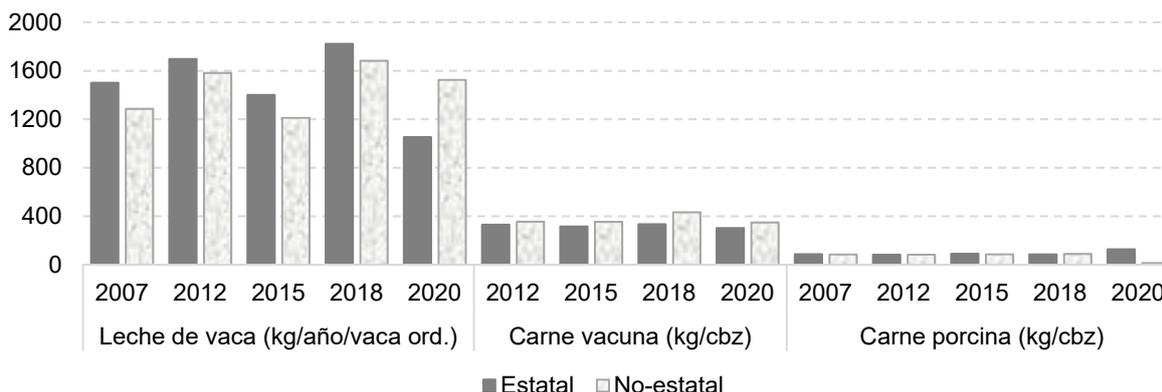
El sector no estatal contribuye en términos de producción, pero el sector estatal tiende a tener un mejor rendimiento en el caso de los tubérculos y las viandas, el plátano, las hortalizas, los cítricos y la leche, y el sector no estatal lo hace en el caso de la carne de vacuno y el maíz (Gráfico 3.2-32 y Gráfico 3.2-33). Una posible explicación es que existen aspectos relacionados con la obtención de un mejor rendimiento; a saber, el uso de semillas certificadas, la realización de los cultivos en el momento oportuno y la

disponibilidad de los insumos necesarios. El sector estatal se encontraba en mejores condiciones para acceder a los mismos, así como a la mecanización y al equipamiento, que se encuentran limitados por la falta de abastecimiento.



Fuente: FUH, con estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-32 Rendimiento agrícola (tonelada/ha) de los sectores estatal y no estatal.**

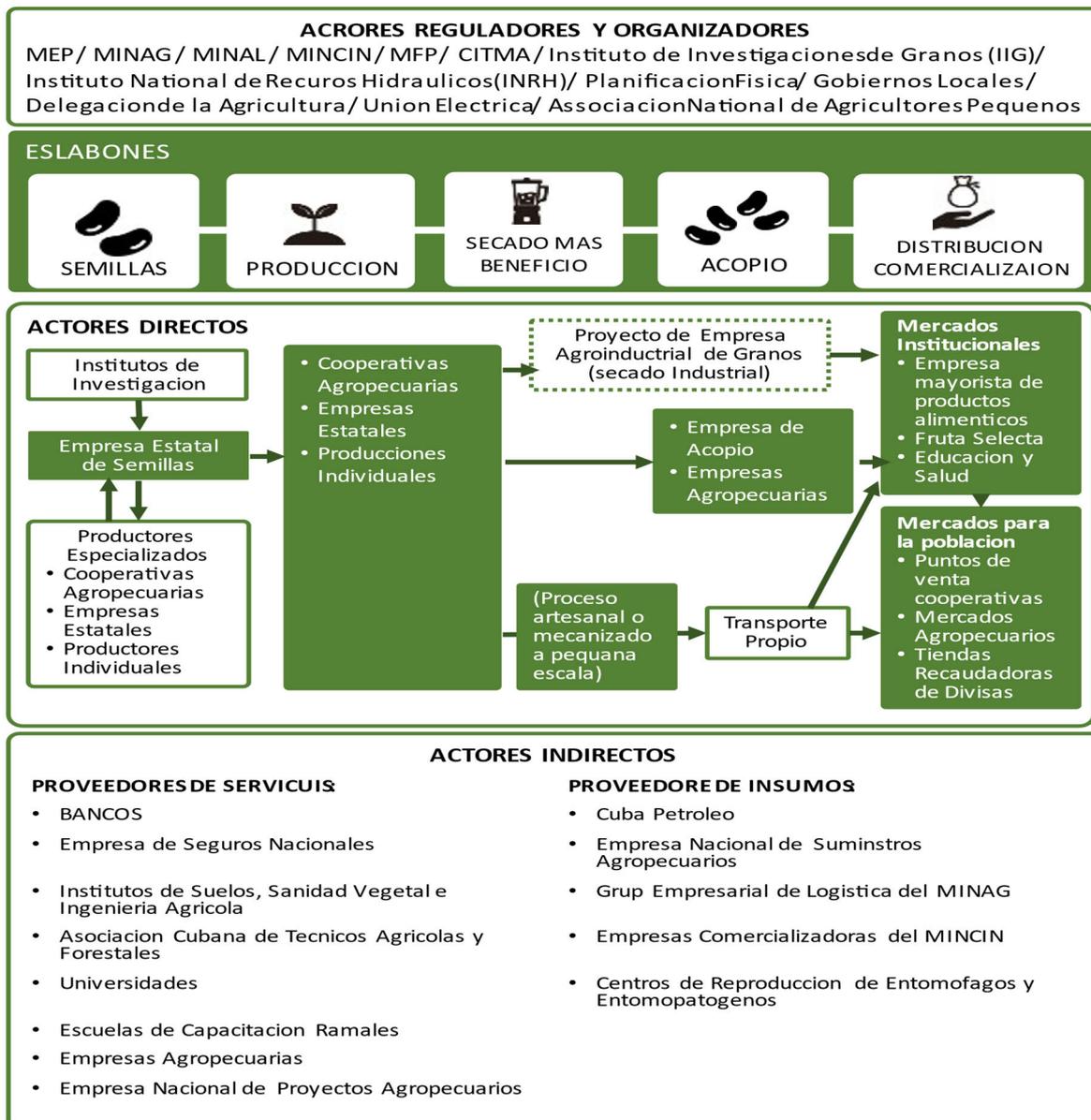


Fuente: FUH, con estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-33 Rendimiento de la leche, la carne de vacuno y la carne de cerdo alcanzado por los sectores estatal y no estatal.**

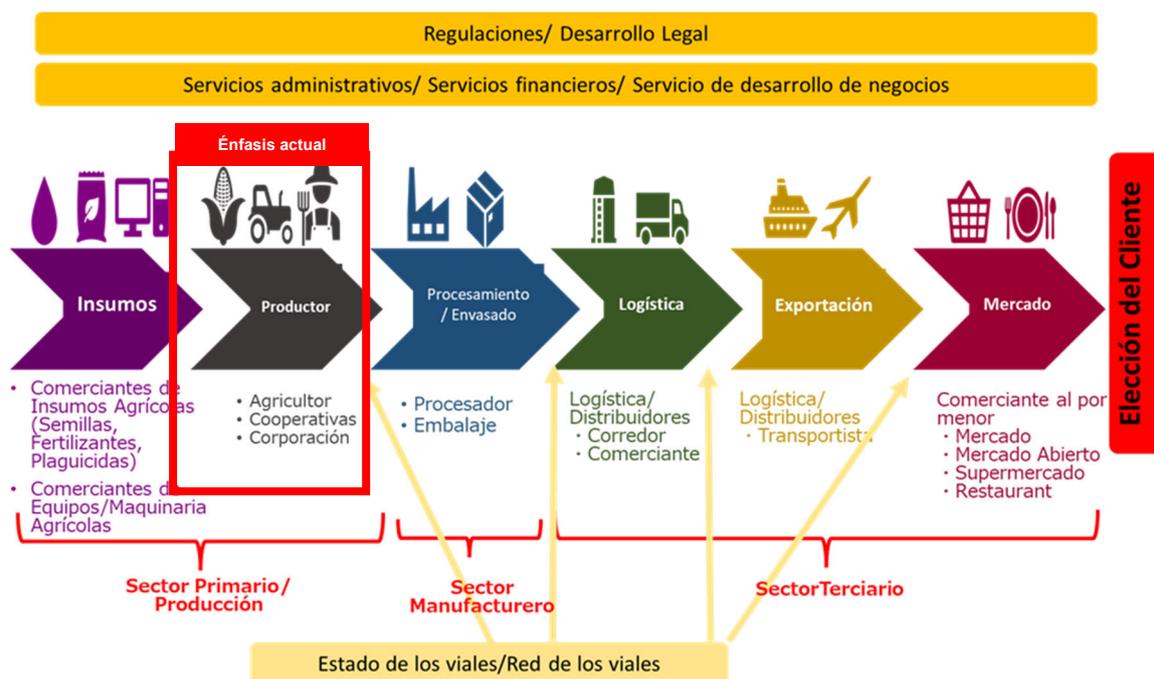
### Cadena de Valor

Desde 2010, se ha hecho énfasis en la necesidad de articular la cadena de valor en el sector agrícola, pero todavía se encuentra en un proceso de búsqueda de un enfoque sistémico impulsado por la demanda. En las cadenas de valor del sector agrícola participan grupos de empresas estatales y entidades no estatales, así como diferentes ministerios relacionados con sectores clave que tradicionalmente han trabajado de forma independiente. El proceso de producción está dirigido por el MINAG, a la vez que el MINAL se encarga de la transformación y el MINCIN de la comercialización. En el Gráfico 3.2-34 se presenta como ejemplo la cadena de valor del frijol.



Fuente: PNUD (2014) "Hacia una gestión con enfoque de cadena: conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico".

**Gráfico 3.2-34 Mapa de la cadena del frijol**



Fuente: Equipo de Estudio de JICA.

**Gráfico 3.2-35 Cadena de valor.**

Los componentes de la cadena de valor se interrelacionan entre sí (Gráfico 3.2-35). Dicha cadena no se puede desarrollar únicamente haciendo énfasis en un componente, como la producción, ya que el equilibrio dentro de la cadena sería desigual y el resto de los componentes de la cadena quedarían sin apoyo. Hasta ahora, se ha hecho mucho énfasis en la producción, pero los eslabones de la cadena aún no se han reforzado y también se afectan mutuamente de forma negativa, debido a la pérdida sistemática de alimentos que se traduce en la no satisfacción de la demanda.

Los cuellos de botella en la cadena de valor en Cuba podrían resumirse de la siguiente manera:

**Tabla 3.2-13 Principales cuellos de botella en la cadena de valor.**

Esfera	Cuello de botella/dificultad
En función de la oferta o de la demanda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mayoría de las cadenas agrícolas se han organizado tradicionalmente en función de la "oferta" y no de la demanda.</li> <li>2. "Volumen" de la producción más que la "Calidad" de la misma.</li> <li>3. Hay excepciones para aquellos productos orientados a la exportación, como los cítricos frescos y procesados, la miel, el tabaco, el ron y el azúcar, ya que han tenido que adaptarse a las regulaciones de la demanda.</li> <li>4. La aparición de un nuevo mercado, como los restaurantes privados, las cafeterías y otros negocios que requieren insumos agrícolas, está creando la "demanda".</li> <li>5. La situación podría estar más orientada a la demanda, ya que los productores privados y las cooperativas pueden ahora vender directamente al sector turístico y pueden exportar.</li> <li>6. En la actualidad existen varios tipos de mercados en los que es posible la libre fijación de precios, salvo en el caso de determinados productos de precio controlado. Además, la transformación en curso permite a cada entidad conservar los beneficios y utilizarlos para invertir. Los productores podrían vender a mejores mercados, compradores e intermediarios. Esto implica la importancia de comprender la cadena de valor impulsada por la demanda; entender las exigencias del lado de la "demanda", y colaborar con las partes relacionadas que podrían contribuir a ampliar las actividades empresariales.</li> </ol>

Esfera	Cuello de botella/dificultad
Conocimientos/ Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimiento sobre la aplicación del enfoque de la cadena de valor.</li> <li>2. Insuficiente personal con conocimientos técnicos para llevar a cabo los procesos a lo largo de la cadena.</li> <li>3. Falta de disciplina tecnológica y de control de calidad.</li> </ol>
Acceso estable y adecuado a los insumos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultades para obtener insumos como semillas de calidad, otros insumos para la producción, herramientas de trabajo, maquinaria agrícola, equipos de riego, equipos de oficina, medios de protección, ropa y calzado adecuados.</li> <li>2. Obsolescencia tecnológica a lo largo de la cadena, como consecuencia de lo anterior.</li> <li>3. Acceso insuficiente al agua y uso ineficiente de la misma.</li> </ol>
Logística	Dificultades para recoger las producciones en el momento oportuno que hacen que se pierda la producción.

Fuente: FUH y Equipo de quipo de Estudio de JICA.

Los "mercados" se están diversificando. Por ejemplo, el Gobierno introdujo 47 "mercados de nuevo tipo"<sup>9</sup> que perfeccionan a los mercados estatales existentes al asignar a determinadas empresas estatales el funcionamiento y el mantenimiento del mercado, incluido el desarrollo y renovación de la infraestructura del mercado y la adquisición de insumos. También hay mercados estatales que ahora son gestionados por cooperativas no agrícolas (CNA). También hay "mercados de oferta y demanda"<sup>10</sup> gestionados por privados, que venden una amplia gama de productos de alta calidad que satisfacen la demanda de determinados consumidores. Los precios los fija cada puesto del mercado en función de la demanda y la calidad. Cada uno de estos diferentes "mercados" tiene sus propios requisitos de mercancía y calidad. Esto implica que los productores tienen que entender qué tipo de mercados existen, qué calidad y productos se requieren para cada mercado, y la capacidad de desarrollar la comercialización y los planes estratégicos para acercarse a los diferentes mercados y a quiénes conectarse para maximizar la oportunidad de expandir el negocio.

### **(5) Acceso al financiamiento**

Desde la década de 1990 los productores han tenido acceso al financiamiento. Los miembros de la cooperativa pueden solicitar créditos a través de la cooperativa con una tasa de interés más baja en comparación con los que no son miembros, y se reconoce como uno de los beneficios de ser "socio de

<sup>9</sup> Cuarenta y siete mercados estatales de La Habana se han convertido en "nuevos mercados". Se utilizan las ubicaciones de los mercados existentes y determinadas empresas estatales se encargan de su funcionamiento. A cada mercado se le asignan diferentes operaciones de la empresa estatal. La infraestructura del mercado, incluidas las reparaciones, las renovaciones y las inversiones de capital, corren a cargo de la empresa estatal encargada. Los productos que se venden en el mercado son productos del Estado y productos producidos por el sector no estatal (incluidos los productos de la minindustria), y se introducen códigos QR a través de EnZona (plataforma de comercio electrónico). El pago con código QR a través de EnZona (plataforma de comercio electrónico) solo está disponible para los puestos del Estado a partir de enero de 2022. Se utilizarán pesas electrónicas en cada puesto para las ventas. La empresa estatal encargada de la operación no fijará los precios de los productos de los puestos del sector no estatal, sino que se establecerán precios máximos para cada producto. El "nuevo mercado" debe cumplir 17 requisitos, entre ellos la introducción de EnZona y de instrumentos de medición electrónicos.

<sup>10</sup> Los precios de los productos se exhiben en la calle como en los demás mercados, pero cada puesto fija su propio precio. No se fija un precio máximo para los productos. Cada puesto paga una cuota de uso/alquiler al operador del mercado. El operador del mercado (sector privado) paga el importe del arrendamiento al gobierno. La calidad de los productos de este mercado es muy alta y hay una gran variedad de productos, lo que lo diferencia de los demás mercados. Los productos se adquieren puesto por puesto con la ayuda de los "intermediarios".

la cooperativa". Sin embargo, hay ciertas cuestiones que dificultan el acceso al crédito: i) el volumen del crédito es pequeño y limitado, ii) se requiere un "garante", iii) el proceso es complicado y largo, incluida la documentación necesaria y iv) el crédito no tiene en cuenta el ciclo de producción, ya que su diseño no tiene en cuenta las particularidades del sector agrícola. Por ejemplo, si el productor solicita un crédito para producir mangos, tiene que empezar a pagar sin que el mango se haya cosechado. Si hay miembros de la misma cooperativa que no devuelven el dinero dentro de los plazos acordados, el banco podría no aceptar las solicitudes de créditos de otros miembros.

La transformación actual permite al productor acceder directamente al mercado y a los servicios. Aquellos que deseen ampliar sus actividades agrícolas, y cumplen el contrato con la cooperativa de esa producción esencial, tendrán la oportunidad de acceder al crédito sin pasar por alto la cooperativa a la cual se integran. Como la aplicación de estas medidas aún no ha comenzado, el subsidio a las tasas de interés para los productores agrícolas comenzó desde mayo de 2021. Se espera que la tasa de interés se iguale entre las partes interesadas, ya sea el socio de la cooperativa que lo solicite a través de ésta, el socio de la cooperativa que acceda personalmente o el productor privado, ya que la transformación apunta a que las partes interesadas se conviertan en entidades autónomas más activas.

El lineamiento de la política agroindustrial señala la necesidad de un servicio bancario especializado para el sector agroindustrial, que tenga en cuenta los ciclos de producción y el nivel de riesgos, así como la ampliación de las actividades de seguros agrícolas. También se está debatiendo la creación de un Banco de Desarrollo Agrícola que apoye a las cooperativas y a los productores que tienen dificultades para acceder al financiamiento.

El Fondo de Fomento Agropecuario de Cuba entró en vigor el 1 de septiembre de 2021 con las siguientes características: i) baja tasa de interés (1,5% para la producción y 2% para la inversión), ii) el agricultor/prestatario debe cubrir el 50% de la tasa de interés y el 50% restante lo cubre la prima del seguro, iii) no se requieren garantías, y iv) el proceso de tramitación es rápido y se espera que se evalúe y apruebe en el mismo día de la solicitud. Los préstamos están destinados a promover la producción de arroz, plátano, yuca, guayaba, frijoles, papa, tomate y los cultivos protegidos; y al fomento de ganado porcino y vacuno. El fondo cuenta con un capital de 1800 millones de pesos y hasta el momento se han aprobado 252 proyectos por un valor de 588 644 000 pesos.

**Tabla 3.2-14 Créditos otorgados por el Fondo de Fomento, según tipo de producción (hasta diciembre de 2021)**

Unidad: peso

Arroz	281 073 000 (47.7%)	Yuca	25 924 000 (4.4%)	Ganado vacuno	53 233 000 (9.0%)
Plátano	136 494 000 (23.1%)	Porcino	38 034 000 (6.4%)	Guayaba	53 896 000 (9.2%)

Fuente: Informe del ministro de la Agricultura ante la Asamblea Nacional del Poder Popular en diciembre de 2021

El "acceso a la financiación" tiene un alcance más amplio, al incluir cuestiones tales como el presupuesto, el sistema bancario y la inversión extranjera. A continuación, se detallan los diferentes instrumentos existentes.

**Tabla 3.2-15 Instrumentos disponibles para la financiación y recursos específicos para las actividades agrícolas.**

Instrumento	Objetivo
Paquete tecnológico	Garantizar la producción de cultivos seleccionados de alto impacto en el país mediante la asignación por parte del Estado de recursos e insumos (equipos, semillas, agroquímicos, combustible, etc.) a empresas estatales, cooperativas y agricultores individuales, generalmente a precios subsidiados (especialmente debido a la distorsión del tipo de cambio). Hace dos años que prácticamente no se utiliza porque depende de los recursos en divisas disponibles en el plan económico, los cuales han disminuido sustancialmente.
Créditos	Proporcionar financiación para aumentar la producción de determinados cultivos. Es utilizado con mayor frecuencia y en mayor medida por las empresas estatales, y en menor medida por el resto de los actores del sector productivo.
Seguros	Transferir los riesgos a las empresas aseguradoras por la ocurrencia de eventos adversos y minimizar el impacto financiero en el productor.
Subsidios	Compensar económicamente a los actores con pérdidas por cuestiones no imputables a su gestión. Incluye el subsidio por las pérdidas debidas al tipo de cambio vigente antes del ordenamiento monetario para los productos de exportación y los cultivos priorizados para los planes del balance alimentario. No promueven la competitividad ni el desarrollo.
Exenciones de impuestos	Estimular la producción agrícola y contribuir a la reducción de los precios de los alimentos.
Fondo de Desarrollo	Con el fin de incentivar e incrementar la producción agropecuaria, el fondo cubre un porcentaje de los intereses de los créditos destinados a financiar ramas y programas agropecuarios priorizados por el gobierno (boniato, malanga, yuca, plátano, papa, arroz, maíz, frijol y sorgo, así como programas para el desarrollo de la ganadería y la avicultura; más recientemente se han incorporado el tomate, la soya, el cerdo y la ganadería menor).
Fondos de garantía presupuestaria para la financiación bancaria	Estimular la incorporación de nuevos actores en la producción agrícola.
Mecanismos de tratamiento de la deuda pendiente	Permitir que los productores de alimentos con dificultades permanezcan en el negocio.
Financiación de la cadena de valor	Integración de la secuencia de actividades de valor añadido que involucra a múltiples actores en el proceso de producción de un bien (desde su fase de materia prima hasta su llegada al consumidor). Se utiliza en el caso de los productos para la exportación (por ejemplo, el tabaco).
Inversión extranjera	Captar capital y tecnología de inversionistas extranjeros de acuerdo con los programas de desarrollo del sector definidos por el gobierno. El proceso se ha caracterizado por el escaso flujo de este tipo de inversiones y la falta de integralidad en la estrategia de desarrollo. En el caso del sector agrícola, se aplica a las actividades orientadas a la exportación (por ejemplo, el tabaco).
Colaboración internacional	Financiar el desarrollo agrícola mediante donaciones de bienes, servicios y dinero en efectivo de organismos internacionales, acuerdos intergubernamentales, ONG y otras organizaciones del resto del mundo. También incluye fondos reembolsables, como los créditos ofrecidos por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), del que Cuba es miembro. Por lo general, la financiación está condicionada al cumplimiento de ciertos requisitos.

Fuente: Resumen realizado a partir de diferentes fuentes proporcionadas por la FUH.

En cuanto a la IED, ni el sector de la producción primaria ni el sector agroindustrial se han mostrado aun suficientemente activos, limitándose más bien al ron y al tabaco. La cartera de oportunidades para la inversión extranjera se publica anualmente e identifica la gama de productos que sustituyen a las importaciones, como el arroz y el pollo, y bienes de exportación, como las frutas frescas y procesadas. Se presentaron 166 oportunidades para la producción de alimentos, y 19 en el sector de la agroindustria en el Foro Empresarial 2021 y se destacaron las acciones para estimular la inversión extranjera en el sector agropecuario: i) utilizar un nuevo modelo empresarial que permita la inversión extranjera con mayor facilidad y agilidad, ii) que el nuevo modelo de negocios sea en forma de contrato de producción agropecuaria, similar a la "agricultura por contrato", iii) que se otorgue al MINAL la autorización de este tipo de contrato, y que la inversión extranjera cuente con la participación de cooperativas agropecuarias. Para los proyectos con participación de cooperativas agropecuarias se identifican 3 proyectos, relacionados con GEGAN, GAG y GAF (Tabla 3.2-16).

**Tabla 3.2-16 Proyecto de inversión extranjera con participación de cooperativas agropecuarias.**

	Nombre del proyecto	Presupuesto
1	Producción y comercialización de leche fresca de vaca, de alta calidad.	6,3 millones de dólares
2	Producción de cafés selectos en 5 cooperativas del "Alto de la Tagua"	480,2 millones de dólares
3	Reforzar la producción de carne de cerdo, de aves de corral, de conejo y de vacuno mediante el procesamiento y el envasado industriales.	901 381 dólares

Fuente: Documento Foro Empresarial Cuba 2021

El comité de coordinación (órgano consultivo) para la financiación al sector agropecuario, incluidos la tecnología, la infraestructura y el crédito, se creó en 2021 para seguir desarrollando y profundizando la integralidad de la financiación a la agricultura. El comité está presidido por el vice primer ministro de la República y ministro del MEP, y está integrado por el MFP, el MINAG, el MINCEX y el BCC.

## **(6) Mecanización agrícola**

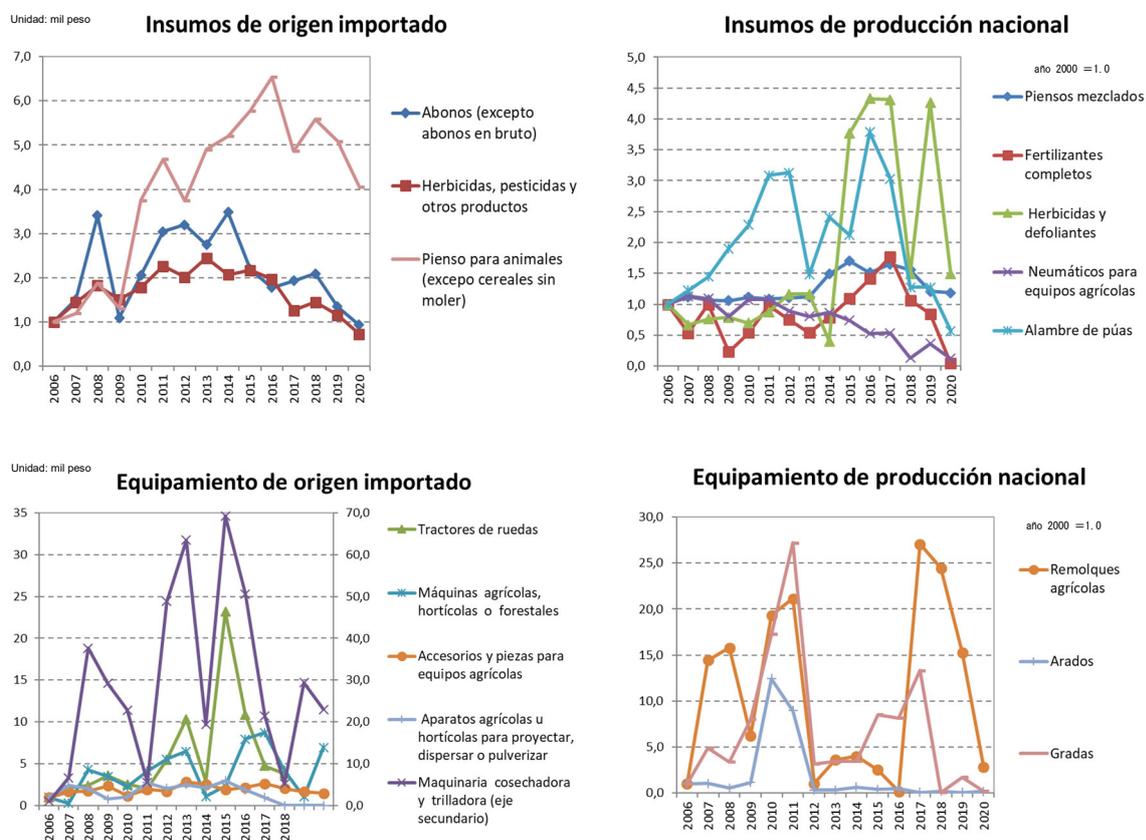
En 2018, se anunció la política para la mecanización, el riego, el drenaje agrícola y el agua para los animales (Tabla 3.2-17). Las maquinarias para la agricultura son básicamente importadas<sup>11</sup>; por lo tanto, el acceso a las maquinarias lo asignaba el gobierno a las empresas estatales, o se garantizaba desde los proyectos de cooperación internacional de otros donantes a las organizaciones no estatales (cooperativas). (Gráfico 3.2-36). La transformación en curso permite a la entidad retener los beneficios para invertir y obtener divisas. También, otras empresas estatales que no se dedicaban a la importación

<sup>11</sup> En cuanto a la cosechadora de cañas, la producción nacional está en marcha a través de un proyecto conjunto con China desde 2016. El motor y la cabina de la cosechadora (CCA5000) se importarán de China, pero las demás piezas se producirán en Cuba (fuente: <https://en.granma.cu/cuba/2016-11-09/manufacture-of-cca-5000-sugarcane-empieza-en-holguin>). En 2020, una cosechadora de cañas (modelo CC -5000-M) fue diseñada por el Centro de Desarrollo de la Maquinaria Agrícola (CEDEMA), con equipos fabricados en China y ensamblada en la Empresa de Combinadas Cañeras (LX Aniversario de la Revolución de Octubre, comúnmente conocida como KTP) (<https://www.radioangulo.cu/en/holguin/241243-new-sugarcane-combine-harvester-for-present-harvest>).

y exportación, y las cooperativas que se convirtieron en "cooperativas de nivel secundario"<sup>12</sup>, mediante el consorcio de cinco cooperativas, pueden ahora importar y exportar. Esto implica que las organizaciones que podían desarrollar actividades que generan divisas tienen ahora la posibilidad de comprar insumos y maquinaria agrícola por su cuenta.

**Tabla 3.2-17 Política de mecanización, riego, drenaje agrícola y agua para animales**

- Política de mejoramiento de la maquinaria agrícola a las cooperativas de pequeños agricultores con una alta demanda de mano de obra. Permitir la venta de tractores de baja potencia.
- Priorizar el uso de la mecanización agrícola y las instalaciones de riego y drenaje para los cultivos con gran demanda de mano de obra (por ejemplo, caña de azúcar, arroz, granos, papa, cítricos)
- Examinar la formación de los ingenieros que se dedican a la mecanización y al riego / drenaje y la promoción de las trayectorias profesionales de los ingenieros agrícolas en los campos de la mecanización agrícola y el riego / drenaje.



Fuente: FUH (ONEI)

**Gráfico 3.2-36 Insumos y equipos agrícolas**

<sup>12</sup> Una cooperativa es reconocida como "cooperativa de tercer nivel", y un consorcio de cinco cooperativas excelentes sería certificado por el municipio o la provincia como "cooperativa de segundo nivel". Una vez certificada, la cooperativa de segundo nivel podría comprar esos insumos conjuntamente, firmar contratos, e importar y exportar insumos y materiales.

Los agricultores no han tenido la oportunidad de acceder al mercado directamente, ya que no hay mercado dentro de Cuba y han tenido que depender de las eventualidades. La transformación actual establece la directriz de que el productor, tanto las empresas estatales como las organizaciones no estatales, puedan acceder directamente al mercado y puedan importar y exportar por sí mismos, lo que implica que los productores puedan importar insumos agrícolas, equipos y maquinarias. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el pago a los "productores" que no se dedican a la importación y exportación es en pesos cubanos o parcialmente en MLC, por lo que hay que seguir discutiendo cuestiones como la forma en que esos productores podrían obtener divisas<sup>13</sup>.

### **(7) Recursos humanos que se necesitan**

La transformación actual ofrece oportunidades para que los productores accedan directamente a la mayoría de los actores que están en la cadena de valor. Si el agricultor está integrado a una cooperativa, puede decidir qué hacer con el excedente una vez que haya alcanzado el volumen acordado con la cooperativa, ya sea mediante las mismas cooperativas u otras vías alternativas autogestionadas. El agricultor también puede negociar directamente con proveedores los servicios financieros, sin que medie la cooperativa, y las empresas estatales pueden utilizar las utilidades después de impuestos para invertir.

El Equipo de Estudio de JICA realizó entrevistas a grupos de empresas estatales y cooperativas. Como resultado, se determinó que existen ideas comunes para proceder con la transformación, a pesar de la diferencia en los tipos de organización: i) ampliar el ámbito empresarial, ii) incrementar el "valor añadido" y iii) "cerrar el ciclo" dentro de su propio grupo.

Por ejemplo, el GAF<sup>14</sup> (OSDE) se encarga principalmente del café, el cacao, la apicultura, el henequén, el coco y el carbón vegetal, y está expandido por toda Cuba, ya que sus productos están relacionados con la actividad agroforestal. El GAF es básicamente el "productor primario", por lo que están enfocados en buscar actividades de valor añadido para poder "cerrar el ciclo" dentro del grupo en la medida de lo posible. Las nuevas medidas para la transformación de las empresas estatales se aplican también a empresas estatales relacionadas con la agricultura. El GAF ahora puede utilizar las utilidades después de impuestos de forma más flexible. El GAF analiza que los vínculos suficientes dentro del grupo, así

---

<sup>13</sup> Por ejemplo, la UBPC, que produce hojas de tabaco para el mercado de primera calidad, recibe pagos en pesos de una empresa estatal conexas. Negociaron con la empresa estatal para que se les pagara en divisas o en MLC, ya que los tabacos que se venden en el mercado de alta gama no podrían producirse sin sus hojas de tabaco, y el MINAG intervino en esta negociación para apoyar a la UBPC. Cabe señalar que el MLC no es convertible en divisas. Cuando se requieren maquinarias especiales, se puede canalizar a través de TABACUBA si la maquinaria está dentro de sus intereses. Sin embargo, si no es de su interés, la cooperativa tiene que encontrar la manera de comprarla por sí misma. La cooperativa tuvo dificultades para cambiar el peso cubano a moneda extranjera aún cuando sus registros bancarios estaban "muy limpios". Por lo tanto, la obtención de divisas por parte del productor se reconoce como uno de los problemas.

<sup>14</sup> El GAF tiene 1146 bases productivas (cooperativas) cuyo desglose es 224 CPAs, 574 CCSs, y 348 UBPCs. También tiene 350 UEBs y 11 unidades científicas y técnicas. Hay 101746 trabajadores, de los cuales, el 58% están en las cooperativas y el 41% en las empresas. El 19,3% son mujeres y el 13,3% son jóvenes. El 28% es personal calificado, con 4023 graduados de nivel superior 6160 de nivel medio y 1873 son trabajadores experimentados, los que están básicamente especializados en agricultura y silvicultura.

como con otros actores que se encuentran en su cadena de valor, están siendo bien desarrollados. A continuación, se presentan algunos de los planes y acciones para proceder con la transformación:

**Tabla 3.2-18 Plan para “Cerrar el ciclo”**

<ol style="list-style-type: none"><li>i. Café: vínculo con Cuba Café. Cuba Café se beneficiaría del café producido por el GAF. Como contrapartida, el GAF solicita a Cuba Café que apoye la instalación y el montaje de las plantas de procesamiento de la línea de torrefacción, lo que permitiría al GAF "cerrar el ciclo de producción".</li><li>ii. Coco: el coco se cosecha en la zona oriental de Cuba y el transporte de cocos a La Habana para su procesamiento es un problema. El GAF está negociando con Baracoa, la empresa estatal Agroforestal y del Coco, la posibilidad de procesar los cocos en la zona de producción. Esto permitiría al GAF diversificar los productos de coco con valor añadido, lo que uniría los eslabones de la cadena, vínculo con la industria local para la trituración de coco, vínculo con la empresa de la industria alimentaria para golosinas de coco, y los residuos para ser utilizados como carbón, con la participación del MININT.</li><li>iii. Miel: plan para la transformación de las tres plantas actuales de procesamiento de miel de abeja en la Unidad Apícola Territorial para el 2025. Como el GAF es el principal productor, la miel se envasa en un gran tanque, pero se está planeando desarrollar productos como el envasado en pequeños envases para su venta, así como la cera.</li><li>iv. Desarrollar nuevos productos mediante un análisis adicional de la cadena de valor y desarrollar el vínculo con los actores de la economía nacional como LABIOFAM, MINSAP, MINAL, MINTUR, BIOCUBAFARMA.</li></ol>
--

Fuente: Material de la presentación del GAF y entrevista

En el caso de las cooperativas, se plantea crear un consorcio con otras cooperativas y con las minindustrias locales para "cerrar el ciclo de la cadena de valor", ampliando sus actividades comerciales y estableciendo vínculos con otros, además de buscar la posibilidad de participar en el Programa de Desarrollo Territorial<sup>15</sup>.

Independientemente del tipo de entidades, los actores del sector agrícola señalan la necesidad de adquirir nuevas habilidades, necesarias para maximizar el beneficio de la transformación. Estas nuevas habilidades son del tipo "empresarial", tales como el conocimiento jurídico, la negociación, junto con el análisis de la cadena de valor, el marketing, la gestión de marcas y el perfeccionamiento de la calidad. La siguiente tabla resume las necesidades de capacitación identificadas en las entidades vinculadas al MINAG que se visitaron.

<sup>15</sup> Como parte del proceso de descentralización, se está alentando a las provincias y municipios a que formulen e implementen planes de desarrollo territorial, y una vez reconocidos como programas de desarrollo territorial, las organizaciones aprobadas podrán recibir asesoramiento jurídico y de otro tipo. Los programas de autoabastecimiento en los municipios se consideran programas importantes en la estrategia de desarrollo territorial, con el objetivo de promover el autoabastecimiento y mejorar la capacidad productiva de cada provincia y municipio. El proyecto pretende promover el autoabastecimiento y fortalecer la capacidad productiva de cada provincia y municipio mediante (1) el fomento de minindustrias relacionadas con productos agrícolas, (2) la promoción de la acuicultura en embalses, (3) el aumento de la producción de alimentos para el ganado, (4) el fortalecimiento de la capacidad productiva de cada productor, y (5) el mejoramiento de la infraestructura, especialmente de las carreteras.

**Tabla 3.2-19 Necesidades de capacitación identificadas.**

Área	Temas
Gestión y administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas y contabilidad</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Desarrollo de planes de negocio</li> <li>• Gestión de contratos</li> <li>• Acceso a créditos (incluidos los trámites y la documentación administrativos)</li> <li>• Seguros agrícolas</li> <li>• Formas de exportar</li> <li>• Procesos de certificación de las producciones para la exportación</li> <li>• Vinculación con las MIPYMEs</li> <li>• Estudio de marketing (diseño y aplicación de encuestas a clientes)</li> <li>• Gestión de la comercialización</li> <li>• Competitividad empresarial</li> </ul>
Articulación de los procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en la producción de productos y servicios</li> <li>• Buenas prácticas de producción</li> <li>• Gestión integrada de los cultivos, la cosecha, el procesamiento, la transformación industrial y la comercialización.</li> <li>• Uso de bioproductos (biofertilizantes y bioplaguicidas) para sustituir los productos de origen químico.</li> <li>• Sistemas alimentarios locales (sistema integrado de trabajo para promover la soberanía alimentaria y nutricional)</li> <li>• Extensionismo</li> <li>• Control de calidad de los productos y servicios.</li> </ul>
Protección del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso y aprovechamiento de residuos contaminantes</li> <li>• Aplicación de tecnologías de bajo impacto para ecosistemas frágiles y de montaña.</li> </ul>
Temas transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas de valor</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos y servicios</li> <li>• Uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Comercio exterior e inversión extranjera directa</li> <li>• Diseño de estrategias de comunicación institucional sobre la contribución de la ciencia y la innovación en el desarrollo del sector agrícola.</li> </ul>

Fuente: FUH y Equipo de Estudio de JICA.

### 3.2.5 Análisis de la priorización de sectores

#### (1) Contexto

En el 2020, el gobierno aprobó la "Estrategia económica y social para impulsar la economía y enfrentar la crisis mundial causada por la COVID-19" en la que se identificó 16 áreas clave. Por consiguiente, los recursos humanos que apoyan a estos sectores también deben desarrollarse. Puesto que cada sector puede requerir conjuntos de habilidades y competencias específicas, también precisan de estrategias de desarrollo de recursos humanos específicas, de aquí que exista la necesidad de acotar los sectores para identificar las necesidades de desarrollo de los recursos humanos más específicas.

La identificación de los sectores de mayor prioridad debe seguir un método sistemático. En este Estudio, la Matriz de Valoración de Competencias (MVC)<sup>16</sup> puede aplicarse para priorizar sectores en Cuba.

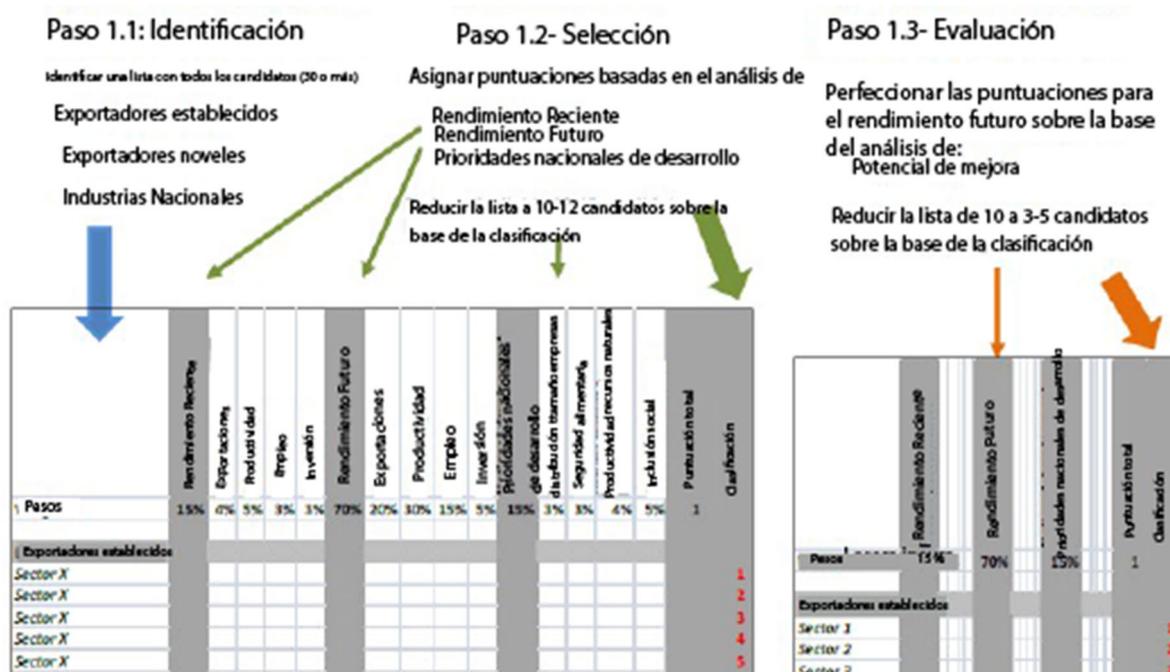
#### (2) Metodología

La MVC se utilizó entre las Herramientas de Análisis de la Competitividad Sectorial del Grupo del Banco Mundial. La guía desarrolló un marco estandarizado para llevar a cabo diagnósticos de industrias, que se utilizaría inicialmente por el personal del Banco Mundial y eventualmente, con adaptaciones, por los países socios y una amplia gama de profesionales del desarrollo.

La MVC se usa para clasificar los sectores en tres "pilares": 1) rendimiento (equivalente a desempeño o resultados) reciente, 2) rendimiento futuro proyectado, y 3) contribuciones previstas a las prioridades de desarrollo nacional. Se aplica un número de filtros analíticos, tanto cuantitativos como cualitativos a medida que los "sectores candidatos" avanzan en el proceso de evaluación. La meta no es identificar cuáles son los sectores más competitivos actualmente, sino más bien los sectores que ofrecen las mayores posibilidades. La MVC comprende tres elementos: identificación de los sectores a considerar, una rápida selección del universo de candidatos a una docena (más o menos) de sectores que se consideran dignos de un análisis más cuidadoso, y la evaluación ulterior de estos finalistas. Se espera que este diagnóstico a profundidad dé como resultado una cartera final de tres a cinco sectores objetivo. Cada uno de estos elementos puede involucrar herramientas y técnicas analíticas diferentes (véase Gráfico 3.2-37).

---

<sup>16</sup> Herramientas de análisis de la competitividad del sector  
[https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/fhi360/pages/288/attachments/original/1416868093/World\\_Bank\\_Sector\\_Competitiveness\\_Report\\_%28SCAT%29.pdf?1416868093](https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/fhi360/pages/288/attachments/original/1416868093/World_Bank_Sector_Competitiveness_Report_%28SCAT%29.pdf?1416868093)



Fuente: Herramientas de Análisis de la Competitividad Sectorial

**Gráfico 3.2-37 Resumen del Proceso de Selección de Sectores**

La ventaja de este enfoque es que el proceso se basa principalmente en los datos que son relativamente fáciles de obtener, dado el gran número de candidatos a evaluar. La subetapa de evaluación proporciona la oportunidad de afinar el análisis para la docena (más o menos) de finalistas. Sin embargo, la desventaja del enfoque es que la ronda de evaluación probablemente se base en juicios de un grupo más diverso de partes interesadas, expertos industriales, compradores e inversionistas. Si fuese posible, los profesionales de la competitividad deberían celebrar un taller o una mesa redonda para revisar cada uno de los sectores finalistas con las partes interesadas. En este Estudio, las tres reuniones del subgrupo de Política Sectorial con la presencia de miembros de la Fundación de la Universidad de La Habana se celebraron durante el segundo Trabajo de Campo para debatir la evaluación de los sectores.

Teniendo en cuenta las limitaciones anteriores, se adoptó el enfoque MVC con respecto al rendimiento reciente, al rendimiento futuro y a las prioridades de desarrollo nacional (contribución a los objetivos de desarrollo sostenible u ODS) de Cuba, los resultados se muestran a continuación:

### (3) Criterios de Evaluación

Cada uno de los tres pilares comprende varios criterios. Para cada criterio, la información utilizada para evaluar el rendimiento (desempeño o resultados) se resume en términos de una puntuación en una escala ordinal: de 1 (deficiente) a 7 (el mejor). Las puntuaciones medias para cada uno de los pilares se promedian para obtener una puntuación global para el sector, en la que a cada pilar se le asigna un peso estadístico. En la MVC que se muestra en el Gráfico 3.2-38, se hace énfasis en el rendimiento futuro, con un peso del 70 %, mientras que el rendimiento económico reciente y la contribución a los objetivos de desarrollo nacional representan cada uno el 15 % del promedio final.

Elementos de Evaluación		Puntuación	Definiciones
<b>Rendimiento Reciente</b>	<b>15%</b>		<b>Rendimiento Reciente</b>
Exportaciones	4%	7	Crece al doble de la media.
PIB	5%	6	Aproximadamente 50-90 % por encima de la media.
Empleo	3%	5	Por encima de la media general, pero menos de 50 % más.
Inversión	3%	4	Sigue el patrón promedio de la economía.
<b>Rendimiento Futuro</b>	<b>70%</b>	3	Menos que la media general, pero en menos del 50 % por debajo.
Exportaciones	20%	2	Significativamente menos que la media nacional, entre un 50 y un 75 %
PIB	30%	1	Más de 75 % por debajo de la media nacional.
Empleo	15%		
Inversión	5%		
<b>Prioridades de Desarrollo nacional</b>	<b>15%</b>		<b>Rendimiento Futuro</b>
ODSs meta 2 seguridad alimentaria	5%	7	Potencial de crecimiento del doble de la tasa de crecimiento del Mercado prevista.
ODSs meta 7 energía sostenible	4%	6	Potencial de crecimiento a una tasa significativamente por encima de la tasa de crecimiento del Mercado prevista.
ODSs meta 9 Industria, innovación	3%	5	Potencial de crecimiento a una tasa ligeramente por encima de la tasa de crecimiento del Mercado prevista.
ODSs meta 11 ciudades sostenibles	3%	4	Potencial de crecimiento con igual tasa que la tasa de crecimiento de Mercado prevista.
		3	Potencial de crecimiento a una tasa inferior a la tasa de Mercado prevista
		2	Bajo potencial de crecimiento, a una tasa significativamente inferior a la tasa de crecimiento de Mercado prevista.
		1	Potencial de crecimiento limitado o nulo.
			<b>Prioridades Nacionales de Desarrollo</b>
		7	El sector tendrá un impacto positivo en el tema.
		4	El sector no tendrá un impacto significativo en el tema.
		1	El sector no tendrá impacto sobre el tema.

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

### Gráfico 3.2-38 Elementos de Evaluación y Definición de las Puntuaciones

#### (4) Resultado

El resultado de la evaluación se muestra en el Gráfico 3.2-39.

- 1) La biotecnología y los productos farmacéuticos, 2) el turismo, 3) la producción/procesamiento de alimentos, 4) la energía y 5) las TICs se seleccionaron como sectores prioritarios.

	Rendimiento reciente	Exportaciones	PIB	Empleo	Inversión	Rendimiento futuro	Exportaciones	PIB	Empleo	Inversión	Prioridades de desarrollo nacional	ODSs 2: Seguridad alimentaria	ODSs 7: Energía sostenible	ODSs 9: Industria, Innovación	ODSs 11: Ciudades sostenibles	Puntuación total	Clasificación
Peso	15%	4%	5%	3%	3%	70%	20%	30%	15%	5%	15%	5%	4%	3%	3%		
Biotecnología y prod. farmacéuticos	4.00	1	7	7	1	5.50	7	6	4	5	4.75	4	4	7	4	5.16	1
Turismo	2.50	1	1	1	7	6.00	7	5	5	7	3.25	1	4	4	4	5.06	2
Producción / Proces. de alimentos	3.75	6	1	1	7	5.50	6	5	4	7	4.00	7	4	4	1	5.01	3
Energía	3.25	5	1	6	1	5.00	4	7	6	3	6.25	4	7	7	7	4.93	4
TIC	6.25	7	4	7	7	4.75	6	6	6	1	3.25	1	4	7	1	4.75	5
Manufactura	3.00	3	1	1	7	4.75	4	4	4	7	4.75	1	7	7	4	4.49	6
Construcción	4.00	7	7	1	1	4.50	4	4	4	6	4.75	1	7	4	7	4.46	7
Caña de azúcar	4.00	6	7	2	1	4.00	3	4	3	6	4.75	7	7	4	1	4.11	8
Logística	2.75	2	1	7	1	3.50	4	4	4	2	7.00	7	7	7	7	3.91	9
Servicios especializados	5.00	2	4	7	7	4.00	5	5	5	1	1.00	1	1	1	1	3.70	10
Instalaciones de agua y saneamiento	4.00	7	1	1	7	3.00	3	4	4	1	4.75	4	7	4	4	3.41	11
Asistencia médica	5.50	7	7	7	1	2.75	3	3	4	1	2.50	4	1	1	4	3.13	12
Comercio exterior	3.75	4	1	7	3	3.25	4	4	4	1	1.75	4	1	1	1	3.10	13
Finanzas y Banca	1.50	1	3	1	1	3.00	3	4	4	1	2.50	1	1	4	4	2.70	14
Política Social	4.50	3	7	1	7	2.25	1	2	5	1	1.75	1	1	1	4	2.51	15
Comercio interior	4.75	5	4	7	3	1.25	1	2	1	1	1.75	4	1	1	1	1.85	16

Fuente: Equipo de Estudio de JICA

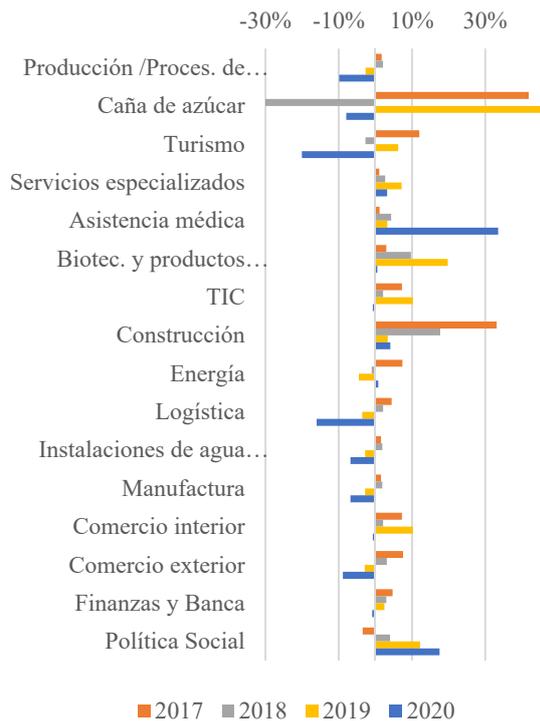
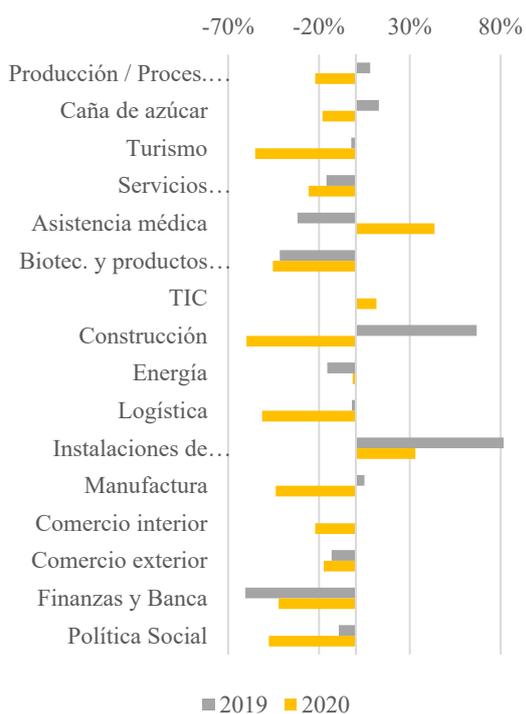
### Gráfico 3.2-39 Resultados de la MVC en Cuba

#### (5) Rendimiento reciente

El análisis del rendimiento o de los resultados recientes se centra en la evaluación de las tendencias recientes de los resultados del sector con el objetivo de informar el análisis de los resultados futuros que sigue a los resultados futuros. La tasa media de crecimiento de cada sector se distribuyó con las puntuaciones en el Gráfico 3.2-38.

- Exportaciones: la primera parte del análisis se centra en los resultados del desempeño de los exportadores establecidos. Se utilizó para este análisis el Anuario Estadístico de Cuba, de la ONEI. Los datos del valor de las exportaciones del sector de los servicios solo están disponibles para el período 2018-2020 (3 años), por tanto, se analizó la tasa de crecimiento de dos años (2018-2019 y 2019-2020), mientras que el desempeño de 2020 no reflejó una tendencia regular debido a la COVID-19 (Gráfico 3.2-40).

La tasa media de crecimiento de los 17 sectores fue de -16,5 %. Aunque la mayoría de los sectores registraron tasas de crecimiento negativas, la Asistencia médica (5,9 %), las TIC (5,8%) y la Construcción (3,4 %) lograron tasas positivas de crecimiento. Puesto que la tasa de crecimiento de las instalaciones de agua y saneamiento en 2019 fue de 2,227 %, mientras que el valor de sus exportaciones fue de sólo 83,000 CUP (0,004 % de las exportaciones totales) se excluyó del cálculo de la tasa media de crecimiento.

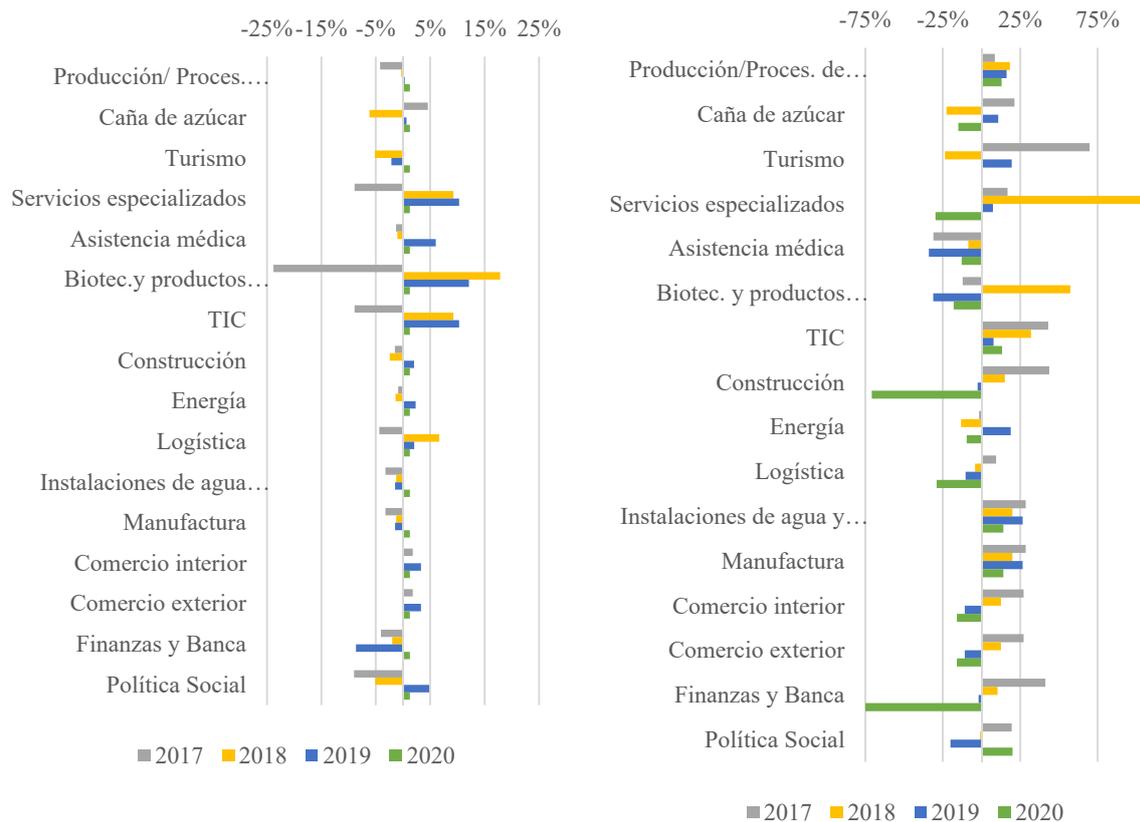


Fuente: Equipo de Estudio de JICA basado en estadísticas de la ONEI.

**Gráfico 3.2-40 Tasa de Crecimiento de las Exportaciones (2019-2020)**

**Gráfico 3.2-41 Tasa de Crecimiento del PIB por Sector (2017-2020)**

- **PIB, Empleo e Inversión:** Se analizó la tasa de crecimiento del PIB, del empleo y la inversión de cada sector durante 4 años (2017-2020) (Gráfico 3.2-41, Gráfico 3.2-42, Gráfico 3.2-43). La tasa de crecimiento media total fue de 4.8%; 0.25% y 23.0%, y el rendimiento de cada sector se evaluó en función de las puntuaciones del Gráfico 3.2-38.



Fuente: Equipo de Estudio de JICA basado en estadísticas de la ONEI

**Gráfico 3.2-42 Tasa de Crecimiento del Empleo por Sector (2017-2020)**

**Gráfico 3.2-43 Tasa de Crecimiento de la Inversión por Sector (2017-2020)**

**(6) Rendimiento futuro**

- Se estimó el rendimiento o resultado potencial de los sectores en términos de PIB, empleo, e inversión en cuanto al crecimiento hasta 2030. El resultado de las consultas con miembros de la Fundación de la Universidad de La Habana se resumió en la Tabla 3.2-20: Potenciales de los Sectores Clave, que se calculó posteriormente basándose en el Gráfico 3.2-38: Elementos de Evaluación y Definiciones de Puntuación.
- Para el método de puntuación, en primer lugar, se identificó al "Comercio exterior" como el sector que mantendría una tasa de crecimiento media, y se evaluó la puntuación de cada sector asumiendo si la tasa de crecimiento fluctuaría aumentando o disminuyendo en comparación con el valor medio.

**Tabla 3.2-20 Potenciales de los Sectores Clave (Resultados de las Entrevistas del Trabajo de Campo y Debates con la FUH) (1=Exportaciones, 2= PIB, 3=Empleo)**

Sector	Posibilidades y oportunidades en cada sector	1	2	3
Producción/Procesamiento de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Seguridad Alimentaria es una cuestión de política importante para la nación, y aunque existe la necesidad de mejorar la autosuficiencia alimentaria, también se prevé ampliar las exportaciones de productos agrícolas estratégicos como cacao, mango y café.</li> <li>En cuanto al procesamiento de los alimentos, se han creado mini-industrias para promocionar la agroindustria a nivel territorial, y se espera que se amplíen las exportaciones de tabaco, productos lácteos, miel, etc. mediante la mejora de la comercialización y de las marcas.</li> <li>En cuanto al empleo, aunque existe la necesidad de aumentar la productividad, el sector ostenta la mayor cuota o porcentaje (17%), de este modo, la creación de empleos, principalmente a escala local, es importante.</li> </ul>	6	5	4
Caña de Azúcar	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesar del descenso en la producción y exportaciones de azúcar, el país todavía emplea a 160 000 personas en esta industria, lo que constituye una de las limitaciones de las condiciones fiscales, pero hay grandes expectativas para el desarrollo de plantas eléctricas a partir de la biomasa en el futuro.</li> </ul>	3	4	3
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque los esfuerzos del Gobierno han sido limitados, se espera que el Modo 2 (consumo en Cuba por visitantes extranjeros) se amplíe basado en el turismo de salud.</li> <li>El sector del turismo representa el mayor porcentaje de la cartera de inversiones (33 %) y se espera que se desarrolle atrayendo inversiones foráneas.</li> </ul>	7	5	5
Servicios Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Modo 4 (prestación de servicios médicos en el extranjero por cubanos) ha mantenido la proporción o cuota más elevada entre las exportaciones y seguirá siendo una fuente importante de ingresos en divisas extranjeras, pero está sujeta a las condiciones políticas y económicas de los países socios. También tiene como desventaja los reducidos vínculos con otros sectores.</li> </ul>	5	5	5
Asistencia Médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparado con los "Servicios profesionales", que es un sector orientado a las exportaciones, y con la "Biotecnología y los productos farmacéuticos", que también incluye a los mercados de exportación, el sector de la Asistencia Médica continúa centrándose en el mercado nacional, por lo que su contribución a las exportaciones y al PIB será limitada.</li> <li>El fortalecimiento de la atención primaria de salud nacional y la creación de consultorios de médicos de la familia y enfermera(o)s para satisfacer las necesidades locales, seguirá siendo de gran importancia, y se mantendrá el empleo.</li> </ul>	3	3	4
Biotecnología/ Productos farmacéuticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las vacunas contra la COVID-19 que no necesitan crio-preservación fueron desarrolladas con éxito y podrían convertirse en una fuente de vacunas muy necesarias en países de bajos ingresos de América Latina, África y Asia.</li> <li>Se estimula el desarrollo de biofertilizantes, productos bioquímicos, y otros productos en colaboración con empresas relacionadas con la agricultura, y se espera que se amplíen los mercados para dichas exportaciones.</li> <li>Aunque es una industria líder en Cuba, no se espera que contribuya de forma significativa al incremento del empleo en el futuro debido a la innovación tecnológica.</li> </ul>	7	6	4

Sector	Posibilidades y oportunidades en cada sector	1	2	3
TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>El crecimiento de las exportaciones en 2020 fue del 12 %, el único crecimiento positivo registrado además del de la Asistencia médica y las instalaciones de agua y saneamiento. El sector de las TIC está atrayendo la atención entre las MIPYMES aprobadas debido a su baja inversión inicial y su capacidad para exportar servicios sin recurrir a las empresas estatales, y se espera que el sector no estatal se expanda en el futuro.</li> </ul>	6	6	6
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un déficit de más de 92,9 mil viviendas respecto a la construcción de viviendas, por lo que se espera el crecimiento del sector en el futuro. Sin embargo, empresas constructoras de Europa y Sudamérica están acumulando valores de contratos de construcción en Cuba, y las empresas nacionales necesitan mejorar sus capacidades técnicas.</li> </ul>	4	4	4
Energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>El porcentaje de electricidad generada a partir de fuentes de energía renovable se actualizará del 24 % al 37 % en 2030, y para lograr este objetivo será necesario invertir en el desarrollo de centrales eléctricas y en la generación de empleo.</li> <li>También está en construcción una central eléctrica generadora a partir de biomasa, asociada a un central azucarero, y se espera que se vincule a otros sectores.</li> </ul>	4	7	6
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se espera que el auge de nuevos modelos de negocio o empresariales a través de la transformación digital y el comercio electrónico mejore la eficiencia de la logística. Se espera también que aumente el papel que juega el sector no estatal.</li> </ul>	4	4	4
Instalaciones de agua y saneamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los proyectos relacionados con el campo del tratamiento del agua se incluyen principalmente en el mercado nacional, y el crecimiento futuro será limitado.</li> </ul>	3	4	4
Sector Manufacturero	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cuanto a la Industria manufacturera existente, aunque su ventaja comparativa en la región latinoamericana es débil, se han creado incubadoras para el fomento de la Industria 4.0, y se espera el desarrollo de nuevos productos y servicios mediante la colaboración Industria-Gobierno-Academia.</li> </ul>	4	4	4
Comercio interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se espera la expansión empresarial del comercio electrónico y del sector no estatal, pero su contribución a las exportaciones, al PIB y al empleo será limitada.</li> </ul>	1	2	1
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se asume como la media de todos los sectores.</li> </ul>	4	4	4
Finanzas y Banca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las exportaciones de servicios financieros son limitadas y se espera que crezcan a la misma tasa que la media.</li> </ul>	3	4	4
Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>La demanda para la atención al adulto mayor en una sociedad que experimenta un envejecimiento poblacional aumenta, y se están ampliando los servicios en colaboración con el sector no estatal, por lo que dicha área necesitará la creación de empleos en el futuro.</li> </ul>	1	2	5

Fuente: Preparada por el Equipo de Estudio basada en debates con la FUH.

- **Inversión:** El valor de la inversión prevista enumerado en la "Cartera de Inversiones 2020-2021" se analizó y se distribuyó por sectores (Gráfico 3.2-44). El análisis histórico de la lista es posible, sin embargo, no es consistente en cada año ya que se trata de "listas de deseos" y el crecimiento del X % del valor de la inversión previsto no significa que la expectativa crezca un X %. Por tanto, la cuota media del valor de la inversión (5.6 %) se distribuyó reemplazando la "tasa de crecimiento" por la "cuota media" en los criterios de evaluación y definiciones del Gráfico 3.2-44. La cuota

mayor en la inversión potencial por sectores fue la del turismo (33.1 %), seguida por el sector manufacturero (19.5%), la producción/procesamiento de alimentos (11,3 %) y la construcción (11,0 %).



Fuente: Equipo de Estudio de JICA basado en la Cartera de Inversión

**Gráfico 3.2-44 Cartera de Inversión por Sector (2020-2021)**

## (7) Prioridades de Desarrollo Nacional

- El aspecto de las prioridades de desarrollo nacional se centra en comprender cuán bien el crecimiento del sector contribuirá a las prioridades de desarrollo nacional seleccionadas y si apoyando el crecimiento de dicho sector dará como resultado un crecimiento de la productividad en la economía en general. El grado de inclusión del sector para con los objetivos de los ODS puede tener un impacto significativo y una contribución a los objetivos de desarrollo nacional. Los cuatro objetivos de los ODS (2,7,9 y 11) relacionados con la política sectorial y alineados con las políticas de desarrollo nacional en Cuba fueron seleccionados para identificar el potencial de contribución a los objetivos de los ODS por parte de cada sector<sup>17</sup> :
  - Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y una nutrición mejorada y fomentar una agricultura sostenible
  - Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, confiable, sostenible, y moderna para todos
  - Objetivo 9: Construir una infraestructura resistente, fomentar una industrialización inclusiva y sostenible y estimular la innovación

<sup>17</sup> En la sección 2.4 "Progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible", las metas 2, 7, 8 y 9 se evalúan como "con dificultades", sin embargo, para el Objetivo 8 "Crecimiento y Empleo", la tasa de crecimiento del PIB y el número de empleos se evalúan en la sección "Desempeño reciente". Por lo tanto, es difícil evaluarlos desde una nueva perspectiva. El Objetivo 11, que tiene mayor relevancia para las políticas sectoriales, se ha añadido en la evaluación.

- Objetivo 11: Hacer que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resistentes y sostenibles
- Basándose en la evaluación descrita en la sección 3.2.3 (7): Progreso de los ODS en este informe, se ha evaluado la relevancia de cada sector para las cuestiones prioritarias (Tabla 3.2-21). Las puntuaciones y definiciones de la evaluación de los ODS son las siguientes:

**Tabla 3.2-21 Objetivos de los ODS y relevancia para cada sector**

ODS	Relevancia para cada sector
Objetivo 2	Para garantizar la seguridad alimentaria, existe la necesidad de promocionar la agricultura sostenible facilitando la producción, la distribución y el procesamiento de los alimentos. Se anunciaron, en ese sentido, 63 medidas para 2021, enfatizando el enfoque en la cadena de valor. Tienen una elevada relevancia para la producción/procesamiento de los alimentos, la caña de azúcar y la logística.
Objetivo 7	La dependencia de los combustibles fósiles es alta, y el despegue de las energías renovables lento, el gobierno fijó la meta de incrementar el uso de las energías renovables hasta un 37 % para 2030. Está muy vinculado con los sectores de la energía, la caña de azúcar, y también con la construcción, la logística, las instalaciones de agua y saneamiento, y la manufactura para la difusión de las energías renovables.
Objetivo 9	Existe un déficit tanto cualitativo como cuantitativo en cuanto a la infraestructura básica requerida para el crecimiento sostenible (principalmente en la modernización de la infraestructura del transporte, la logística, la vivienda, y las telecomunicaciones), se necesita de la innovación en todas estas áreas. De alta relevancia para los sectores de la biotecnología y los productos farmacéuticos, las TIC, la logística, la energía y la manufactura.
Objetivo 11	El concepto de ciudades inteligentes o verdes no está extendido, y la carencia de un sistema de transporte urbano eficiente es un problema clave. De alta relevancia para los sectores de la energía, la industria de la construcción y la logística.

## (8) Matriz de la estructura industrial

El gráfico siguiente es una versión actualizada de la hipótesis de la Matriz de Estructura Industrial descrita en el Informe de Inicio, basada en estadísticas recientes y en la sección "Rendimiento Futuro" anteriormente vista. La "capacidad de obtención de divisas extranjeras" se expresa en términos de valor de las exportaciones, la "capacidad de creación de empleo" se expresa en términos del número de empleados y el "PIB sectorial" se expresa en términos del tamaño de la burbuja. La Matriz de Estructura Industrial actual, que refleja el valor de las exportaciones del comercio de servicios en 2019, muestra que los "servicios profesionales", que representan el 45 % del valor de las exportaciones, destacan en términos de "capacidad de obtención de divisas", mientras que otros sectores no muestran ninguna cantidad significativa en términos de valor de las exportaciones, lo que indica una estructura industrial que se concentra en la industria nacional.

En cuanto a los escenarios futuros hasta 2030, se asumió los dos escenarios siguientes para la Matriz de la Estructura Industrial, teniendo en cuenta el "rendimiento o resultado futuro" ya descrito:

- 1) Escenario optimista: Sería un escenario en el cual las sanciones económicas de Estados Unidos contra Cuba se hacen menos rigurosas y las potencialidades de los sectores y los beneficios del desarrollo de los recursos humanos se concretan plenamente. Además de en los servicios



Se requiere fijar como meta un escenario optimista para la estructura industrial futura y centrarse en el desarrollo de los recursos humanos en los sectores prioritarios, sin embargo, debiera notarse que este "escenario promisorio" solo podría lograrse cuando se supere el actual entorno externo negativo que rodea a Cuba, como el impacto de la COVID-19 y el bloqueo económico de Estados Unidos. Al mismo tiempo, al promover el desarrollo de los recursos humanos en la industria en el futuro, es necesario desarrollar el sistema para acomodar la mejora del entorno externo, de modo que se pueda implementar plenamente el "escenario promisorio".

## **Capítulo 4 Trayectoria profesional de los funcionarios públicos y el sistema de desarrollo de los recursos humanos**

---

### **4.1 Sistema cubano de funcionarios públicos**

#### **4.1.1 Trabajadores del sector estatal cubano**

En Cuba existen varias categorías de trabajadores del sector estatal. Los funcionarios de mayor rango se denominan cuadros. Son ministros, viceministros, funcionarios de ministerios, miembros de comités y comisiones, presidentes y directores de OSDE y empresas estatales, etc. Los cuadros se dividen en dos categorías: cuadros del Estado y cuadros del Gobierno. Los cuadros del Estado son elegidos por los ciudadanos y los cuadros del Gobierno son nombrados por los cuadros de alto rango. Además, hay empleados de los ministerios y empleados de la OSDE y empresa estatal. Entre los trabajadores del sector estatal se encuentran los maestros de escuelas, médicos, jugadores de béisbol, etc. Como los "trabajadores del sector estatal" incluyen una amplia gama de fuerza de trabajo, en este Estudio, el enfoque se dará a los cuadros, los empleados del ministerio y los trabajadores de OSDEs/empresas estatales, aunque el sector no estatal también se considerará al discutir el desarrollo de los recursos humanos industriales.

El Decreto-Ley 13/2020 promulgado por el Consejo de Estado en junio de 2020 establece las normas básicas para los cuadros. La ley define la elegibilidad para convertirse en cuadro, la reserva de los cuadros, la ética y la disciplina requeridas, la trayectoria educativa y profesional necesaria, su sistema de evaluación, el sistema de información individual de cada cuadro y su control, etc. Para poner en vigor este Decreto-Ley 13/2020, el Presidente de Cuba emitió el Decreto Presidencial 208 en marzo de 2021 donde se describe el proceso detallado del sistema de trabajo.

#### **4.1.2 Sistema de evaluación de los cuadros**

El capítulo VIII del Decreto Presidencial 208 define el método de evaluación de los cuadros. La evaluación se lleva a cabo anualmente, y el resultado se registra en el "Certificado de Evaluación" que se realiza para cada cuadro. Se evalúan el rendimiento y el carácter personal, y se dan recomendaciones sobre el desarrollo inmediato y a largo plazo de la trayectoria profesional de cada cuadro. Cada entidad nacional, empresa estatal u OSDE y unidad presupuestada prepara su propio cronograma de evaluación. Si un cuadro recibe una evaluación negativa dos veces, será degradado a un rango inferior, sin embargo, si un cuadro no está de acuerdo con el resultado de la evaluación, puede

apelar y el supervisor directo, que evaluó al cuadro, tiene que organizar una sesión de apelación con la presencia de los miembros de la Comisión de Cuadros y otros especialistas que, en caso necesario, asisten a la sesión. El Decreto Presidencial no especifica los puntos de la evaluación, dichos elementos/puntos son preparados por cada institución.

#### **4.1.3 Escala salarial de los trabajadores del sector estatal**

La escala salarial para los trabajadores del sector estatal ha sido modificada recientemente mediante la Resolución 29 de 2020 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El salario mínimo mensual ha pasado a ser de 2100 pesos (aproximadamente 88 dólares) para los trabajadores cuya jornada semanal es de 44 horas, y de 1910 (aproximadamente 80 dólares) para los que trabajan 40 horas. Todas las tareas de los puestos de trabajo del sector estatal están registradas en los Calificadores, que es una lista elaborada y supervisada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para tales efectos. Es decir, no hay ningún puesto de trabajo en el sector estatal cuyas tareas no aparezcan en los Calificadores. Cada tarea pertenece a un "grupo de complejidad", que está determinado por la Resolución 29, y el salario mínimo antes mencionado se aplica para el grupo I, o sea el nivel más bajo. En total hay 32 grupos de complejidad, y el salario del grupo XXXII es de 9510 pesos (aproximadamente 396 dólares) para quienes trabajan 44 horas semanales, y de 8645 pesos (aproximadamente 360 dólares) para 40 horas. A cada clasificación de puesto de trabajo corresponde uno o varios de los 32 grupos según la siguiente definición:

- a) Trabajadores de servicio: Grupos del I al VI
- b) Trabajadores administrativos: Grupos del III al VII
- c) Operarios: Grupos del II al VIII
- d) Técnicos: Grupos del VII al XXV
- e) Funcionarios públicos: Grupos del XVII al XXXII

Se paga un salario adicional a los directivos, a los trabajadores que realizan turnos nocturnos, a los que poseen un título de postgrado, etc. Las resoluciones del 30 al 45 establecen las escalas salariales de los funcionarios públicos como gobernadores de provincias, maestros de escuela, médicos, jugadores de béisbol, científicos, embajadores de Cuba en otros países, músicos de orquestas nacionales, capitanes de barcos, etc. El rango salarial oscila siempre entre 2100 y 9510 pesos como establece la Resolución 29.

La diferencia de la escala salarial entre el nivel laboral y el nivel directivo no era significativa antes, pero por la citada Resolución 29, la diferencia entre el salario mínimo y el máximo es ahora más de cuatro veces. Esto implica que el gobierno le da más importancia a la gestión, y como resultado de dicha gestión mejorada, se puede lograr una mejor productividad y efectividad en cada entidad pública. Por lo tanto, se espera que surjan más necesidades de desarrollo de recursos humanos en el área de gestión. El decreto 53/2021 del Consejo de Ministros del 16 de septiembre de 2021 permite modificar la escala

salarial mencionada en función de los resultados de la empresa estatal con la autorización de la alta dirección. Sin embargo, el salario modificado debe estar siempre por encima del salario mínimo establecido por la ley. En la Zona Especial de Desarrollo de Mariel se aplica la escala salarial a razón de 1,9 veces por encima de su valor.

#### **4.1.4 Código del Trabajo**

La Ley 116, o Código del Trabajo, fue establecida en 2013, y modificada en 2020. Su artículo 2 define el trabajo como un derecho y una obligación de los ciudadanos, y el salario se paga independientemente de los productos o servicios, la calidad o el tiempo de trabajo. Se paga en función de la capacidad necesaria que cada trabajador debe tener para desempeñar su trabajo. Otras cláusulas mencionan el sindicato, el derecho a las vacaciones, etc.

Los sindicatos tienen derecho a promover la educación y la capacitación técnica, profesional y cultural, así como la participación en eventos deportivos, artísticos y culturales para sus miembros con el fin de mejorar la calidad, la productividad y la eficiencia del trabajo. El sindicato tiene la función de llevar a cabo dicha educación y capacitación.

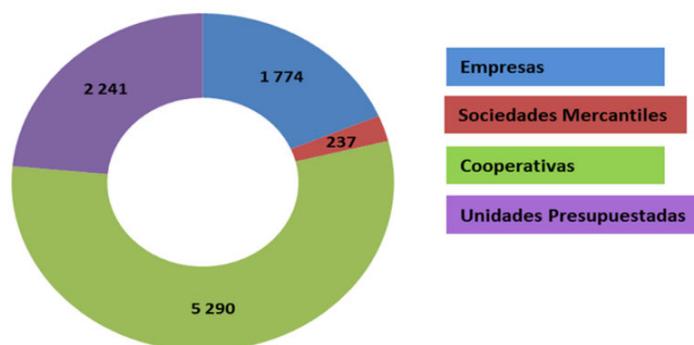
Los niños menores de 14 años tienen prohibido trabajar, y los jóvenes entre 15 y 18 años tienen una protección especial, por ejemplo, la jornada laboral máxima diaria es de 7 horas y la cantidad máxima de horas semanales es de 40; los turnos nocturnos están prohibidos; y el trabajo bajo tierra o en el mar también. La edad de jubilación está definida por el Decreto Ley 36 de 2021, y es de 65 años para los hombres y 60 para las mujeres. El Código del Trabajo también estipula que el servicio social es una obligación para quienes se gradúan del curso diurno en una institución de educación superior. Puede combinarse con el servicio militar, y la duración total es de tres años. Los trabajadores tienen derecho a tomar 30 días naturales de vacaciones pagadas cada 11 meses, además de los 7 días de vacaciones anuales pagadas.

#### **4.1.5 Sistema empresarial en Cuba**

En esta sección se brinda un panorama general del sistema empresarial cubano, así como las principales vertientes de la demanda de capital humano. Teniendo en cuenta los objetivos del Estudio, los recursos humanos se definen en esta sección como aquellos que se dedican a los sectores económico, industrial, agrícola, turístico, financiero.

En 2019, las unidades empresariales en Cuba se contabilizan en 9542, con una tendencia gradual a la disminución durante los últimos años. Existen 5290 "cooperativas" que constituyen la mayor porción con un 55,4% del total. Le siguen las "unidades presupuestadas" (dedicadas principalmente a los servicios sociales y de la administración pública) que representan el 23,5% con 2241 unidades y luego las 1774 "empresas estatales" que registran un 18,6% del total para la tercera posición. El descenso del

número total de unidades empresariales se atribuye principalmente a la reestructuración económica que se ha producido en los últimos años.



Fuente: Anuario estadístico de la ONEI, edición (2019-2020).

**Gráfico 4.1-1 Unidades empresariales en Cuba**

**Tabla 4.1-1 Entidades principales por forma de organización**

Años	total	Empresa	Sociedad Merc	TotalEmprySM	Cooperativas					Unidades Presupuestadas
					CNA	UBPC	CPA	CCS	total Coope	
2015	10,014	1,956	224	2,180	367	1,699	897	2,510	5,473	2,361
2016	9,820	1,904	223	2,127	397	1,593	887	2,471	5,348	2,345
2017	9,628	1,801	230	2,031	439	1,563	882	2,471	5,355	2,242
2018	9,560	1,776	236	2,012	434	1,527	878	2,468	5,307	2,241
2019	9,542	1,774	237	2,011	431	1,519	876	2,464	5,290	2,241

CNA – cooperativa no agropecuaria, como restaurantes, salones de belleza, etc.

UBPC – Unidad Básica de Producción Cooperativa, relacionada con la agricultura

CPA – Cooperativa de Producción Agropecuaria (otro tipo de cooperativa agropecuaria en producción)

CCS – Cooperativa de Créditos y Servicios

Fuente: Anuario Estadístico de la ONEI (edición 2019-2020)

En cuanto a las cooperativas, más de 4000 pertenecen al Ministerio de la Agricultura, y 780 al Grupo Azucarero (AZCUBA) que se dedica a la actividad agrícola de la caña de azúcar. Esto indica que el 92,2% de las cooperativas están relacionadas de alguna forma con la agricultura.

Las empresas se clasifican por sectores. El comercio (416 unidades, 20,7% del total) es el más numeroso, seguido de la industria manufacturera (336, equivalente al 16,7%), los servicios empresariales y los bienes inmuebles (309, equivalente al 15,4%), la agricultura, la silvicultura y la pesca (269, equivalente al 13,4%) son los principales sectores en cuanto al número de unidades.

**Tabla 4.1-2 Distribución de entidades por sector**

Agricultura, ganadería y silvicultura	269	13.4%
Pesca	25	1.2%
Explotación de minas y canteras	25	1.2%
Industria azucarera	13	0.6%
Industrias manufactureras	336	16.7%
Construcción	158	7.9%
Suministro de electricidad, gas y agua	64	3.2%
Transportes, almacenamiento, comunicaciones	121	6.0%
Comercio; reparación de efectos personales	416	20.7%
Hoteles y restaurantes	140	7.0%
Intermediación financiera	30	1.5%
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	309	15.4%
Ciencia e innovación tecnológica	34	1.7%
Educación	2	0.1%
Salud pública y asistencia social	4	0.2%
Cultura y deporte	42	2.1%
Otras actividades de servicios comunales	14	0.7%

Fuente: Anuario estadístico de la ONEI, edición (2019-2020)

El empleo total en 2019 registró 4,59 millones de trabajadores, de los cuales el sector estatal emplea a 3,08 millones (67,1%) mientras que el sector no estatal muestra 1,51 millones (32,7%) de empleo en el que 0,48 millones están en las cooperativas y 1,03 millones (22,4%) en el sector privado.

Durante los últimos 4 años, el número total de empleados ha mostrado cifras estables en su totalidad, pero cabe destacar el aumento en el sector privado, con un crecimiento medio anual del 4,9%. Además, la proporción de mujeres empleadas ha mostrado un crecimiento más rápido, relativo al 21,4% durante este período, lo que demuestra una mayor presencia del empleo femenino en el sector privado.

**Tabla 4.1-3 Estructura de empleo**

CONCEPTO	2016		2017		2018		2019	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
<b>Total de ocupados</b>	4,591.1	1,709.6	4,474.8	1,667.0	4,482.7	1,658.6	4,585.2	1,790.3
<b>Estatal</b>	3,262.1	1,478.9	3,087.5	1,409.1	3,067.0	1,403.9	3,078.6	1,405.4
<b>No estatal</b>	1,329.0	230.7	1,387.3	257.9	1,415.7	254.7	1,506.6	384.9
Cooperativas	446.7	54.2	476.9	63.4	469.9	61.4	475.8	85.0
Agropecuarias	435.4	52.0	458.3	59.9	451.8	58.4	459.1	82.4
No Agropecua	11.3	2.2	18.6	3.5	18.1	3.0	16.7	2.6
Privado	882.3	176.5	910.4	194.5	945.8	193.3	1,030.8	299.9
De ello: Trabajadores por cuenta pr	540.8	174.8	583.2	193.7	580.8	197.2	617.0	219.0

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de Estadísticas e Información

#### 4.1.6 Transformación de la empresa estatal

En los últimos años, el gobierno cubano ha introducido importantes medidas de transformación que deben ser expuestas en otra parte de este informe. Algunas de ellas son las siguientes:

- Decreto Ley No. 34/2021 “Del Sistema Empresarial Estatal cubano”
- Resolución 27/2021-MEP “De la Fusión y Extinción de Entidades Económicas”

- Resolución No. 124/2021-MFP “Del Ingreso de Divisas entre el Estado y el Sistema Empresarial”
- Resolución No. 235-2005-MFP “De las Normas de Contabilidad Empresarial”

**Tabla 4.1-4 Empresa estatal y las regulaciones recientes relacionadas con su sistema**

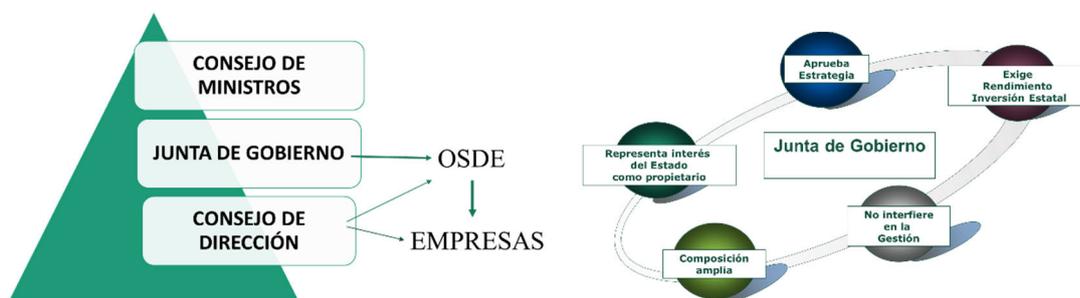
Temáticas sobre el sistema empresarial	Gaceta Oficial	Decreto / Resolución	Contenido
Relaciones Ministerio - OSDE - Empresa Funciones de la OSDE, empresas y unidades empresariales de base Autonomía empresarial Pago por alto desempeño Empresa filial	GOC-2021-461-05	DECRETO-LEY No. 34 DEL SISTEMA EMPRESARIAL ESTATAL CUBANO	Regula los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial, en lo adelante entidades, las que integran el sistema empresarial
Creación, fusión y extinción de entidades económicas	GOC-2021-461-05	RESOLUCIÓN 27/2021- MEP	Regula los movimientos organizativos consistentes en creación, fusión, traspaso, escisión, transformación y extinción de la organización superior de dirección empresarial que corresponda, empresa estatal, unidad presupuestada y cualquier otra persona jurídica estatal
Relaciones financieras del Estado y el sistema empresarial Distribución utilidades Aporte por el rendimiento de la Inversión Estatal Creación de reservas	GOC-2021-461-05	RESOLUCIÓN 124/2021- MFP	Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento cubano y las OSDE con el Estado
Normas de Contabilidad de la empresa		Resolución No. 235-2005- MFP	NORMA CUBANA DE CONTABILIDAD

Fuente: FUH

#### 4.1.7 Nueva estructura de gobierno corporativo para las empresas estatales

En el marco de las actuales iniciativas de transformación económica, la estructura de gobierno corporativo parece dar una forma más descentralizada a la gestión de las empresas estatales. Hasta el momento, únicamente el gobierno gestiona, a través de su ministerio competente, las empresas estatales.

La nueva dirección indica una mayor descentralización en la toma de decisiones de las OSDEs y empresas estatales. La OSDE, como representante del único propietario de la empresa, dirige y controla la estrategia y la gestión, pero no participa en la gestión de las empresas públicas. Las empresas estatales tienen autonomía para gestionar y administrar sus negocios.



Fuente: FUH

**Gráfico 4.1-2 Concepto posible e indicativo de gobierno corporativo de las empresas estatales**

## **4.2 Trayectoria profesional de funcionarios públicos y su desarrollo profesional**

La asignación de egresados de nivel superior tiene en cuenta las demandas presentadas por los organismos y la disponibilidad de graduados por carrera, provincia y municipio. En base a las prioridades según el programa de desarrollo económico y social del país, se elabora un plan de plazas para cada provincia y municipio.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) recibe la información del Ministerio de Educación Superior (MES) con los posibles egresados por municipios y carreras. El MTSS elabora el plan de ubicación de los graduados según la demanda y en consulta con los órganos asesores de las carreras de Derecho, Comunicación Social, Periodismo, Ciencias Pedagógicas, Cultura Física, Ciencias Naturales y Matemáticas. La propuesta de ubicación se evalúa con cada organismo empleador, que se encarga de desglosar las cifras asignadas por carreras hasta el nivel de entidad.

Una vez aprobado el plan por el Consejo de Ministros, se emiten las cifras a las empleadoras y se coordina el proceso con las universidades por provincia, previo a las asambleas de ubicación. Se celebran las asambleas de ubicación y se controla la participación de las empleadoras con los estudiantes asignados. Al graduarse, se preparan las boletas de ubicación por las que los jóvenes son ubicados en el empleo.

Como parte de las ventajas del proceso están las siguientes: el vínculo que el estudiante establece con la entidad donde inicia su vida laboral, la relación con el empleador y el conocimiento del sector. Los egresados ubicados en el empleo después de cumplir con el servicio social tienen garantías como:

- Empleo para todos los jóvenes graduados de cursos diurnos.
- Los jóvenes graduados pueden ser contratados por un tiempo determinado en cumplimiento del servicio social en un puesto de trabajo correspondiente a su formación, y teniendo en cuenta las necesidades de la economía y la sociedad, donde tienen los mismos deberes y derechos que el resto de los trabajadores. Se le asigna un tutor para orientarle y formarle en la actividad que realiza o va a realizar en caso de que no ocupe un puesto de trabajo.
- Como protección, los trabajadores en el desempeño del servicio social no pueden ser declarados disponibles.
- Esto no significa que las empresas no puedan poner sus necesidades de personal en el mercado de trabajo directamente publicando sus convocatorias.

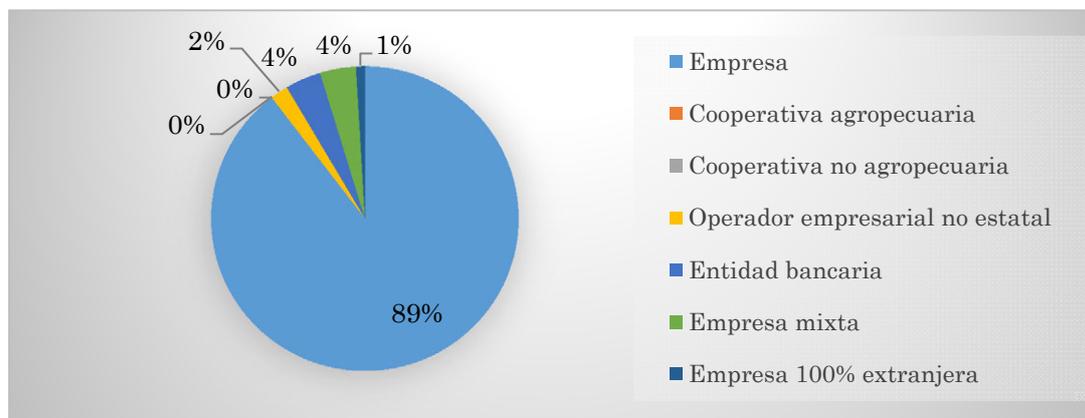
En el caso de los candidatos graduados del sistema educativo (universidades, centros de formación profesional, etc.), todo funciona de la misma manera que en el sistema empresarial. Realiza sus solicitudes de trabajadores jóvenes y formados que acaban de incorporarse a la población laboral activa al igual que el resto de las entidades. Un detalle a añadir en el caso del MES y de las instituciones educativas es que las fluctuaciones de personal se producen al final de los periodos lectivos en el caso del personal docente.

El MTSS recopila las vacantes y las necesidades, pero la asignación la realizan las universidades y las facultades. A través de un proceso de idoneidad, las facultades cuentan con una comisión de ubicación formada por decanos, vicedecanos, profesores titulares y representantes de los estudiantes que son los que evalúan las plazas y asignan a los futuros graduados según su perfil. Para su puesta en marcha, el plan de ubicación de los graduados es aprobado por el Consejo de Ministros y publicado en las universidades en el curso académico anterior a su puesta en marcha, se celebran asambleas de ubicación con la presencia de un representante de la FEU, la UJC, la Dirección de Trabajo territorial y los empleadores.

En el MTSS existe un grupo de trabajo, formado por viceministros, directores y especialistas de los organismos que se ocupan de los recursos humanos, con el objetivo de mejorar todo lo relacionado con el empleo. Entre los temas que están trabajando está el proceso de actualización de la demanda, los perfiles de las carreras universitarias y la vinculación de los estudiantes con las entidades. Hay casos de entidades en las que la mayoría de los calificadores de las plazas son de un nivel superior y no se corresponden con los perfiles de las carreras, de acuerdo con la trayectoria del estudiante y la vinculación con el sector, donde el rendimiento académico incide. Además, al final de sus estudios, los estudiantes son miembros de la UJC, no del PCC, pero este elemento no tiene ningún peso.

#### 4.3 Análisis del estado de la capacitación en empresas seleccionadas a partir de la aplicación de encuestas

Para analizar cómo se llevan a cabo los procesos de capacitación en las empresas en Cuba, se aplicó una encuesta en línea a un grupo de 120 empresas (Anexo II). En el Gráfico 4.3-1 a continuación, se muestra un desglose según el tipo de las 120 empresas que conforman la muestra, donde se puede observar que la mayoría de las encuestadas son empresas estatales, que en definitiva representan el mayor porcentaje del sector productivo cubano.

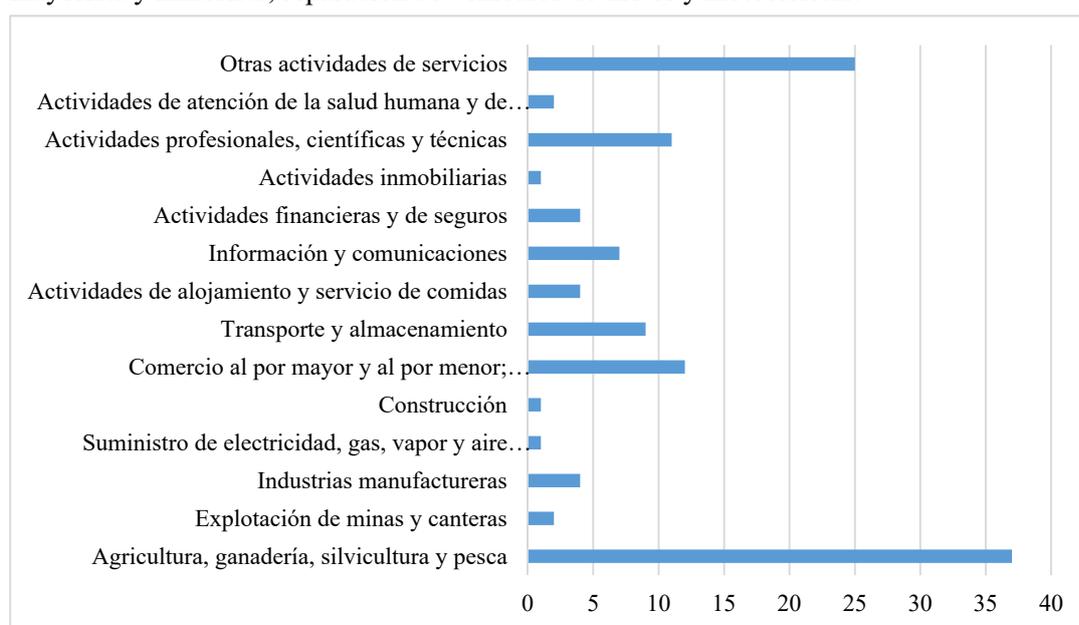


Fuente: Programa informático SPSS de la Fundación de la Universidad de La Habana

**Gráfico 4.3-1 Tipología de las organizaciones encuestadas**

De ellas, el 54% son empresas que llevan más de 40 años de funcionamiento, por lo que se puede decir que son empresas que han pasado por todas las reformas que ha sufrido el sistema empresarial cubano, es decir, son empresas experimentadas, la mayoría de ellas de renombre en el país.

Según las diferentes clasificaciones en función de los productos o servicios que ofrecen predominan las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y, por otro lado, el comercio mayorista y minorista; reparación de vehículos de motor y motocicletas.



Fuente: Programa informático SPSS de la Fundación de la Universidad de La Habana

### Gráfico 4.3-2 Clasificación de las empresas encuestadas según el tipo de actividad

A continuación, se presenta un resumen de las principales estadísticas descriptivas de las variables más significativas utilizadas en la encuesta:

**Tabla 4.3-1 Estadísticas descriptivas de las principales variables.**

	N	Media	Desviación estándar
Volumen de producción	81	118 006 478,10	738 237 022,50
Ventas anuales	86	317 162 257,8	2 572 372 508
Monto de las exportaciones	60	7 970 621,97	51 128 217,44
Volumen de las importaciones	69	42 183 696,42	349 102 180,40
Número total de empleados	104	408	1 214,27

Fuente: Programa informático SPSS de la Fundación de la Universidad de La Habana

Estas estadísticas muestran que la mayoría de las empresas encuestadas son empresas que se dedican a la producción, en su mayoría importadoras, con un promedio de 408 empleados, lo que refleja la concentración de las exportaciones en la economía cubana y los bajos niveles de diversificación de los bienes de exportación. Aunque sería necesario un estudio más profundo de estas empresas, cabe destacar que los montos asignados a las actividades de capacitación son parcialmente bajos en comparación con las amplias plantillas, integradas en su mayoría por personal con títulos de técnico medio y trabajadores

calificados que, a pesar de que el proceso de perfeccionamiento ha cobrado fuerza en los últimos años, va a un ritmo lento, ahora en mayor medida por el impacto de la COVID-19. En todo caso, cabe destacar que la mayoría de las empresas reciben una capacitación anual por parte de la OSDE o de la propia empresa. Estos cursos de capacitación y perfeccionamiento son más frecuentes en las empresas que pertenecen a las ramas biotecnológicas, como las del grupo BioCubaFarma.

Como parte del análisis desarrollado, se determinó la correlación entre los valores de las ventas anuales obtenidas por las empresas y los montos destinados a la capacitación de sus trabajadores tanto por las propias empresas como por las OSDEs, para lo cual se calculó el coeficiente de correlación de Pearson.

**Tabla 4.3-2 Coeficiente de correlación entre los valores de las ventas anuales, el presupuesto asignado para la capacitación por parte de la empresa y el asignado por parte de la OSDE.**

		Ventas anuales	Presupuesto de capacitación	Presupuesto de capacitación asignado por la OSDE
Ventas anuales	Pearson Correlation	1	,432**	,763**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001
	N	100	66	14
Presupuesto de capacitación	Pearson Correlation	,432**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002
	N	66	79	13
Presupuesto de capacitación asignado por la OSDE	Pearson Correlation	,763**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	
	N	14	13	15

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Programa informático SPSS de la Fundación de la Universidad de La Habana

Como se puede observar en la tabla anterior, las correlaciones obtenidas muestran valores superiores a 0, lo que indica la existencia de una asociación positiva entre las variables analizadas. Existe una alta correlación entre las variables, pero destaca de forma significativa la correlación directa entre las variables Presupuesto para la capacitación y Presupuesto para la capacitación asignado por la OSDE, lo que ilustra que el presupuesto que las empresas destinan a la capacitación está mayormente condicionado por el presupuesto asignado por la OSDE.

Las ventas anuales, por su parte, muestran una alta correlación con el presupuesto para la capacitación asignado por la OSDE, pero no con el asignado por la empresa. Esto indica que, si bien el presupuesto asignado para la capacitación en las entidades está relacionado con los niveles de ventas, el comportamiento de las mismas no tiene una influencia significativa en los montos destinados a la capacitación de los trabajadores.

Posteriormente, al analizar el caso de las variables “Presupuesto para la capacitación” y “Tipo de empresa”, se observa un coeficiente relativamente alto en la Tabla 4.3-3, lo que ratifica el criterio de que los planes de capacitación de las empresas están estrechamente ligados al tipo de empresa y sus particularidades.

**Tabla 4.3-3 Correlación entre variables.**

		Presupuesto para la capacitación	Tipo de empresa
Presupuesto para la capacitación	Correlación Pearson	1	,688
	Sig. (2-tailed)		,130
	N	29	29
Tipo de empresa	Correlación Pearson	,688	1
	Sig. (2-tailed)	,130	
	N	29	105

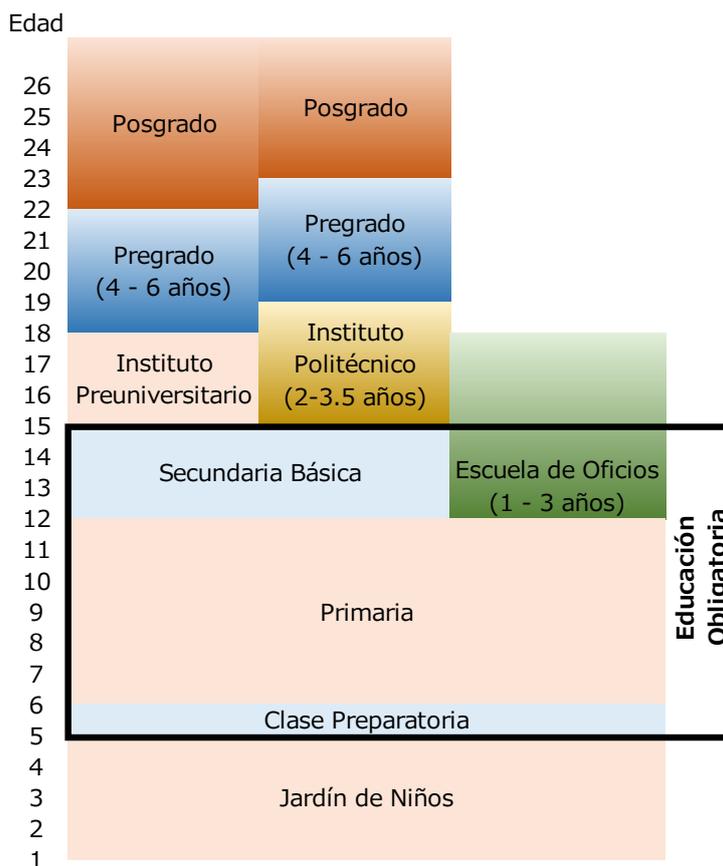
Fuente: Resultados del programa informático SPSS

En este caso, las empresas estatales, específicamente las de biotecnología y las que prestan servicios de salud, son las que destinan los mayores presupuestos para la capacitación debido a las regulaciones y exigencias del mercado del que forman parte. Sin embargo, tanto el sector agrícola como el industrial en Cuba se han caracterizado por sus bajos niveles de tecnología, inversión e innovación. Lo importante no es la propuesta que se asigne a la actividad de capacitación, que como vimos en el apartado anterior es obligatoria, sino aprovechar las estructuras creadas y centrar los esfuerzos en las brechas de capacitación que se identifiquen para lograr un impacto en la transformación productiva del país.

#### **4.4 Sistema de Desarrollo de Recursos Humanos en la industria cubana**

##### **4.4.1 Sistema formal de educación**

Como se muestra en el Gráfico 4.4-1, la educación formal en Cuba comienza en el círculo infantil a partir de 1 año, y termina a los 4 años, seguido del preescolar. El preescolar está destinado a los niños de 5 años para su incorporación sin problemas a la escuela primaria. Se considera una parte de la educación preescolar, pero es obligatoria para todos los niños. La duración de la escuela primaria es de 6 años, y la secundaria básica dura 3 años. La educación obligatoria termina con la finalización de la secundaria o del primer ciclo del nivel medio.



Fuente: Elaborado por el Equipo de Estudio basado en informaciones varias

**Gráfico 4.4-1 Sistema educativo de Cuba**

Aparte de las escuelas de oficio, a donde asisten discapacitados y otros niños que requieren atención especial, después de la secundaria, los jóvenes tienen tres opciones: 1) bachillerato (escuela preuniversitaria), 2) instituto politécnico y 3) incorporación al mercado laboral. Los institutos politécnicos ofrecen cursos de “técnico medio” de tres años y de “trabajador calificado” de dos años. Para acceder a la universidad, los chicos deben completar el bachillerato o el instituto politécnico. En total existen 13 grupos técnicos divididos en 106 especialidades en los institutos politécnicos. Los 13 grupos son: maquinaria, transporte, industria ligera, electricidad, construcción, geología, petróleo, química/alimentos/biotecnología, economía, servicios, servicio social, TIC y agroindustria. El número y porcentaje de graduados por grupo de especialidad se muestra en la Tabla 4.4-1, los grupos técnicos no coinciden con los 13 grupos mencionados. Los cursos de construcción, agricultura, economía y salud tienen un mayor número de graduados, sin embargo, se desconocen los detalles de "Otros", que tiene el mayor número.

**Tabla 4.4-1 Graduados por grupo de especialidad. Educación Técnica y Profesional. Curso escolar 2018/2019**

Grupo de Especialidad	Graduados	%
Geología, Minería y Metalurgia	736	1.4%
Energética	2,288	4.3%
Construcción de Maquinarias	3,262	6.2%
Industria Azucarera, Química y Alimenticia	1,634	3.1%
Electrónica, Automática, Comunicaciones	287	0.5%
Transporte	3,223	6.1%
Construcción	6,132	11.6%
Producción Agropecuaria	4,309	8.1%
Economía	4,302	8.1%
Salud	4,449	8.4%
Arte	578	1.1%
Profesor de Educación Física	2,474	4.7%
Otros	19,270	36.4%
<b>Total</b>	<b>52,944</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: "Educación: Resumen del curso escolar 2018/2019 e inicio del curso escolar 2019/2020", edición de junio de 2020, ONEI

A diferencia de otros países, todos estos cursos técnicos y profesionales se conducen por parte del Ministerio de Educación. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social no se encarga del desarrollo de los recursos humanos.

Como ya se ha dicho, el preuniversitario se considera una escuela preparatoria para la enseñanza superior. Sólo un número limitado de graduados de la escuela secundaria puede pasar al preuniversitario. En los últimos años, alrededor del 30% del mismo grupo etario se graduó de preuniversitario (Tabla 4.4-2)<sup>18</sup>. Es notable que más jóvenes completan la educación técnica y profesional - la suma de los graduados de los institutos politécnicos y las escuelas de oficios supera a los graduados preuniversitarios. Esto implica que el gobierno de Cuba pretende desarrollar recursos humanos con formación técnica más que con conocimientos académicos.

**Tabla 4.4-2 Número de egresados de nivel medio superior y su porcentaje con respecto a la población nacida 18 años antes**

Año Escolar	Preuniversitario		Técnico Medio		Obrero Calificado		Formación Personal Pedagógico*		Total		Población Nacida 18 Años Antes
	Egresados	%	Egresados	%	Egresados	%	Egresados	%	Egresados	%	
2013/14	43,915	30%	38,759	26%	38,698	26%	6,024	4%	127,396	87%	147,170
2014/15	46,183	33%	17,151	12%	38,539	27%	6,418	5%	108,291	77%	140,276
2015/16	46,326	30%	25,152	16%	33,120	22%	4,575	3%	109,173	72%	152,681
2016/17	45,105	30%	25,166	17%	32,577	22%	3,783	3%	106,631	71%	151,080
2017/18	43,932	29%	31,951	21%	27,093	18%	3,789	3%	106,765	71%	150,785
2018/19	43,798	31%	28,818	20%	24,126	17%	4,004	3%	100,746	70%	143,528

\*Corresponden a las educadoras de círculos infantiles.

Fuente: "Educación: Resumen del Curso Escolar 2018/2019 e Inicio del Curso Escolar 2019/2020", Edición junio 2020, ONEI, y "Anuario Demográfico de Cuba 2019", ONEI

<sup>18</sup> La tabla es sólo de referencia por las siguientes razones: 1. No considera a la población que murió antes de cumplir los 18 años. 2. Como se mencionó anteriormente, algunos niños van a la escuela de oficios a la edad de 13 años, y la completan antes de cumplir los 18, y la tabla incluye a estos niños. 3. Hay alumnos que terminan la enseñanza media superior con 19 años o más.

El sistema de educación superior cubano es bastante complejo. Al Ministerio de Educación Superior pertenecen 21 universidades, sin embargo, hay 15 instituciones de educación superior del Ministerio de Salud Pública y 12 de ellas también se llaman universidades. Estas instituciones ofrecen cursos relacionados con las ciencias médicas, que no están cubiertos por las universidades dependientes del Ministerio de Educación Superior. El Ministerio de Cultura, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio del Interior y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias también tienen sus propias instituciones de educación superior en los campos académicos pertinentes a sus campos de acción. Estas universidades o institutos otorgan los títulos académicos al igual que las universidades del Ministerio de Educación Superior. La mayoría de los cursos de licenciatura duran 4 años, pero algunos como los de lenguas extranjeras y medicina son de 5 a 6 años. Los estudios de postgrado (másteres y doctorados) siguen a la formación de pregrado.

Las universidades dependientes del Ministerio de Educación Superior ofrecen una amplia gama de cursos académicos (Anexo III). La Tabla 4.4-3 muestra el número de graduados por rama de la ciencia y tipo de curso de la educación superior en el año escolar 2018-2019. Como se observa en la tabla, casi la mitad de los estudiantes se graduaron de las carreras de medicina.

Una de las características singulares de la educación superior cubana es que la administración de empresas no era una asignatura en los cursos de pregrado hasta hace poco. Se convirtió en una especialidad en la licenciatura hace 3 años y la primera generación se graduará el próximo año. Sin embargo, es una de las asignaturas de la Facultad de Economía y el título de grado no será "administración de empresas", sino "economía". Además, la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno ofrece el curso de administración de empresas como curso de posgrado. Esta escuela está destinada a los funcionarios del Estado y del Gobierno, y los recién graduados del preuniversitario no son elegibles para estudiar allí. Los detalles de esta escuela se describen más adelante en este capítulo. Otra singularidad es que se da mucha importancia a la pedagogía. Hay cursos de pedagogía para cada materia de estudio. Por ejemplo, hay una licenciatura en "Química" y otra en "Educación Química".

**Tabla 4.4-3 Graduados por ramas de la ciencias y tipo de curso de Educación Superior del curso escolar 2018-2019**

Ramas de la Ciencia	Diurno	Por Encuentros	Enseñanza Distancia	Total
Ciencias Técnicas	3,196	795	12	4,003
Ciencias Naturales y Matemáticas	555	16	-	571
Ciencias Agropecuarias	678	142	-	820
Ciencias Económicas	1,040	610	30	1,680
Ciencias Sociales y Humanísticas	1,159	541	258	1,958
Pedagogía	1,630	1,457	-	3,087
Ciencias Médicas	9,435	15	-	9,450
Cultura Física	691	271	-	962
Arte	128	144	-	272
<b>Total</b>	<b>18,512</b>	<b>3,991</b>	<b>300</b>	<b>22,803</b>

Fuente: "Educación: Resumen del curso escolar 2018/2019 e inicio del curso escolar 2019/2020", edición de junio de 2020, ONEI

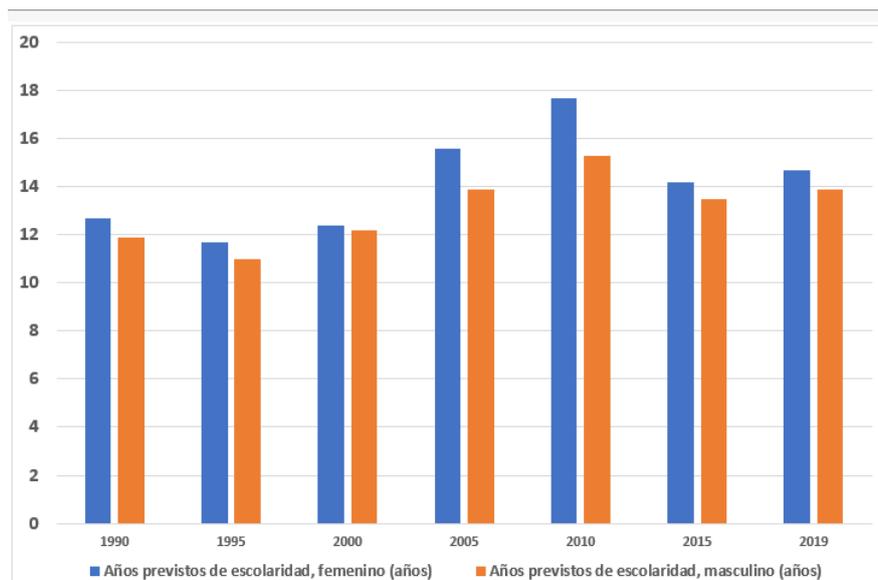
Toda la educación mencionada se ofrece de forma gratuita. El número de ingresos a la educación superior llegó a su cifra más alta a finales de la década del 2000 - hubo más de 600000 estudiantes de primer año desde el año escolar 2006/07 hasta el 2009/10. Sin embargo, el número se redujo significativamente a alrededor de 200000. En el año escolar 2019/20, algo más de 250000 nuevos estudiantes entraron en la educación superior. Esto se debe al descenso de la población y también al cambio de política del gobierno. Antes, el gobierno solía ofrecer la educación superior incluso para los campos ocupacionales que no requieren una formación académica. Por ello, ahora el gobierno limita el número de admisión de estudiantes en las universidades. Alrededor del 15% del mismo grupo etario se gradúa en un centro de enseñanza superior (Tabla 4.4-4)<sup>19</sup>.

**Tabla 4.4-4 Número de egresados de la Educación Superior y su porcentaje respecto a la población nacida 22 años antes**

Año Escolar	Egresados	%	Población Nacida 22 Años Antes
2013/14	54,573	31%	173,896
2014/15	36,261	23%	157,349
2015/16	23,971	16%	152,238
2016/17	23,478	16%	147,265
2017/18	22,344	15%	147,170
2018/19	22,803	16%	140,276

Fuente: "Educación: Resumen del curso escolar 2018/2019 e inicio del curso escolar 2019-2020", edición de junio de 2020, ONEI, y "Anuario Demográfico de Cuba 2019", ONEI.

<sup>19</sup> Esta tabla es sólo de referencia, al igual que la tabla de los graduados de la enseñanza media superior. No todos los estudiantes universitarios se gradúan a los 22 años, y la tabla incluye a los graduados de la educación de postgrado y de adultos, etc.



Fuentes: Instituto para las estadísticas de la UNESCO (2020) y PNUD

**Gráfico 4.4-2 Años esperados de escolarización por sexo**

Si se observan las estadísticas, parece que las mujeres optan más por la educación superior que los hombres. Recientemente, debido al brote de la pandemia de COVID-19, la mayoría de las universidades están cerradas físicamente, pero la educación en línea continúa con las tecnologías de las TIC. El 68% de la población total de Cuba utiliza Internet.

Hay algunos estudiantes que no tienen acceso a Internet, sin embargo, la mayoría de estos estudiantes participan en las clases en línea a través de los puntos de acceso proporcionados por el municipio, los Joven Club de Computación y Electrónica, etc. La Internet es gratuita si el objetivo es participar en las clases de una universidad.

La calidad de la educación en Cuba se considera alta. Por ejemplo, en los concursos académicos latinoamericanos de español y matemáticas, Cuba suele ganar los campeonatos. Asimismo, el Índice de Capital Humano del Foro Económico Mundial, que analiza el desarrollo y el despliegue de los capitales humanos en 130 países, sitúa a Cuba en el puesto 36 de la clasificación general, que es el más alto en América Latina y el Caribe en 2016. Si nos centramos en el grupo de edad de 0 a 14 años, que analiza principalmente el sistema educativo, Cuba salta al 2º puesto (Tabla 4.4-5). Sin embargo, la clasificación desciende a medida que aumenta el grupo de edad. Una de las posibles razones es que Cuba ofrece una educación de bastante alto nivel a los niños, sin embargo, los recursos humanos desarrollados no son bien aprovechados en el mercado laboral - el Índice mide el uso de las habilidades en el lugar de trabajo, la calidad del empleo, etc. para la generación de mayor edad.

**Tabla 4.4-5 Índice de capital humano, 2016**

	Índice general		Grupo etario 0-14		Grupo etario 15-24		Grupo etario 25-54		Grupo etario 55-64		Grupo etario 65+	
	Puntuac.	Posic.	Puntuac.	Posic.	Puntuac.	Posic.	Puntuac.	Posic.	Puntuac.	Posic.	Puntuac.	Posic.
Finlandia	85.9	1	98.2	1	85.4	1	81.2	1	83.9	7	73.0	9
Noruega	84.6	2	94.7	11	84.7	2	80.1	4	85.3	3	74.5	2
Suiza	84.6	3	95.8	7	83.3	4	80.5	2	83.5	8	73.3	7
Japón	83.4	4	95.8	6	77.3	19	79.1	5	85.7	1	75.6	1
Suecia	83.3	5	93.3	14	81.0	9	80.2	3	84.6	4	70.4	16
Nueva Zelanda	82.8	6	95.2	9	82.3	7	76.3	17	85.7	2	74.1	3
Dinamarca	82.5	7	91.8	22	81.9	8	78.2	8	84.0	6	74.0	4
Países Bajos	82.2	8	92.8	17	83.7	3	77.6	10	81.1	13	69.6	18
Canadá	82.0	9	93.5	13	77.7	16	77.6	9	84.2	5	73.1	8
Bélgica	81.6	10	95.3	8	78.3	13	77.6	11	78.3	27	68.3	23
Cuba	75.6	36	96.9	2	75.0	33	67.8	47	72.5	54	50.9	81
Chile	71.5	51	83.2	70	73.3	38	64.6	54	74.6	41	61.5	47
Argentina	70.7	56	83.7	66	69.7	57	64.2	59	72.8	52	61.6	46
Colombia	69.6	64	78.4	85	71.4	50	64.3	58	72.4	55	61.4	48
México	69.3	65	82.0	73	68.6	63	63.6	62	69.4	67	58.1	62
Vietnam	68.4	68	77.2	89	75.4	31	61.2	70	70.9	60	59.6	57
China	67.8	71	82.8	72	69.6	58	63.8	61	61.6	87	43.4	100
Brasil	64.5	83	71.5	100	69.3	59	60.3	78	65.8	76	52.4	76

Nota: Se estudiaron 130 países siguiendo el siguiente criterio:

Grupo etario 0-14: se evaluó la situación educacional como el factor más importante.

Grupo etario 15-24: se evaluó la educación superior y la utilización de las habilidades en el puesto de trabajo.

Grupo etario 25-54: se evaluó la calidad del empleo y la continuación de estudios.

Grupo etario 55-64: se evaluaron los logros y el compromiso continuado.

Grupo etario 65+: se evaluó la continuación de oportunidades y la salud.

Fuente: Informe sobre Capital Humano Global 2016, Foro Económico Mundial

#### 4.4.2 Capacitación en el puesto de trabajo

La Sección 6ª del Capítulo 3 del Código de Trabajo cubano obliga a los empresarios a ofrecer la formación necesaria a sus empleados. También es posible que los empleados asistan a los cursos en instituciones de educación superior, y tienen derecho a tomar hasta 15 días de vacaciones para este fin. Los empleadores también deben impartir la formación complementaria a los empleados recién graduados para su adaptación al trabajo. La duración de la formación la determinan los empleadores en función de la complejidad de las tareas.

#### 4.4.3 Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, ESCEG

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, ESCEG, se creó en La Habana en 2011, y se le asignó la responsabilidad metodológica de la impartición y desarrollo de los programas relacionados con la formación de los cuadros de la administración pública. En Cuba se ha dado gran importancia a las acciones encaminadas a garantizar la preparación y perfeccionamiento de los recursos humanos, lo que puede definirse como un proceso sistemático y continuo dirigido a incrementar su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y de los resultados de la organización.

El personal docente está formado por un amplio espectro de profesores experimentados de universidades, centros de estudios de técnicas de gestión, centros de investigación, especialistas de ministerios y organizaciones empresariales.

La selección del personal docente parte de la confirmación inicial de los programas y cursos, los decanos de las facultades correspondientes, así como los directores de los centros de investigación proponen el profesorado según la especialidad y la experiencia. Por otra parte, la propia escuela ha contratado al personal docente como personal permanente y cuenta con un Comité Académico, aunque la mayor proporción proviene de otros centros. En cada curso se realizan evaluaciones sistemáticas de la calidad del curso y del profesor, y en función de ello se mantiene o no a un profesor en el curso. Además, el Comité Académico analiza el CV de cada candidato a profesor y sus niveles de experiencia.

Se ofrecen dos cursos de diplomado (también se ofrecen como carreras, pero de menor duración):

1. Administración pública
2. Dirección y gestión empresarial

Se introducen técnicas interactivas como el estudio de casos, talleres de discusión, situaciones problemáticas, discusión de materiales audiovisuales, seminarios integradores, trabajos de investigación en la organización a la que pertenece el alumno, que deben ser defendidos como tesis ante un tribunal para graduarse. Además, se fomenta el trabajo en equipo y la toma de decisiones colegiadas. Los cursos son los siguientes:

**Tabla 4.4-6 Contenidos de los cursos de la ESCEG.**

Administración pública	Dirección y gestión empresarial
1. Encuentro Introductorio	1. Herramientas para la dirección empresarial
2. Fundamentos jurídicos del proyecto económico cubano	2. Prospectiva Estratégica
3. Dirección de la administración pública	3. Contabilidad
4. Diseño y evaluación de políticas públicas y de población	4. Estadística básica
5. Análisis e interpretación de datos económicos y sociales	5. Métodos cuantitativos para la gestión empresarial
6. Contabilidad y Análisis	6. Gestión integrada de proyecto
7. Contabilidad Gerencial	7. Gestión de la producción y los servicios
8. Administración Financiera	8. Cadenas de suministro
9. Gestión de información administrativa	9. Ciclo de I+D+i básico
10. Comunicación Organizacional	10. Derecho empresarial
11. Tópicos avanzados de economía	11. Gestión integrada del capital humano
12. Ciclo de I+D+i en la gestión pública	12. Finanzas
13. Experiencias y buenas prácticas en el desarrollo local	13. Sistema integral de mantenimiento
14. Pensamiento Estratégico	14. Sistema de gestión integrada
15. Prospectiva Estratégica	15. Sistema de información empresarial
16. Cursos opcionales	16. Eficiencia energética
	17. Ciclo de I+D+i avanzado
	Cursos optativos (Auditoría financiera, Sistema de Control Interno, Gestión de la información y el conocimiento, Mediación para la negociación)

Fuente: ESCEG

La selección de los estudiantes la realiza principalmente cada organismo, como los ministerios, las empresas públicas y las universidades, que seleccionan a los estudiantes candidatos en función de sus necesidades, pudiendo acudir a la Escuela Nacional o a las escuelas de gestión de sus territorios. Se da prioridad a los que están preparados como cuadros directivos o están en la reserva. No hay pruebas de ingreso, ya que su objetivo es la continuación de la formación y la mejora de las competencias profesionales para el trabajo que realizan.

La evaluación de los tutores se revisa sobre la base de que la función del tutor es orientar y preparar a los alumnos en el desarrollo de sus competencias profesionales y de su capacidad para resolver problemas relacionados con el ámbito de la toma de decisiones en el que participan en su respectiva entidad.

El desempeño docente se evalúa de forma sistemática y mediante un proyecto final de investigación práctica que integra los conocimientos adquiridos en los distintos módulos, que se defiende ante un tribunal.

#### **4.4.4 Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera**

El Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, es una dependencia del MINCEX que imparte cursos sobre temas prácticos de comercio exterior. Como la promoción de las exportaciones es una de las necesidades en Cuba, se cree que la demanda de desarrollo de capacidades para este centro será alta. A continuación, se presentan los cursos y asignaturas del centro en el año escolar 2020-2021.

**Tabla 4.4-7 Cursos y asignaturas impartidas por el Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (2020-2021)**

<b>Curso o asignatura</b>	<b>Horas</b>	<b>Duración</b>
Diplomado de Comercio Exterior	840	8 meses
Curso Básico de Comercio Exterior	690	6 meses
Diplomado en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión Extranjera	570	6 meses
Contabilidad de Comercio Exterior	60	1 mes
Herramientas para el Análisis de los precios externos, su vínculo con el Pliego de Concurrencia	60	1 mes
El Proceso de Inversión Extranjera en Cuba	180	2 meses
La Gestión de Ciclos de Proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo	180	2 meses
Finanzas Internacionales	90	2 meses
Aspectos Jurídicos del Comercio Exterior	90	2 meses
Logística Comercial Internacional	90	2 meses
Comercio Electrónico	60	2 meses
Entrenamiento para la Prospectiva Estratégica	60	2 meses
Análisis de Precios Externos	90	2 meses
Calidad, Regulaciones Técnicas y Supervisión Comercial	90	2 meses
Investigación de Mercados para Exportar e Importar	90	2 meses
Aspectos Jurídicos de la Inversión Extranjera en Cuba	90	2 meses

Curso o asignatura	Horas	Duración
Inteligencia Emocional	60	2 meses
Seminario para Productores y Suministradores de Servicios	60	2 meses
Acceso efectivo a Fondos Financieros Internacionales	60	2 meses
Análisis de la estadística en el Comercio Exterior	60	2 meses
Los Acuerdos Internacionales de incidencia en la Inversión Extranjera	90	2 meses
Inteligencia Comercial	60	2 meses
INCOTERMS 2020	30	2 meses

Fuente: Centro de Superación del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera

#### 4.4.5 Incubadoras

Hay varias incubadoras en La Habana. El Parque Científico Tecnológico de La Habana se creó hace unos dos años, y en él se incuban *startups* que ofrecen productos y servicios con ciencia y tecnología. Los temas científicos tratados son: IA, Big Data, Análisis de Datos, Comercio Electrónico, Robótica, Energía Renovable, IdC, etc. Hasta ahora se han creado varios *startups* con el apoyo del Parque. En cuanto al financiamiento, el Fondo Financiero de Ciencia e Innovación (FONCI) ha sido una de las opciones. Hay casos en los que la empresa acumula algo de capital durante el proceso de incubación para el costo inicial después de comenzar el negocio. En el futuro, el Parque pretende buscar inversión de capital extranjero y/o cooperación internacional.

La Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE) planea establecer su propia incubadora en 2022 o 2023. Al igual que el Parque Científico Tecnológico de La Habana, la Universidad aceptará las empresas de base tecnológica. Las ideas de negocio pueden provenir de la universidad, pero también de fuera de ella. En cuanto a la financiación, si una entidad ajena a la CUJAE desarrolla negocios en la incubadora, dicha entidad podrá aportar la financiación.

En 2020, InCuba fue creada en la Universidad de La Habana con la asesoría y el apoyo de la Universidad de Humboldt, en Alemania, y fue liderada por la Facultad de Economía, y ubicada en la Facultad de Física. InCuba se centra en la IA, la seguridad alimentaria, el agroecosistema, el blockchain y la medicina, y actualmente trabaja en biotecnología, fertilizantes y zeolita. Los miembros de InCuba comienzan como "incubados" y una vez que han logrado un buen historial, apoyan a los nuevos miembros como mentores.

GELECT, una OSDE que pertenece al Ministerio de Industrias (MINDUS) y que se ocupa de la I+D y la fabricación de equipos relacionados con la electricidad, la medicina, las TIC y las energías renovables, estableció una incubadora dentro de GELECT en 2020 en colaboración con la CUJAE. Actualmente, la incubadora desarrolla y fabrica ventiladores, generadores de energía solar, impresoras 3D y otros productos para el mercado nacional, principalmente a través de la colaboración entre los sectores estatal y no estatal, y tienen la intención de apuntar al mercado exterior. Además, dos de las empresas de la incubadora están actualmente en proceso de solicitud para convertirse en MIPYME.

Cada uno de los cuatro centros visitados se centra en el desarrollo de campos, productos y servicios innovadores en ciencia y tecnología, y cooperan y colaboran plenamente con las universidades. En cuanto a los aspectos académicos y teóricos, se proporciona asesoramiento y orientación detallados. Sin embargo, un problema común a todas las instituciones es que no tienen suficiente experiencia y conocimientos en materia de planificación y gestión empresarial práctica para la comercialización, especialmente en lo que respecta a la comercialización y la creación de redes en los mercados de ultramar, los distintos tipos de recaudación de fondos, la certificación de normas para los mercados de ultramar y los derechos de propiedad intelectual. Algunos de los entrevistados mostraron su interés en buscar asesoramiento en estas áreas.

#### **4.5 Objetivos de capacitación para funcionarios públicos y empresarios cubanos**

La Fundación Universitaria de La Habana señala que es necesario cubrir los siguientes objetivos para la capacitación de dirigentes, funcionarios, empresarios, emprendedores y trabajadores en Cuba.

1. Promover las exportaciones, diversificando la cartera de productos y servicios, así como los mercados, especialmente los de mayor complejidad tecnológica y valor añadido.
2. Garantizar la sustitución de las importaciones con más competitividad, eficiencia y sostenibilidad en la economía y en la energía.
3. Garantizar la seguridad alimentaria aumentando la producción para sustituir las importaciones, con nuevas bases tecnológicas y organizativas, y de forma sostenible.
4. Impulsar las cadenas de valor, tanto a nivel nacional como local, mediante zonas especiales de desarrollo, proyectos de desarrollo local y otras alternativas nacionales e internacionales que incrementen los niveles de complejización de los productos, consolidando una efectiva articulación entre los actores económicos, que responda a las demandas del mercado interno, tanto del sector industrial como de la ciudadanía.
5. Elevar los niveles de productividad y competitividad de la economía, reduciendo la heterogeneidad sectorial y territorial, e introduciendo la modernización e innovación tecnológica, para un crecimiento socioeconómico y ambiental sostenible.
6. Lograr una mayor inclusión financiera internacional que permita la financiación a proyectos con calidad para la transformación y modernización de la producción, con sostenibilidad.
7. Atraer la IED para garantizar la modernización de la producción, los mercados, las nuevas tecnologías y los métodos de gestión avanzados.
8. Fomentar la creación de empleos, especialmente los de mayor complejidad tecnológica en todos los sectores y formas de producción, para promover actividades de mayor productividad y competitividad.

Existen dos grandes limitaciones para el cumplimiento de los objetivos mencionados.

1. El insuficiente nivel de preparación de dirigentes, cuadros, funcionarios y empresarios ante las exigencias del marco institucional (sistema político y judicial, cultura, capacidad administrativa, intereses sociales) para la transformación del modelo económico que conduce al desarrollo económico.

Ha sido común que, con la aprobación de una u otra norma legal sobre la modificación del sistema económico, la norma sea implementada automáticamente por los actores en los diferentes niveles, sin tener en cuenta el grado de preparación y conocimiento necesario para enfrentar los retos derivados de las transformaciones del modelo económico. En consecuencia, las instituciones del sistema empresarial cubano deben precisar la delimitación de los roles de cada institución, como son la gestión de la propiedad, el financiamiento, la planificación, la regulación y la formulación de la política económica; estableciendo el carácter de las instituciones en el sistema empresarial. En el caso del proceso de gestión y regulación de la economía nacional (funciones estatales), se refiere a la interacción del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), las organizaciones generales y sectoriales en la gestión económica del país para el sistema empresarial. Para evitar la falta de integralidad y coordinación de las decisiones, al igual que las contradicciones que han manifestado varios organismos en el sistema de regulación, se debe prever la formación de nuevas capacidades y habilidades; tales como diferentes tipos de organizaciones de promoción e incentivos, así como la coordinación interinstitucional.

2. El uso limitado de los científicos y técnicos capacitados en materia de desarrollo económico.

Una brecha educativa que puede ser importante para el proceso de adaptación e innovación tecnológica es el número de profesionales en las áreas de ciencia y tecnología, ya que se ha argumentado que es en estas áreas donde puede ocurrir el mayor número de innovaciones relevantes, por lo que se concluye que existe una asociación positiva y significativa entre el número de profesionales en ciencia y tecnología y el nivel de desarrollo de los países.

En general, los esfuerzos de educación y capacitación deben estar alineados con la estructura existente del aparato productivo, con el potencial de transformación productiva y la generación de nuevas actividades. Particularmente en las áreas o sectores donde la economía está alejada de la frontera tecnológica, los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a la adquisición de habilidades técnicas relativamente básicas para facilitar el uso y la adaptación de la tecnología. Como Cuba no tiene muchos recursos naturales, la tecnología, o los recursos humanos altamente capacitados, son la clave para el desarrollo del país.

Según la Fundación, las razones por las que no se utilizan bien los recursos humanos desarrollados son las siguientes:

- La política económica no tiene en cuenta los mecanismos institucionales, por lo que la

aplicación de la política no resulta sencilla.

- Envejecimiento y éxodo del personal, no sólo hacia el extranjero, sino también hacia otros campos técnicos en los que se puede obtener un mejor salario con un menor requisito de calificación.
- Desarticulación de la inserción laboral.
- Ajuste insuficiente de la capacitación, el perfeccionamiento y la renovación del personal en función de las necesidades de las instituciones y las empresas estatales.

A continuación, se presentan las brechas identificadas en el Estudio y las estrategias de capacitación y desarrollo de recursos humanos propuestas.

**Tabla 4.5-1 Brechas de capacitación y propuestas de capacitación**

Brechas	Propuestas de capacitación
Preparación insuficiente de los servidores públicos y especialistas de los organismos del gobierno central, sectorial y territorial para enfrentar los retos de la transformación productiva y la inserción en el mercado internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de las buenas prácticas relacionadas con el papel de las instituciones en la coordinación, regulación, promoción y control de los procesos económicos con una variedad de actores.</li> <li>✓ Diseño, ejecución, evaluación y control de políticas públicas para el desarrollo económico.</li> <li>✓ Regulación del mercado y sus instrumentos</li> <li>✓ Desarrollo de capacidades para identificar el sistema de incentivos de acuerdo con los requerimientos de cada actividad económica y el carácter de los actores.</li> <li>✓ Medios e instrumentos para la promoción de asociaciones público-privadas.</li> </ul>
Débil gestión de las exportaciones (concentración de mercados y escasa diversificación). Capacitación insuficiente en competencias clave relacionadas con la gestión de las exportaciones, como la internacionalización empresarial. Conocimiento y utilización insuficientes de los acuerdos de comerciales y arancelarias preferenciales, en materia de exportación. Desconocimiento de las regulaciones para la exportación de bienes y servicios, incluidas las relacionadas con el Sistema de Registro de la Propiedad Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodologías de preparación para la exportación.</li> <li>✓ Pasos para la internacionalización empresarial.</li> <li>✓ Desarrollo de cadenas de valor.</li> <li>✓ Programas de promoción y capacitación de proveedores para encadenamientos productivos.</li> <li>✓ Investigación de mercados internacionales.</li> <li>✓ Diseño y evaluación de proyectos de inversión con capital extranjero.</li> <li>✓ Mercadeo digital y comercio electrónico.</li> <li>✓ Actualización en temas relacionados con acuerdos comerciales, aranceles, incoterms.</li> <li>✓ Capacitación en temas de Propiedad Industrial.</li> </ul>
Escasez de habilidades y capacidades empresariales en el marco de una mayor descentralización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación y gestión financiera en el marco de la descentralización</li> <li>✓ Gobierno corporativo</li> <li>✓ Estrategia para grupos empresariales</li> <li>✓ Gestión de la innovación empresarial</li> <li>✓ Formulación y gestión de planes de negocio para PYMEs</li> <li>✓ Temas de logística integrada</li> </ul>
Utilización insuficiente de los capacitados científicos y técnicos existentes en el país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de ecosistemas de emprendimiento e innovación</li> <li>✓ Modelos empresariales de base tecnológica</li> <li>✓ Promoción de las PYME de base tecnológica</li> <li>✓ Sistemas de incentivos. Experiencia internacional</li> </ul>

Brechas	Propuestas de capacitación
<p>Insuficiente innovación en los productos financieros de acuerdo con las demandas de los diferentes segmentos del mercado, por ejemplo: el sector agrícola.</p> <p>Falta de preparación para interactuar en los mercados financieros internacionales y sus instituciones.</p> <p>Debilidades para generar negocios con entidades financieras extranjeras.</p> <p>Limitaciones en la gestión de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación, desarrollo y regulación de los mercados e instituciones financieras.</li> <li>✓ Modernización de los instrumentos financieros de apoyo al sector productivo.</li> <li>✓ Fondos de desarrollo e inversión.</li> <li>✓ Creación de instrumentos financieros para el fomento de las PYME.</li> <li>✓ Inclusión financiera y oferta de productos y servicios financieros mediante el uso de las tecnologías de la información, como sistemas de pago por móvil, préstamos, micromecenazgo, etc.</li> </ul>
<p>Obsoleta gestión y administración de los recursos humanos desde el punto de vista empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización de las tendencias actuales en la gestión de los recursos humanos.</li> <li>✓ Promoción de la gestión por competencias</li> <li>✓ Diseño de políticas de incentivos</li> </ul>
<p>Necesidad de actualizar continuamente los conocimientos y los métodos de enseñanza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodologías y plataformas de enseñanza virtual o en línea</li> </ul>

Fuente: FUH y Equipo de Estudio

A continuación, se exponen algunas brechas en sectores específicos y las propuestas de capacitación:

**Tabla 4.5-2 Brechas de capacitación por sector y capacitación propuesta**

Brechas en sectores específicos	Propuesta de capacitación
<p><u>Turismo:</u></p> <p>Capacidad limitada para el diseño y la implementación de la estrategia del sector.</p> <p>Utilización insuficiente de la experiencia internacional.</p> <p>Ausencia o baja calidad de los estudios de mercado.</p> <p>Capacidad limitada para el desarrollo de estudios de factibilidad.</p> <p>Preparación insuficiente para la formulación e implementación de proyectos de inversión extranjera.</p> <p>Aplicación deficiente de las TIC en la gestión de la información hacia y desde el turista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigación del mercado turístico.</li> <li>✓ Diseño, evaluación y gestión de proyectos de inversión en el sector turístico.</li> <li>✓ Aplicación de las TIC al sector.</li> <li>✓ Mecanismos para el fomento de las asociaciones público-privadas.</li> <li>✓ Cadenas de valor del turismo y cadenas productivas nacionales.</li> <li>✓ Sistema de gestión de clientes.</li> <li>✓ Sistemas de incentivos a la inversión extranjera.</li> </ul>
<p><u>Comercio interior:</u></p> <p>Falta de capacitación en técnicas avanzadas de gestión comercial.</p> <p>Preparación insuficiente en gestión financiera y control de recursos en la actividad comercial.</p> <p>Falta de enfoque al cliente.</p> <p>Sistema insuficiente de gestión de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirección y gestión de empresas comerciales: mayoristas y minoristas.</li> <li>✓ Diseño de políticas de regulación y organización del sector comercial.</li> <li>✓ Desarrollo de sistemas logísticos integrados: con énfasis en los operadores logísticos.</li> <li>✓ Sistemas y normas de calidad en el comercio.</li> <li>✓ Gestión de la relación con clientes y proveedores.</li> <li>✓ Mecanismos para el fomento de las asociaciones público-privadas en la gestión comercial.</li> </ul>

<b>Brechas en sectores específicos</b>	<b>Propuesta de capacitación</b>
<p><u>Sector industrial y energético:</u>                      Concepción y aplicación limitadas de la política industrial en función de las necesidades del país y de las tendencias internacionales.                      Preparación insuficiente de los especialistas encargados de la energía a nivel nacional y territorial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de las tendencias internacionales en el sector industrial</li> <li>✓ Políticas industriales y regulación.</li> <li>✓ Inteligencia artificial, macrodatos, robótica, manufactura aditiva.</li> <li>✓ Financiación para sectores de base tecnológica.</li> <li>✓ Sistemas de gestión de la innovación.</li> <li>✓ Capacitación para el desarrollo de las energías renovables.</li> <li>✓ Gestión, diseño y estabilidad de redes eléctricas.</li> </ul>
<p><u>Agroalimentario:</u>                      Concepción limitada e implementación de la política agroalimentaria de acuerdo con las necesidades del país.                      Falta de capacitación en técnicas avanzadas para el desarrollo de la producción agrícola.                      Conocimiento e implementación limitados de la logística integrada y la gestión de la cadena de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de estrategias de comunicación institucional sobre la contribución de la ciencia y la innovación en el desarrollo del sector agrícola.</li> <li>✓ Eficiencia en la producción de productos y servicios.</li> <li>✓ Manejo integrado de cultivos, cosecha, procesamiento, transformación industrial y comercialización.</li> <li>✓ Utilización de bioproductos (biofertilizantes, bioestimulantes, bioplaguicidas) en sustitución de productos de origen químico.</li> <li>✓ Sobre los sistemas alimentarios locales: un sistema de trabajo integrado para la soberanía alimentaria y nutricional</li> <li>✓ Control de la calidad de los productos y servicios</li> <li>✓ Uso y aprovechamiento de residuos contaminantes</li> <li>✓ Aplicación de tecnologías de bajo impacto para ecosistemas montañosos y frágiles.</li> <li>✓ Desarrollo e inserción en cadenas de valor y gestión logística.</li> <li>✓ Aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación al sector agroalimentario.</li> <li>✓ Comercio exterior e inversión extranjera directa</li> </ul>

Fuente: FUH y Equipo de Estudio.

El Equipo de Estudio tendrá en cuenta estos puntos a la hora de proponer las futuras contribuciones de Japón para reducir las brechas.

#### **4.6 Matriz de habilidades**

Sobre la base del Estudio realizado hasta ahora, se ha elaborado una matriz de "Sectores", "Competencias necesarias", y "Canales de asistencia" en el siguiente Gráfico. El eje vertical muestra los 16 sectores estratégicos y los temas intersectoriales, y el eje horizontal muestra las competencias necesarias para cada uno de los temas del eje vertical por Ministerio, OSDE, y sector estatal y no estatal. En la tabla, la "U" indica que las competencias pertinentes pueden adquirirse a través de la universidad, la "P" a través de la formación profesional, la "S" a través de estudios/formación en el extranjero, y la "G" a través de cursos para adultos trabajadores, respectivamente. En los sectores estatal y no estatal, el "desarrollo de nuevos negocios" se considera una de las competencias necesarias, pero no se ha encontrado ningún curso de desarrollo de recursos humanos para formar dichas competencias. Sin embargo, algunas de las empresas tienen departamentos de I+D, y se confirmó que algunas actividades son la base del desarrollo de nuevos negocios.

Habilidades Necesarias  16 Áreas + Invitación de Inversión Extranjera	Ministerios			OSDE	Empresas Públicas y Sector No Estatal											
	Planif. Pol. Industrial	Clbrción Intr-mnstriales	Mjrmiento Gbmanza	Sprvsn, Rgción de Emp. Púb.	Mjrmiento Gbmanza	Adm. Empresa	Mjrmiento Gbmanza	Mjrmnto Efencia de Trab. Exstnt	Control de Procesos	Trab. Práctico de Com. Exterior	Técnica de Cada Industria	Finanzas y Contabilidad	Explrción Nuevas Áreas de Trab	Innovación	Control Riesgo	
Sector Industrial en 16 Áreas	Producción Alimentos								○● △▲							
	Agroindust. Azucarera										○●▲					
	Salud															
	Turismo															
	Frmcútica, Biotécnica, Bioméd.								○● △▲							
	Construcciones															
	Serv. Profesionales				○▲		○▲▲							○●▲		
	Telecomunicaciones										○● △▲					○● △▲
	Energía															
	Logística															
	Instalación Hidráulica y Sanitaria															
	Industria Manufacturera								○● △▲		○● △▲		○● △▲			
	Comercio Interior															
Finanzas Comerciales															○● △▲	
Asuntos Intr-sectres	Sistema Fiscal															
	Comercio Exterior	○▲		△						○● △▲						
	Invit. Invers. Extranjera	▲														
	Empleo, Salario, Seguridad Social															
		Func. Púb.		RRHH del Sec. Indst. (incl. Func. Púb en OSDE y Emp. Púb.)												

Manera de Capacitación	
Universidad	○
Formación Profesional	●
Estud/Entrnam. en Extrnjro	△
Cap. en Trab./Crso pra Egrsdos	▲
Celdas Grises: No Aplicable	

Nota: Se divide el Sistema Financiero entre Finanzas Comerciales y Sistema Fiscal. Se incorpora Invitación de Inversión Extranjera como un asunto inter-sectorial aunque no se incluye a las 16 áreas.

Fuente: Equipo de Estudio

**Gráfico 4.6-1 Supuestas competencias necesarias en cada sector**

## **Capítulo 5 Paquete de políticas prioritarias a mediano y largo plazo**

---

A partir de las observaciones relativas a la situación socioeconómica actual, así como a la dirección de las transformaciones sociales y económicas en curso en Cuba, este capítulo propone paquetes de políticas a mediano y largo plazo que necesitan ser priorizados desde el punto de vista de las cuestiones macroeconómicas (fiscales, monetarias, del sector financiero y sociales) y sectoriales (industria y agricultura).

### **5.1 Esfera macroeconómica**

#### **5.1.1 Política monetaria: establecimiento de la estructura de precios mediante el mecanismo de mercado**

Desde la eliminación del sistema de doble moneda en enero de 2021, las actividades de producción y consumo se han visto gravemente afectadas por la confusión en el mercado, como la tasa de cambio del mercado negro, los precios excesivos y las consiguientes dificultades para el ajuste de los precios. Para hacer frente a esta situación y llevar los precios a un nivel de equilibrio facilitando el mecanismo de fijación de precios basado en el principio del mercado, será necesario aplicar y poner en funcionamiento medidas e instrumentos adecuados.

En ese proceso, será importante ampliar el papel del BCC en la estabilización de los precios, además de dejar la fijación de precios al mecanismo de mercado. En concreto, tareas como una supervisión más estricta de los precios, el fortalecimiento de la señalización de los precios mediante la liberalización de las tasas de interés, la facilitación de las herramientas pertinentes para el control monetario, etc. También es necesario, desde el punto de vista de la autoridad monetaria, introducir una mayor disciplina en los negocios de cambio de moneda y de divisas a través de un funcionamiento más estricto de los sistemas de concesión de licencias, con el fin de lograr una verdadera unificación del mercado nacional de divisas.

La imagen definitiva del mecanismo de mercado puede encontrarse en muchas de las economías avanzadas en las formas del sistema de control monetario y la infraestructura de mercado pertinente, mientras que los casos de China, Vietnam y Myanmar pueden ser ejemplos útiles para entender el proceso de eliminación de la dualidad de monedas/tasas de cambio.

#### **5.1.2 Fortalecimiento de la función del(los) vehículo(s) de financiación pública**

Como se ha revisado en el capítulo anterior, el sector financiero en Cuba ahora mismo no está

desempeñando un papel suficiente en la canalización del ahorro nacional hacia las necesidades de financiación en el sector empresarial y los proyectos de inversión. El fortalecimiento de la función de los bancos es sin duda una tarea importante a mediano y largo plazo, mientras que la creación de otro tipo de canal de financiamiento - la obtención de fondos del presupuesto gubernamental y de los socios de desarrollo para proyectos de alta prioridad de manera eficaz - es también indispensable al menos hasta que el sector bancario madure.

La solución ampliamente reconocida para este tipo de situación (es decir, economías en desarrollo con un sector financiero subdesarrollado) es la financiación a través de un fondo o banco de desarrollo; JICA tiene una vasta experiencia en el apoyo a la creación/operaciones de tales organizaciones en las economías en desarrollo con aportes del equivalente japonés, el Banco de Desarrollo de Japón. Es muy probable que un acuerdo similar funcione en Cuba, y para que esto tenga lugar, el apoyo al desarrollo de capacidades en competencias pertinentes como la evaluación de proyectos, la operación de créditos y la gestión de carteras será particularmente importante, además de la asistencia para el establecimiento de dicha(s) organización(es).

### **5.1.3 Fortalecimiento del sector financiero**

Como se ha mencionado anteriormente, la función de intermediación financiera del sector bancario existente es bastante limitada y los bancos no están desempeñando un papel suficiente en el apoyo a las actividades económicas de los sectores empresarial y familiar en Cuba.

Algunas de las razones que explican esta situación son: un ahorro relativamente bajo debido a la escasa confianza en los bancos, una capacidad insuficiente para conceder créditos sobre la base de una comprensión correcta de los perfiles de riesgo y rendimiento, una estructura regulada de las tasas de interés que impide a los bancos fijar tasas de interés adecuadas para los préstamos que reflejen los riesgos, lo que acaba reduciendo las oportunidades de obtener beneficios y de controlar la cartera de créditos, un marco jurídico que no permite a los bancos garantizar sus créditos, la vulnerabilidad de la situación financiera de los bancos, que limita las oportunidades de asumir riesgos, las limitadas oportunidades de financiación a través de un mercado interbancario aún inmaduro, etc.

Además, será cada vez más importante que el BCC, como organismo de supervisión de las instituciones financieras, mejore la capacidad de realizar un seguimiento/supervisión basada en el riesgo a medida que se vayan eliminando las limitaciones mencionadas en lo adelante.

Teniendo en cuenta todo esto, será esencial que el sector financiero cubano se reorganice para ser más flexible y coherente con el mecanismo de mercado, a través del mejoramiento del entorno regulatorio y el desarrollo de capacidades en toda la industria. Junto con el canal de financiación pública mencionado anteriormente, este esfuerzo será indispensable para que el sector financiero cubano siga cumpliendo su función de acomodar las necesidades de financiación nacionales.

#### **5.1.4 La reforma de las pensiones hacia la sostenibilidad**

Entre los aspectos de la seguridad social, el actual sistema de pensiones plantea una serie de problemas estructurales. El sistema actual de pensiones es muy complicado, pero los niveles reales de pago de las pensiones se consideran bajos y los ancianos no pueden vivir razonablemente sólo con los ingresos de las pensiones estatales. El envejecimiento de la sociedad empeora la situación y las condiciones fiscales que sustentan el actual sistema de pensiones se consideran insostenibles. Japón superó en parte problemas muy similares en el pasado y la experiencia de los expertos japoneses en este ámbito podría ser útil para Cuba. El programa esencial de reforma a mediano plazo incluye (i) la introducción de un sistema de pensiones de múltiples pilares (es decir, la pensión estatal básica, la pensión corporativa y la pensión individual) que puede complementar los déficits de la pensión estatal y establecer un sistema de pensiones altamente flexible; (ii) la introducción de la ventanilla única para todos los registros relacionados con las pensiones con alta transparencia y responsabilidad; y (iii) el desarrollo de un análisis de asequibilidad para los pensionistas y el establecimiento de un sistema de pago flexible que sea adecuado para la nueva política gubernamental de utilizar mano de obra de la avanzada edad.

#### **5.1.5 Aspecto económico de la igualdad de género**

El equilibrio de género en Cuba se considera bueno para los estándares de los países en desarrollo. Destacan los altos niveles de educación de las mujeres y los niveles de participación social y política de las mismas. Por otro lado, las diferencias de ingresos entre hombres y mujeres también son destacables. Aunque el gobierno seguirá avanzando en las reformas económicas en el futuro, las nuevas oportunidades económicas deben darse por igual entre los géneros. Deberían tenerse en cuenta en profundidad las cuestiones de género en cada una de las nuevas políticas económicas, por ejemplo, la promoción de las MIPYMEs. Del mismo modo, el apoyo de los donantes en las áreas económicas deberá tener en cuenta los aspectos de género. Por otra parte, en el caso de los proyectos de servicios públicos apoyados por los donantes (por ejemplo, ómnibus urbanos y recogida de residuos), es importante tener en cuenta los aspectos de género, ya que son los principales usuarios y beneficiarios de los proyectos.

### **5.2 Esfera sectorial**

#### **5.2.1 Políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los *startups***

El número de actividades autorizadas a los trabajadores por cuenta propia (sector no estatal) se ha incrementado de 127 a 2000 desde febrero de 2021, ya que la lista previa de perfiles económicos permitidos (127) se modificó a una lista de actividades prohibidas (124) (decisión del Consejo de Ministros). Además, la sesión del Consejo de Ministros del 2 de junio de 2021 aprobó la dirección del mejoramiento del sector no estatal, incluyendo las cooperativas no agropecuarias, las MIPYMEs y los trabajadores por cuenta propia. Adicionalmente, las leyes pertinentes promulgadas en la Gaceta Oficial el 19 de agosto de 2021 proporcionan la base legal para las diversas entidades económicas, y los ministerios competentes, incluyendo el Banco Central (BCC), el Ministerio de Economía y Planificación

(MEP), y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) han establecido resoluciones sobre medidas específicas.

Desde la perspectiva a mediano y largo plazo de la realización de objetivos de las políticas como el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo, es importante desarrollar de forma constante las PYMEs y fomentar el trabajo por cuenta propia en áreas vinculadas complementariamente con las empresas estatales en la cadena de valor de la producción, y esto debería ser una cuestión de las políticas prioritarias.

En general, la política de PYMEs debe apoyar y revitalizar las PYMEs existentes para complementar sus insuficientes recursos de gestión (personas, bienes, dinero e información), mientras que el apoyo a la creación de empresas es una política para estimular las nuevas tecnologías y las innovaciones mejorando el entorno empresarial e induciendo a los trabajadores por cuenta propia y a las empresas de nueva creación. Por lo tanto, aunque son esencialmente distintas, este Estudio las examinó en el marco de las políticas de apoyo a las PYME y a las empresas de nueva creación debido a su estrecha relación.

Teniendo en cuenta el entorno que rodea al sector no estatal en Cuba, los tres puntos principales a valorar cuando se consideran las políticas de apoyo a las MIPYMEs y a los *startups* (empresas de reciente creación) son los siguientes:

En primer lugar, el modelo prototipo de política para las PYMEs debe examinarse desde una perspectiva amplia, teniendo en cuenta la situación real de las MIPYMEs cubanas que son objeto de apoyo de las políticas. Generalmente, los modelos de políticas para las PYMEs son heterogéneos y plurales en los distintos países, lo que hace difícil su categorización objetiva. No obstante, por ejemplo, según un estudio precedente (Atsutaro Yamanaka, "La Internacionalización de la Economía y las pequeñas y medianas empresas en el Mundo," en Fujita y Fujii (eds.), *The Internationalization of the Economy and Small and Medium-Sized Enterprises*, 1976), existen 6 tipos de modelos de políticas para PYMEs: i) el tipo del país industrializado (Tipo A: Gran Bretaña, Tipo B: Europa Continental, Tipo C: EE.UU, Tipo D: Japón), ii) el tipo del país en vías de desarrollo, and iii) el tipo del país socialista. En esta categoría, la política cubana de apoyo a las PYMEs y a los *startups* podría considerarse como una política de tipo "país socialista" (incluyendo los países que se encuentran en transición a una economía de mercado) a tener en cuenta. Sin embargo, un estudio integral de las medidas de apoyo de Cuba a las PYMEs y a los *startups* debería realizarse con cautela y desde una perspectiva amplia, con una comprensión precisa de la situación real en Cuba, sin que sea abiertamente atraído por un modelo de política particular, como el modelo de país socialista o el japonés.

El panorama general de las entidades empresariales existentes (unos 610 000 establecimientos) y de las nuevas empresas autorizadas como MIPYMEs (1471 empresas) en Cuba es como sigue: del número total de entidades empresariales existentes, el 98,4 % corresponde a trabajadores por cuenta propia, y el 96,7% de las nuevas empresas autorizadas como MIPYMEs hoy día son empresas privadas. Como principales candidatos a recibir el apoyo de las políticas se debe considerar a las MIPYMEs privadas ya

existentes, MIPYMEs de propiedad estatal, las PYMEs privadas de reciente creación (exportadores, etc.), empresarios derivados de empresas estatales, etc.

**Tabla 5.2-1 Resumen del sector empresarial cubano**

<b>Empresas existentes</b>	<b>(No. de empleados: en miles de personas)</b>	<b>Nuevas MIPYMEs autorizadas (hasta el 31 de dic. de 2021)</b>	<b>(No. de empleados: en miles de personas)</b>
Cooperativas: 5,290 (0.9%)	476 (9.2%)	Cooperativas: 21 (1,4%)	n.a
Unidades presupuestadas: 2,241 (0.4%)	3,079 (59.4%)	Unidades presupuestadas: -	n.a
Empresas estatales: 1,774 (0.3%)		Empresas estatales: 27 (1.9%)	n.a
Privados: 237 (0.0%)	1,031 (19.9%)	Privados: 1423 (96.7%)	n.a
Trabajadores por cuenta propia: 600,000 (98.4%)	600 (11.5%)	(*32 Exportadores, 78 proyectos de desarrollo rural, 9 <i>startups</i> incubadas en el Parque Científico-Tecnológico de La Habana.)	
<b>Total: 609,542 (100.0%)</b>	<b>5,185 (100.0%)</b>	<b>Total: 1,471 (100.0%)</b>	<b>23 (est.)</b>

Fuente: Equipo de Estudio de JICA, basado en estadísticas de la ONEI (datos a partir de 2019) y la entrevista con la viceministra del MEP Johana Odriozola (17 de enero, 2022).

En segundo lugar, es necesario definir racionalmente las MIPYMEs que deben ser objeto de las políticas de apoyo. Actualmente, la definición legal de las MIPYMEs se define por el artículo 4 del Decreto-Ley 46 (con fecha 6 de agosto de 2021) sobre las MIPYMEs como microempresas con 1-10 empleados, pequeñas empresas con 11-35 empleados y medianas empresas con 36-100 empleados. Además, la propiedad estatal, la propiedad privada y la propiedad mixta se reconocen como formas de propiedad empresarial (Artículo 3.2 del Decreto-Ley No. 46). En la actualidad, la definición se basa únicamente en el número de empleados, pero según una funcionaria del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) se está considerando la adopción de las ventas anuales o facturación anual como otro criterio de clasificación.

En tercer lugar, es fundamental mejorar el entorno de creación y funcionamiento de las empresas del sector no estatal, y es importante aprender de los casos de otros países en este sentido. En particular, sería útil comparar las situaciones con los siguientes 4 pasos hacia el desarrollo de un entorno para el sector no estatal en Vietnam, un país socialista, a pesar del entorno favorable dada su inclusión en la cadena de suministro de la ASEAN liderada por Japón.

- i) La existencia de sectores no estatales como las PYMEs, los trabajadores por cuenta propia, etc. debe ser reconocida oficialmente, o debe reconocerse oficialmente que dichos sectores no están excluidos (Caso de Vietnam: el primer reconocimiento de la existencia del sector privado tuvo lugar alrededor de 1986-1990, cuando se lanzó el Doi Moi, con la defensa de un sector multisectorial de la economía (que requiere empresas privadas y de propiedad extranjera amén de empresas estatales y cooperativas).
- ii) La formación de una base legal para garantizar los derechos del sector no estatal (Caso de Vietnam: en los años 1990's la Ley de Empresas (1990) y la Ley sobre las Empresas Privadas

(1991), así como la revisión de la Constitución (1992) aseguraron la garantía de los derechos de las empresas privadas, y proporcionaron la base legal para el desarrollo de las empresas privadas).

- iii) La mejora de la legislación empresarial que cubre los sectores no estatales, (Caso de Vietnam: la Ley de Empresas (promulgada en 1995 e implementada en el año 2000) libró a las empresas privadas de muchas restricciones, permitiéndoles intervenir en sectores no prohibidos por la ley, y produjo un cambio en la creación de empresas de un sistema de licencias a un sistema de registro. También suprimió el requisito del capital mínimo, amplió la gama de sectores en los que se puede invertir y protegió los derechos de los inversionistas.)
- iv) El estudio integral y la formulación de medidas para apoyar a las PYMEs y a los *startups*. Las medidas específicas incluyen la educación empresarial, el desarrollo de sistemas legales y subvenciones para proteger los derechos de propiedad intelectual, la simplificación de procedimientos administrativos, la mejora del entorno de financiamiento, la tributación preferente, la reducción de costos de exportaciones e importaciones y la mejora del entorno laboral. Además, el apoyo tradicional a las PYMEs como parte de una política de estructura industrial coherente como la experimentada en Japón, por ejemplo, un enfoque en el que el gobierno identifique, seleccione y apoye intensamente los productos prometedores desde la perspectiva del desarrollo industrial regional, también puede ser digno de consideración. (Caso de Vietnam: se señala que aun cuando se había fomentado el desarrollo de las empresas privadas en Vietnam, la mayoría de ellas se mantuvo como microempresas. Ello se debe al hecho de que, a diferencia de las empresas estatales, las que continúan disfrutando de un tratamiento preferencial, había existido una discriminación tangible e intangible continua en la adquisición de los derechos de uso del suelo y en los derechos de importación y exportación, así como en los procedimientos fiscales, mientras que el acceso a los recursos de gestión específicos de las PYMEs y los trabajadores autónomos seguía siendo difícil. En un entorno de este tipo, el debate político sobre la necesidad de una política para las PYMEs creció en los años 2000, y se proporcionó diversas formas de apoyo por organizaciones internacionales)

### **5.2.2 Promoción de la gestión sostenible de las empresas estatales (EEs)**

Tras la unificación monetaria de enero de 2021, las empresas estatales podrán retener el 80% de los ingresos en divisas, y deberán establecer un sistema de gestión autosostenible mediante la adquisición de divisas y la promoción de las exportaciones. Por otro lado, son pocas las empresas estatales que tienen este tipo de estrategias utilizando los ingresos en divisas, los métodos de promoción de las exportaciones y las prácticas comerciales con empresas extranjeras, y durante las entrevistas con empresas japonesas, muchas han expresado la necesidad de contar con recursos humanos que entiendan las transacciones comerciales internacionales. Por lo tanto, es necesario fortalecer la capacidad de las empresas estatales mediante una formación práctica que incluya los siguientes puntos.

- (1) Formulación de estrategias de gestión autosostenida, incluida la retención del 80% de los ingresos en moneda extranjera por concepto de exportación y el 50% de los beneficios después de impuestos por las ganancias retenidas
- (2) Selección de socios extranjeros, comercialización y estudios de mercado para la promoción de las exportaciones
- (3) Prácticas de comercio internacional relacionadas con los procedimientos de importación y exportación, contratos internacionales, etc.

### **5.2.3 Promoción de la implementación de proyectos de desarrollo territorial**

La Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial (Decreto 33/2021), publicada en abril de 2021, describe la implementación de estrategias de desarrollo territorial y la promoción de proyectos de desarrollo territorial contribuye al fortalecimiento de los gobiernos locales. La perspectiva de la descentralización se ha desplazado hacia el desarrollo regional basado en las iniciativas locales, y el fortalecimiento de la capacidad de las autoridades locales para implementar la estrategia. La formulación, implementación, evaluación y actualización de las estrategias requiere de la gestión de carteras de proyectos e indicadores de desarrollo territorial, incluyendo los ODS, sin embargo, no se ha desarrollado una base de datos para gestionarlos, y existe un problema de capacidad de implementación. Todavía no se ha empezado a crear una base de datos de la infraestructura social que incluya datos sobre los individuos, y los actores (el sector no estatal, las cooperativas agropecuarias y no agropecuarias, las empresas estatales, etc.), la tierra, el entorno, las instalaciones, etc. de cuyo mantenimiento y gestión se ocupan los departamentos de los gobiernos locales. Para el futuro, también es necesario promocionar servicios de ventanilla única para las solicitudes de proyectos y la digitalización de los procedimientos administrativos constituirá, asimismo, un desafío.

### **5.2.4 Promoción de la creación de empresas y la innovación mediante la colaboración con universidades e institutos de investigación**

La biotecnología, la energía renovable y las TIC han sido identificadas como sectores clave en el documento "Cuba y su desafío económico y social", y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), a cargo de estos sectores, ha creado los Parques Científico-Tecnológicos para consolidar las universidades, las instituciones de investigación y las entidades empresariales para promover la formación de un sistema de innovación en Cuba. El CITMA también ha anunciado 14 programas nacionales en 2020, y está implementando proyectos relacionados con la biotecnología, el cambio climático y el desarrollo territorial. Por otro lado, hay una escasez de personal y expertos con suficiente experiencia en la implementación de programas, y se requiere asistencia para mejorar la capacidad de cada organización para formular programas, el financiamiento, los incentivos, e implementar las operaciones. Es necesario promover la colaboración entre las universidades (Universidad de La Habana, Universidad de Ciencias Informáticas, Universidad de Matanzas), las instituciones de investigación (laboratorios pertenecientes al MINEM, MINDUS y MINAG), y las

entidades empresariales (BioCubaFarma y empresas estatales pertenecientes a los ministerios pertinentes) relacionadas con los sectores mencionados para promover la creación de empresas y la innovación.

### **5.2.5 Fortalecimiento de la “cadena de valor” (agricultura y agroindustria)**

El Gobierno ha hecho énfasis en la promoción y el fortalecimiento del enfoque de la cadena de valor. Se han realizado varios estudios sobre la cadena de valor de productos agrícolas seleccionados, con el apoyo de los socios de desarrollo, como el PNUD y la FAO. Se ha detectado que cada actor de la cadena de valor se centró en sus propias actividades y no tuvo la oportunidad de comprender la cadena de valor del producto ni las necesidades de otros actores y mercados. Además, los productos se comercializaban con un precio fijo y se hacía más énfasis en la "cantidad" y no en la "calidad". Se daban situaciones en las que los productos no se recogían en el momento oportuno y se producían "pérdidas". A partir de la transformación actual, se están creando mercados de nuevo tipo, los precios fijos sólo se aplican a determinados productos y los productores pueden ampliar el ámbito de su actividad comercial. Por lo tanto, se hace más importante que cada actor comprenda la cadena de valor para pensar estratégicamente en satisfacer las necesidades del mercado y fortalecer los vínculos con los demás actores. Además, el concepto de cadena de valor podría ampliarse al desarrollo territorial, no sólo para las bases de los productos, lo que podría contribuir a la soberanía alimentaria. En lugar de considerar la agricultura como una entidad única, podría ser útil entender "quién está haciendo qué" en el territorio, compartir con los actores los problemas a los que se enfrentan y repensar cómo fortalecer la cadena de valor dentro del territorio para la promoción del desarrollo territorial. Conceptos como "producción local para el consumo local" y la utilización de los residuos agrícolas para la energía renovable podrían ser utilizados, lo que podría dar lugar a la promoción del desarrollo territorial basado en una economía circular.

### **5.2.6 Competencias empresariales para abordar las oportunidades de expansión de las actividades comerciales (agroindustria)**

Se han introducido una serie de transformaciones para fortalecer el sistema, la comercialización y las cadenas de valor, y el enfoque territorial para apoyar el proceso de descentralización. No se trata sólo de las técnicas de cultivo para aumentar el rendimiento, sino que se hace hincapié en mejorar la eficiencia y la calidad, el valor añadido y un sistema más eficiente para que los productos se produzcan, procesen y consuman localmente. Esto requeriría "habilidades empresariales" como el análisis de la cadena de valor, la comercialización y la creación de marcas, la capacidad de negociación, los conocimientos jurídicos y las habilidades de gestión. Para conseguir recursos humanos con estas nuevas habilidades, se podría empezar por identificar los recursos ya existentes con estas habilidades que están principalmente en otros sectores e institutos de educación/formación y crear los vínculos con ellos mientras se perfecciona el sistema existente que podría ofrecer y apoyar estas nuevas áreas.

### **5.2.7 Desarrollo del sistema de certificación (agroindustria)**

Los insumos, como las semillas certificadas, los fertilizantes, los pesticidas y la maquinaria agrícola, son bienes importados, son necesarios para aumentar el volumen de producción. Sin embargo, en la situación actual son limitados en el país, ya que se trata principalmente de bienes importados. La falta de insumos químicos acabó dando lugar a la "agricultura ecológica", que podría utilizarse de forma proactiva como "valor añadido". Las certificaciones de productos "orgánicos" y de buenas prácticas agrícolas (BPA) no sólo aumentarían la seguridad de los productos alimentarios, sino que también podrían aumentar los productos relacionados con la exportación, al tener una mayor "valor añadido". La información relacionada con los requisitos y las normas para ser reconocidos como productos "certificados" y el procedimiento de solicitud aún no están ampliamente reconocidos entre los productores. El desarrollo del sistema de certificación, así como el sistema de difusión y el sistema de apoyo a los que quieran recibir las "certificaciones", permitiría que los productos tuvieran un "valor añadido" junto con el marco internacional.

### **5.2.8 Desarrollo de servicios financieros centrados en el sector agrícola (agroindustria)**

El sector agrícola tiene diversos ciclos de producción y se enfrenta a riesgos únicos, como el efecto de las catástrofes naturales debidas al cambio climático. Aunque los productores tienen acceso a la financiación, los servicios aún no están bien adaptados para tener en cuenta la singularidad del sector. Mientras el proceso de transformación avanza, los productores necesitarán más apoyo financiero.

Es necesario desarrollar un servicio financiero específico para el sector agroindustrial que tenga en cuenta los ciclos de producción y el nivel de riesgo, así como un sistema de seguros como el índice meteorológico para hacer frente al cambio climático.

## **Capítulo 6 Enfoques para la formulación de proyectos de desarrollo de recursos humanos**

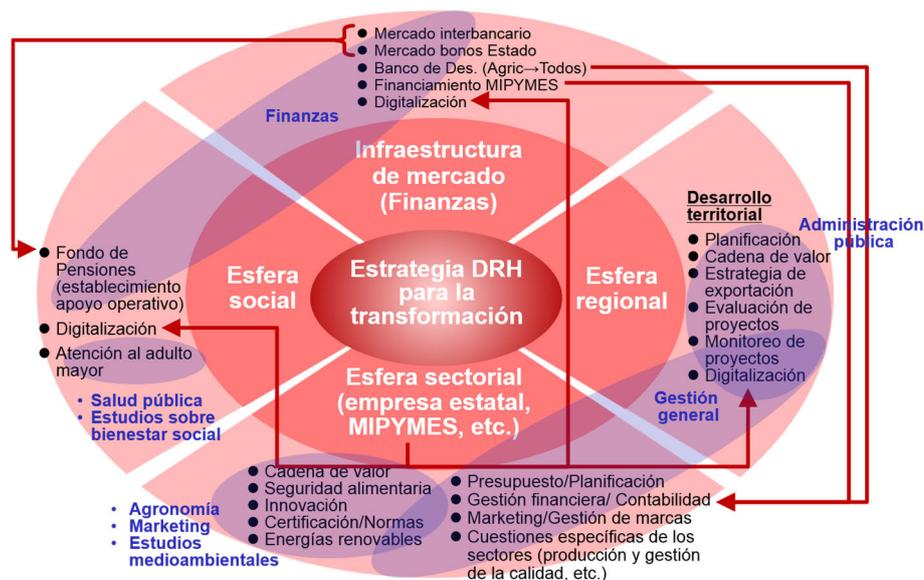
---

### **6.1 Estrategia general**

Como se indica en el Capítulo 1, este último apartado identifica las brechas existentes entre la "demanda" de recursos humanos necesarios para implementar los paquetes de políticas (del Capítulo 5), que se derivan de la situación socioeconómica actual (del Capítulo 2) y de la dirección de las reformas en curso (del Capítulo 3), y la "oferta" de recursos humanos existentes (del Capítulo 4). El informe concluye indicando cómo se reducirá la brecha, con qué tipo de aportes adicionales y en qué parte de la economía. En el Apéndice I, se proponen los proyectos concretos de ayuda basados en dichos aportes.

Si bien los problemas por sectores se detallan en las siguientes secciones, es de vital importancia comprender la causalidad entre los retos de los distintos sectores, que se visualiza en el Gráfico siguiente. En el centro se muestran los componentes básicos de la "Estrategia de DRH para la Transformación", en el sentido de las agujas del reloj se muestran 4 categorías: "Infraestructura de mercado (finanzas)", "Esfera territorial", "Esfera sectorial" y "Esfera social", y en el círculo exterior se enumeran los elementos de ayuda.

Una perspectiva importante aquí es "en qué orden deben abordarse estos temas". En otras palabras, cómo "secuenciarlos".



Fuente: Equipo de Estudio

**Gráfico 6.1-1 Visión general de la estrategia de desarrollo de los recursos humanos para la transformación económica y social.**

Por ejemplo, para aprovechar al máximo la creación del "Fondo de Pensiones" que figura en el grupo de cuestiones de la "Esfera social", será necesario contar con un mercado monetario viable, así como con el mercado de bonos del Estado como destinos del dinero de las inversiones del fondo de pensiones. Del mismo modo, la creación del Banco de Desarrollo y la facilitación de la financiación de las MIPYMES son indispensables para fomentar la reforma de las empresas estatales, sus nuevas inversiones y el desarrollo del sector no estatal emergente. Asimismo, el fomento de los proveedores nacionales de TIC proporciona una importante base técnica para la digitalización en el sector financiero y el desarrollo territorial y social. (Los flujos de causalidad se muestran mediante flechas en el mismo gráfico).

De este modo, la cuestión de la "secuenciación" es muy relevante a la hora de considerar el orden de implementación de los temas de apoyo, aunque limitados, para el desarrollo de los recursos humanos (que se muestran en las burbujas sombreadas del gráfico) de una manera eficaz.

En las siguientes secciones, se revisan las ideas básicas para identificar las medidas de ayuda para superar las desarticulaciones de los recursos humanos en 6 categorías: fiscal, financiera, social, industrial, cuestiones agrícolas, más el desarrollo de los recursos humanos como cuestión transversal. Este análisis se realiza teniendo la lógica como punto de vista para conectar la estrategia general con los proyectos específicos detallados en el Anexo.

## 6.2 Cuestiones relacionadas con la esfera fiscal

En el ámbito de la política fiscal, los dos principales retos se encuentran en la "gestión del gasto público" por el lado del gasto y en la "gestión de los bonos del Estado" por el lado de la financiación. En Cuba,

si bien la financiación de los bonos del Estado es cada vez más inevitable a medida que aumenta el déficit fiscal, la economía está sometida a una fuerte presión inflacionaria debido a la escasez de bienes como resultado del bloqueo de EE.UU., así como a la unificación monetaria implementada en enero de 2021.

En estas circunstancias, el logro de una mayor disciplina fiscal es crucial, especialmente en el lado del gasto, y exige una mejor capacidad de gestionar el proceso mediante una metodología sistemática en la gestión fiscal. La transferencia de asistencia técnica desde Japón, sin embargo, no es una solución 100% viable debido a que ambos países tienen una estructura económica diferente, por lo que también se incluirán aquellas prácticas de otros países que sean de interés a los formuladores de políticas en Cuba, por ejemplo, China y Vietnam. Todo lo cual se realizará en un contexto comparativo a la hora de compartir experiencias y conocimientos.

Estas necesidades de asistencia no sólo existen en el gobierno central (es decir, el MFP) sino también en el gobierno local en el contexto de la descentralización fiscal. A medida que la autonomía en el funcionamiento fiscal se desplaza desde el gobierno central, se requerirá una mayor capacidad en la planificación presupuestaria y la gestión del gasto en el gobierno local, lo que eventualmente requiere el conocimiento y la formación de las habilidades pertinentes.

En cuanto a la "gestión de los bonos del Estado" como parte de la financiación, las nuevas emisiones se destinan en su mayoría a la compra directa por parte del BCC y los bancos comerciales, cuyas condiciones no reflejan plenamente la oferta y la demanda del mercado. Se espera que una mayor flexibilidad en el mercado primario y el funcionamiento del mercado secundario contribuyan a establecer una estructura de tipos de interés acorde con la demanda y la oferta, lo que a la postre redundará en la eficiencia de la financiación fiscal. Para que esto ocurra, es urgente reforzar los recursos humanos como operadores de dicha infraestructura de mercado en el futuro.

### **6.3 Sector financiero**

En cuanto al sector financiero, los tres pilares principales son: "el fortalecimiento de las funciones del BCC", "la creación y el apoyo operativo inicial del Fondo/Banco de Desarrollo" y "la mejora de la capacidad de los bancos comerciales".

Como se analizó en el Capítulo 3, el control monetario actual depende en gran medida de las operaciones fiscales, lo que limita sustancialmente el papel del BCC como autoridad monetaria. Pero a medida que se permita a las entidades económicas (especialmente al sector empresarial) una mayor autonomía, la eficiencia financiera a través de tasas de interés flexibles será más importante. Para que el BCC tenga un mejor control monetario en tales circunstancias, será indispensable el uso de los instrumentos de mercado, como los bonos del Estado y los productos interbancarios.

En cuanto a la creación del Fondo/Banco de Desarrollo, todo parece indicar que casi se ha llegado a un consenso dentro del gobierno cubano, y se está discutiendo la posibilidad de iniciarlo como un Banco de Desarrollo "Agrícola", cuya cobertura se ampliará a otros sectores más adelante (según el MEP). En este sentido, las contribuciones de la parte japonesa pueden aprovecharse al máximo, como ocurre en los casos de la investigación y la consulta para la creación y la operación de bancos de desarrollo en el resto de Asia (Vietnam, Mongolia y Myanmar) y África (Etiopía).

Por último, en lo que respecta a los bancos comerciales, la capacidad operativa actual parece bastante limitada, dada la escasa flexibilidad de las tasas de interés tanto para la inversión como para la financiación, y la consiguiente incapacidad para seleccionar a los prestatarios/proyectos, así como para establecer las condiciones en función de los perfiles de riesgo-rentabilidad. Pero una vez que el gobierno cubano decida acelerar la desregulación de las tasas de interés y de las operaciones bancarias para lograr una mayor liquidez en el mercado, se hará evidente que la capacidad actual dista mucho de ser suficiente tanto en el aspecto de la gestión como en el operativo. Por lo tanto, la reforma del mercado mencionada anteriormente debe ir acompañada del desarrollo de la capacidad de los bancos comerciales para poder hacer frente a una mayor flexibilidad y volatilidad en el mercado.

#### **6.4 Sector social**

Con respecto al sector social, los tres pilares principales son: desarrollo de capacidades relacionadas con la reforma del sistema de pensiones, desarrollo de capacidades relacionadas con el sistema de atención al adulto mayor y desarrollo de capacidades para la digitalización del sector de la administración pública en Cuba.

El sistema de pensiones es uno de los asuntos más importantes para el país, pero existen varios problemas estructurales en este sector. En primer lugar, hay una serie de sectores empresariales que no están incluidos en el actual sistema nacional de pensiones. En segundo lugar, el poder adquisitivo sigue siendo bajo y la sostenibilidad financiera es cuestionable. En tercer lugar, no existe un sistema centralizado de gestión de registros de pensiones y éstos se encuentran dispersos en diversas instituciones, incluidas las administraciones territoriales. En este sentido, se considera que la experiencia japonesa es útil para Cuba. En cuanto a la gestión financiera, los flujos de caja de las pensiones se gestionan actualmente en la cuenta fiscal general, pero existe un consenso dentro del gobierno para establecer un fondo de pensiones especializado y delimitado. Se considera que la reforma del sistema de pensiones tiene grandes sinergias con el desarrollo de los mercados financieros y de capitales en Cuba.

En lo que respecta a la atención al adulto mayor, existen dos áreas de interés, que son el desarrollo de los hogares para ancianos y la provisión de atención domiciliaria. Si bien este sector no ha sido objeto de atención durante mucho tiempo, existen importantes necesidades de desarrollo de recursos humanos, tanto a nivel de políticas como a nivel práctico. Aunque la capacidad del gobierno sigue siendo limitada,

el gobierno está considerando la posibilidad de potenciar el uso del sector no estatal para mejorar los niveles de servicio. Para alcanzar estos objetivos, el gobierno necesita desarrollar una capacidad reguladora, unido a prácticas de adquisición y gestión de contratos. Las experiencias de Japón se consideran muy útiles y eficaces en este ámbito.

La digitalización de la administración pública está rezagada en Cuba y la mayor parte de la información pública se maneja en soporte de papel. A veces se pierde información importante, como los registros de pensiones, lo que está causando graves problemas sociales. Las experiencias japonesas, como la introducción de My Card y la digitalización de todos los registros de pensiones en un solo lugar, podrían ser útiles para Cuba.

Por último, como cuestión transversal, debe considerarse la reducción de las diferencias de género en cuanto a los niveles de ingresos y las oportunidades de empleo. Los indicadores internacionales elaborados por el PNUD y el Foro Económico Mundial (FEM) muestran que Cuba es uno de los países en desarrollo más avanzados en materia de igualdad de género. Sin embargo, se encontró una brecha significativa en las áreas de igualdad de ingresos y oportunidades de empleo. En lo que respecta a la igualdad de género, se recomienda incorporar los aspectos de género que sean necesarios y apropiados como parte de cada proyecto, en particular los proyectos de financiación y de asistencia técnica y desarrollo de capacidades relacionados con el sector empresarial.

## **6.5 Política sectorial**

### **6.5.1 Desarrollo industrial**

Por lo que respecta a las cuestiones de política general relacionadas con el desarrollo sectorial, como la transformación de las empresas estatales, la introducción de la IED (a corto plazo) y el apoyo a las MIPYMEs y a los *startups* (a mediano y largo plazos), la imagen de los recursos humanos necesarios para estas cuestiones es, en primer lugar, la de funcionarios administrativos que elaboran leyes para promover la transformación de las empresas estatales, y la de personal de dirección de las empresas estatales que promueve la innovación tecnológica y el desarrollo del mercado fomentando las asociaciones y las empresas mixtas con empresas extranjeras, la de funcionarios administrativos que formulan y aplican medidas para promover la IED y la de proveedores de servicios de ventanilla única en zonas económicas especiales y parques industriales, etc.

Por otra parte, desde una perspectiva de desarrollo sectorial a medio y largo plazo, es necesario que los funcionarios públicos creen un entorno que fomente la creación de nuevas empresas, además de elaborar y aplicar políticas tradicionales de apoyo a las PYME, que los empresarios y los emprendedores tengan la mentalidad de crear algo desde cero y que los recursos humanos apoyen la gestión de las PYME/las nuevas empresas sobre el terreno (es decir, servicios de desarrollo empresarial, asesores de MIPYMEs, expertos industriales en los sectores estratégicos, financiadores y otros ecosistemas).

Ya se han realizado ciertos esfuerzos en los ámbitos de la transformación de las empresas estatales y la introducción de la IED, que son cuestiones de políticas a corto plazo. Mientras tanto, el fomento de las MIPYMEs y de los emprendedores es sumamente importante desde una perspectiva de desarrollo sectorial nacional a mediano y largo plazos, pero teniendo en cuenta que se necesitará un número considerable de años para conseguirlo, debería darse prioridad a las políticas de apoyo a las MIPYMEs y a los *startups*. Se considera que la necesidad de recursos humanos en este ámbito es potencialmente fuerte.

Además, las siguientes son algunas de las áreas que han despertado recientemente un especial interés en Cuba. La primera es la creación de *startups* e innovaciones a través de la colaboración industria-gobierno-academia. La biotecnología, las energías renovables y las TIC son sectores prioritarios de la Política de Recuperación Económica de Cuba, y se han creado varias incubadoras en La Habana, como el Parque Científico Tecnológico, la de la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE), Incuba en la Universidad de La Habana y la de GELECT (dependencia del Ministerio de Industria (MINDUS), con el fin de consolidar las universidades, los institutos de investigación y las entidades empresariales para formar un sistema de innovación. Sin embargo, se carece de personal y expertos con suficiente experiencia en la aplicación del programa, especialmente en el ámbito de la financiación, la certificación de normas y los derechos de propiedad intelectual de los nuevos productos y servicios.

El segundo es reforzar la capacidad de las empresas estatales para la gestión autónoma, la promoción de las exportaciones y las prácticas comerciales. Desde la unificación monetaria de enero de 2021, las empresas estatales han podido retener el 80% de los ingresos en divisas, y deben establecer sistemas de gestión autónoma mediante la adquisición de divisas y la promoción de las exportaciones. Asimismo, la promoción de los vínculos entre el sector estatal y el no estatal se ha convertido en una cuestión importante, y es urgente reforzar la capacidad de las empresas estatales.

El tercero es promover la implementación de proyectos de desarrollo territorial en Cuba, donde la Dirección Estratégica de Desarrollo Territorial (Decreto 33/2021), publicada en abril de 2021, indicó la implementación de una estrategia de desarrollo territorial y la promoción de proyectos de desarrollo que contribuyan al fortalecimiento de los gobiernos locales. Desde la perspectiva de la descentralización, se requiere un cambio hacia el desarrollo territorial basado en las iniciativas locales, y es necesario fortalecer las capacidades de los gobiernos locales.

### **6.5.2 Desarrollo agrícola y agroindustrial**

Se han identificado cuatro pilares principales para el sector de la agricultura y la agroindustria: i) fortalecimiento de la capacidad relacionada con la cadena de valor, ii) fortalecimiento de las habilidades comerciales de los actores estatales y no estatales, iii) promoción de los sistemas de certificación, y iv) desarrollo de servicios y productos financieros para el sector agrícola.

En cuanto a la cadena de valor, se requeriría que cada actor comprendiera la cadena de valor y tomara medidas basadas en la necesidad del mercado, planificara estratégicamente y fortaleciera los vínculos con los demás para ampliar el alcance de su negocio. Además de la cadena de valor de "un determinado" producto agrícola, cabría señalar que el sector agrícola y agroindustrial contribuye al desarrollo territorial que podría conducir a la economía circular mediante, por ejemplo, la utilización de los residuos para la energía renovable y el tratamiento de las aguas residuales. El enfoque de cadena de valor podría convertirse en uno de los enfoques importantes, no sólo aplicándose a un determinado producto, sino aplicándose a nivel territorial para construir la economía circular. El desarrollo de las capacidades de los funcionarios del gobierno local junto con los actores estatales y no estatales existentes, incluidas las MIPYMEs, en la planificación y la implementación basada en el enfoque de la cadena de valor contribuiría a mejorar el enfoque de desarrollo territorial.

Aunque se ha observado una tendencia a centrarse en la "producción" y el "volumen de producción", la transformación actual permite a cada actor expandir sus actividades empresariales y esto no solo requiere habilidades de "producción", sino también habilidades relacionadas con la producción y la venta, como la planificación estratégica, el estudio de mercado, la comercialización/gestión de marcas/embalaje, y las habilidades de gestión, incluyendo la negociación, las finanzas, las prácticas legales y comerciales.

Con la expansión de los "mercados", incluido el de la exportación, los productores tienen que entender ahora qué certificación y normas se requieren y cómo obtenerlas. La información ya existe, pero aún no es bien conocida por los productores, por lo que se necesita la promoción y sensibilización de estos certificados, y quienes puedan consultar a los productores. Además, la introducción de las BPA, que es la "gestión del proceso de producción agrícola", podría contribuir a garantizar la sostenibilidad de la seguridad alimentaria, la conservación del medio ambiente y la seguridad laboral. Podrían desarrollarse diferentes niveles de BPA, empezando por las BPA mínimas a nivel local, hasta las BPA globales internacionales, de modo que los productores pudieran fortalecer sus habilidades de gestión del proceso de producción paso a paso mediante la adquisición de diferentes niveles de BPA.

El sector agrícola es único en comparación con el resto de sectores, ya que muchos de los productos tienen un ciclo de producción más largo con incertidumbres. El desarrollo de instrumentos financieros que tengan en cuenta las características del sector agrícola facilitaría especialmente a los agentes no estatales que puedan ampliar el alcance de sus actividades empresariales. Además, se necesitan recursos humanos capaces no sólo de formular los servicios financieros sino de gestionar y aplicar el sistema, ya que se ha creado el fondo agrícola y se está estudiando la creación del banco de desarrollo agrícola.

## **6.6 Desarrollo de los recursos humanos**

La creación de MIPYMEs se autorizó en 2021 gracias a la transformación socioeconómica en curso. Además, ahora se permite a las empresas estatales modificar el salario de sus propios empleados. Como se puede ver, el sector empresarial tiene autonomía recientemente. Por lo tanto, las habilidades de

gestión son más necesarias que antes.

Existe un curso de administración de empresas a nivel de maestría en la Universidad de La Habana, el nivel es alto y está más dirigido a las grandes empresas estatales, y a veces los contenidos del curso no son adecuados para las MIPYMEs recién creadas.

Durante el trabajo de campo, la mayoría de los recursos humanos utilizados en las áreas de gestión empresarial procedían de universidades e institutos de investigación. Aunque desempeñan su propio papel para el sector empresarial, el Equipo de Estudio considera que los recursos humanos con habilidades prácticas, como los consultores empresariales, también son necesarios, por lo que existe la necesidad de desarrollo de habilidades para tales recursos humanos. Dichos recursos humanos pueden desarrollarse en el nivel de licenciatura o ingeniería.

Los contenidos de las "habilidades" son: estrategia empresarial, marketing (especialmente en el mercado internacional), gestión de la producción y control de las existencias, marca, embalaje, relación con los medios de comunicación y, como habilidades de gestión básicas para las empresas, gestión de recursos humanos/financiera/legal/información y planificación empresarial, etc. Como se ha dicho, son necesarias las competencias prácticas. Japón tiene varias habilidades relacionadas, como la gestión de los procesos de producción (*kaizen*), la producción eficiente (5S), el control de las existencias (*kanban*, *Just in Time*), y en cuanto a la gestión central, la gestión de los recursos humanos (Control de Calidad Total), la gestión financiera (habilidades contables). Estas habilidades pueden aplicarse también en el contexto cubano.

Antes de la transformación socioeconómica, sólo se permitía el comercio exterior a un número limitado de empresas estatales; sin embargo, todas las empresas estatales y las MIPYMEs pueden importar y exportar si obtienen el permiso. En estas empresas estatales y MIPYMEs, se opina que no existen recursos humanos con habilidades de comercio exterior, ya que nunca han tenido experiencia de negocios con el mercado extranjero. Por lo tanto, la formación de habilidades de comercio exterior en la investigación del mercado internacional, la práctica de los negocios internacionales, la elaboración de documentos comerciales, tales como la factura y la lista de empaque, la logística, el despacho de aduana, el envío y la gestión de la entrega, constituirán necesidades de primer orden. Además, como los negocios internacionales se llevan a cabo generalmente en inglés, también será necesaria la formación en ese idioma.

## ANEXO

### ANEXO I: Lista de Proyectos propuestos<sup>20</sup>

#### 1. Política Macroeconómica

Título del Proyecto	Desarrollo de Capacidades para la Gestión Fiscal
Sector (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación en Tareas Específicas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Una vez (único) <input checked="" type="checkbox"/> A corto plazo(< 1 año) <input type="checkbox"/> de Mediano a Largo Plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)
Beneficiario	MFP
Objetivos	Desarrollo de capacidades para el control del déficit presupuestario y la gestión fiscal a largo plazo
Contenidos	Para fortalecer la capacidad de hacer frente al excesivo déficit fiscal en Cuba, se brindará una capacitación sobre gestión fiscal. Teniendo en cuenta la singularidad de la gestión fiscal socialista, la capacitación no comprenderá sólo la metodología de la gestión fiscal japonesa, sino que incluirá comparaciones con otros países como China y Vietnam, para obtener aproximaciones aplicables a Cuba.
Aportes de la contraparte japonesa	Experto en Gestión de Fondos/Bancos de Desarrollo, Experto en Erario Público, Experto en Gestión de Riesgo Crediticio. Experto en Evaluación de Proyectos, Experto en Desarrollo de Recursos Humanos. Además, los aportes de las instituciones financieras gubernamentales japonesas a través de visitas de capacitación a Japón deberían ser eficaces.
Necesidades Locales	<input type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input type="checkbox"/> No especificadas

Título del Proyecto	Desarrollo de Capacidades para la Gestión Fiscal Local
Sector (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Macro Economía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Único (una vez) <input type="checkbox"/> A corto plazo(< 1 año) <input type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	Ministerio de Finanzas y Precios(MFP)
Beneficiario	MFP, departamentos fiscales de los gobiernos locales
Objetivos	Desarrollo de capacidades para la Gestión Fiscal a largo plazo de los Gobiernos

<sup>20</sup> Estas propuestas han sido preparadas por el Equipo de Estudio con el propósito de identificar las necesidades de desarrollo de recursos humanos sobre la base de las discusiones entabladas con las partes interesadas de Cuba, y no aseguran el compromiso de JICA en el apoyo a los proyectos enumerados.

	Locales
Contenidos	Con la delegación parcial de la gestión fiscal a los gobiernos locales, existen necesidades acuciantes de desarrollo de capacidades relacionadas con la gestión fiscal, incluyendo el diseño y ejecución de presupuestos. Se fomentará, a través de la capacitación, la capacidad para reforzar la autonomía de los gobiernos locales y la gestión fiscal.
Aportes de la Contraparte japonesa	Una serie de conferencias de expertos sobre la gestión fiscal local y el gobierno local. Mediante expertos enviados a Cuba y/o Seminarios a distancia, los funcionarios de los gobiernos locales fortalecerán sus capacidades. Las conferencias no se centrarán en el caso japonés, sino que también ofrecerán percepciones y aproximaciones a otros países.
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> No especificadas

Título del Proyecto	Emisión y Gestión de Bonos del Estado / Desarrollo del Mercado de Bonos
Sector (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Macro Economía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación en tareas específicas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Único (una vez) <input checked="" type="checkbox"/> A corto plazo (< 1 año) <input type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	Ministerio de Finanzas y Precios(MFP)
Beneficiario	MEP, MFP, BCC
Objetivos	Apoyo a la emisión de bonos del Estado y a la gestión de la deuda
Contenidos	Cuba inició la emisión de bonos del estado desde 2014, pero el Mercado de bonos está poco desarrollado. Se brindará asistencia técnica sobre la emisión de bonos, subastas, gestión de la deuda y desarrollo del Mercado de bonos.
Aportes de la Contraparte japonesa	Experto de Mercado Financiero, Experto Fiscal
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> No especificadas

Título del Proyecto	Desarrollo de Capacidades para el recién establecido Banco/Fondo de Desarrollo
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macro Economía <input checked="" type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación en tareas específicas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Único (una vez) <input type="checkbox"/> A corto plazo (< 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	Ministerio de Economía y Planificación(MEP)
Beneficiario	MEP, Banco Central de Cuba (BCC), Personal del Banco/Fondo de Desarrollo (después de su establecimiento)
Objetivos	Apoyar el establecimiento y la operación inicial del Fondo de Desarrollo o Banco de desarrollo en Cuba
Contenidos	Apoyo al desarrollo de capacidades para el actualmente considerado/debatido establecimiento del Fondo de Desarrollo o del Banco de Desarrollo en Cuba para el financiamiento, en primera instancia, de proyectos de infraestructura, con vistas a suplir en los bancos estatales existentes la falta de capacidades en cuanto a financiamiento, evaluación de proyectos y la gestión de préstamos. También incluye el apoyo operativo inicial después del establecimiento.

Aportes de la Contraparte japonesa	Expertos en Fondos/Bancos de Desarrollo, Erario Público, Gestión de Riesgo Crediticio, Gestión de Proyectos y Desarrollo de Recursos Humanos. También incluye el intercambio de experiencias por instituciones financieras gubernamentales mediante curso(s) de capacitación en Japón.
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> No especificadas

Título de Proyecto	Desarrollo de capacidades para el Sector Bancario Estatal.
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macro Economía <input checked="" type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación en tareas específicas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otra ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Único (una vez) <input type="checkbox"/> A corto plazo (< 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	BCC
Beneficiario	BCC, bancos estatales
Objetivos	Incrementar la capacidad de la Dirección y el personal de los bancos estatales comerciales y de inversión en sintonía con los estándares mundiales. También (en dependencia de las necesidades) apoyar el financiamiento de los bancos con escaso acceso a fuentes de financiamiento.
Contenidos	Llevar a cabo capacitaciones prácticas sobre gestión de carteras/riesgos, evaluación/gestión de créditos. En caso de que se detecten necesidades de financiamiento, se espera que los préstamos en dos etapas para sectores específicos con un uso específico aumenten la disciplina de los bancos participantes para mejorar la capacidad de gestión de los préstamos.
Aportes de la Contraparte japonesa	Expertos en gestión de carteras/riesgos, evaluación del crédito, gestión de préstamos y TICs.
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> No especificadas

Título del Proyecto	Desarrollo de capacidades para el Banco Central de Cuba (BCC)
Sector (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Macro Economía <input checked="" type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación en tareas específicas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Único (una vez) <input type="checkbox"/> A corto plazo (< 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (> 1 año)
Candidato a Contraparte	BCC
Beneficiario	BCC
Objetivos	Fortalecer la capacidad del BCC en el diseño, implementación y gestión de los procesos de política monetaria requeridos en sintonía con la moneda unificada, así como con la reorganización de la estructura de precios.
Contenidos	La combinación de un experto a largo plazo con sede en el BCC (para dirimir las consultas diarias e identificar los problemas a solucionar) y un equipo de consultores (para la capacitación práctica por temas) será eficaz. Para las problemáticas identificadas por el experto a largo plazo, el equipo de consultores, en un régimen de viajes al efecto, proporcionará los conocimientos pertinentes sistemáticamente y diseñará/impartirá los programas de desarrollo de capacidades.

Aportes de la Contraparte japonesa	Equipo de Consultores: Integrará expertos en política monetaria, estadísticas, mercados financieros y TICs (2 años, total: 25 personas-mes). Experto a largo plazo: preferentemente un ex-profesional del BDJ
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes demandas y alta necesidad <input type="checkbox"/> Demandas moderadas y alta necesidad <input checked="" type="checkbox"/> No especificadas

## 2. Política Social

Título del Proyecto	Apoyo a la Reforma del Sistema de Pensiones y Desarrollo de Capacidades
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros( )
Tipo de Proyecto (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (más de 1 año)
Contraparte Potencial	Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social / Instituto Nacional de Seguridad Social/ Secretaría Técnica del Macroprograma
Beneficiarios Potenciales	Personal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Instituto Nacional de Seguridad Social (incluyendo posiblemente a personal del Ministerio de Finanzas y del Banco Central)
Objetivos	A medida que la población envejece, la cifra de pensionados aumenta con el tiempo, transformándose en una acuciante presión fiscal. Aunque las prestaciones nominales han aumentado considerablemente, la prestación de la pensión solamente no tendría suficiente poder adquisitivo como para cubrir las necesidades humanas básicas. En general, el actual sistema de reparto de pensiones parece insostenible, y necesita algunos cambios estructurales en el futuro. Aunque el Japón de años atrás y Cuba comparten problemas comunes, algunas soluciones japonesas y sus experiencias de implementación se consideran aportes útiles para el caso cubano. El objetivo de la Asistencia Técnica propuesta es transferir las habilidades y experiencias de las principales reformas de las pensiones en Japón a las contrapartes cubanas.
Descripción del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las condiciones actuales/problemas sistemáticos</li> <li>• Estudios de Caso como vías de soluciones potenciales</li> <li>• Acciones recomendadas y Plan de Acción</li> <li>• Capacitación/ Capacitación en el Puesto de Trabajo/ Viaje de estudios <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de Políticas</li> <li>✓ Gestión Institucional</li> <li>✓ Gestión de los Registros de Pensiones</li> <li>✓ Relaciones con los clientes</li> <li>✓ Mercado Financiero</li> </ul> </li> <li>• Temas clave <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fondo de Pensiones (Gobernanza, Transparencia, Gestión)</li> <li>✓ Fondo de Reserva de Contingencias (Gobernanza, Transparencia, Gestión)</li> <li>✓ Informatización o Transformación Digital (Digitalización de todos los registros de Pensiones)</li> <li>✓ Gestión Financiera e Inversión</li> <li>✓ Mecanismo de Ajuste de las Prestaciones (Inflación, Remuneración basada en la Ocupación, etc.)</li> <li>✓ Desarrollo de un Segundo Pilar para las pensiones (empresarial)</li> </ul> </li> </ul>
Aportes de la Contraparte japonesa	Consultores del Servicio de Pensiones y Desarrollo de Japón
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan Fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Formación de Capacidades para el Desarrollo de un Sistema Integral de Atención al Adulto Mayor en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contrapartes Potenciales	MINSAP/ FUH
Beneficiarios Potenciales	MINSAP, trabajadores sociales (del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de Salud Pública), cuidadores (públicos/privados), líderes comunitarios
Objetivos	Aunque el Sistema de Salud Pública en Cuba está bien establecido, la atención al adulto mayor ha sido, en cierto modo, preterida durante muchos años. Su cuidado, hoy día, recae principalmente en las mujeres de la familia, quienes, de otra manera, podrían desempeñarse en diversos sectores laborales- sin embargo, las responsabilidades asociadas al cuidado de los ancianos limitan sus capacidades de realizar un trabajo en el sector productivo. Por consiguiente, es importante establecer un Sistema de atención al adulto mayor que funcione en la práctica en Cuba. El objetivo clave es desarrollar servicios integrales de atención a la tercera edad, y mejorar significativamente los niveles de servicio. Podría aplicarse un enfoque basado en la comunidad y los proyectos pilotos podrían luego extenderse a otras ciudades del país. Japón tiene una vasta experiencia con respecto al desarrollo de la prestación de servicios multipilar que involucran tanto al sector público como privado. Se puede aprender las lecciones clave, y para ello, la capacitación correspondiente podría ser impartida por especialistas japoneses.
Descripción del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las condiciones actuales/ problemas sistemáticos</li> <li>• Estudios de caso para potenciales soluciones</li> <li>• Acciones Recomendadas</li> <li>• Plan de Acción</li> <li>• Capacitación/Capacitación en el puesto de trabajo/ Viaje de estudios <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de Políticas</li> <li>✓ Gestión Institucional</li> <li>✓ Incentivos fiscales y Subvenciones</li> <li>✓ Soluciones del sector privado y gestión del rendimiento</li> </ul> </li> <li>• Temas claves a abordar <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asilos de Ancianos</li> <li>✓ Asistencia domiciliaria (envío de cuidadores a residencias de ancianos)</li> <li>✓ Servicio de Urgencias y Colaboración con el Sistema Nacional de Salud Pública</li> <li>✓ Enfoque basado en la comunidad para la atención al adulto mayor en áreas rurales.</li> <li>✓ Otorgamiento de licencias y contratación del sector no-estatal/Asociaciones público-privadas</li> </ul> </li> </ul>
Aportes de la Contraparte japonesa	Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan Fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Desarrollo de Capacidades para la Transformación Digital en la Administración Pública en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contrapartes Potenciales	Secretaría Técnica del Macro-programa para Desarrollo humano, Equidad y Justicia
Beneficiarios Potenciales	MTSS, Ministerio de Salud Pública, (se identificará a otras partes interesadas en la fase I del Proyecto)
Objetivos	La Transformación Digital es una de las tendencias globales en el mundo. Este criterio podría aplicarse tanto al sector social como a la Administración Pública en el país. En Cuba, la transformación digital está rezagada, lo que ocasiona ineficiencia en la asignación de recursos y falta de gobernanza/transparencia. Por ejemplo, los registros de pensiones no se conservan en un único lugar, sino que están esparcidos por las empresas y en las Administraciones centrales/rurales. Muchos registros de pensiones se extraviaron- lo que causa serias dificultades sociales a los retirados. Aunque existe una cantidad razonable de especialistas calificados en la Informática en Cuba, sigue siendo necesario que los altos niveles del Gobierno diseñen estructuras básicas y vínculos entre sectores importantes. El objetivo de esta Asistencia Técnica es proporcionar la capacitación necesaria a los funcionarios gubernamentales pertinentes y a las partes interesadas clave y formar capacidades para el desarrollo y operaciones sostenibles después del establecimiento de las plataformas informáticas pertinentes. Japón tiene una vasta experiencia en lo tocante a la transformación digital en la Administración Pública. Tales experiencias podrían ser útiles para que el Gobierno cubano diseñe e implemente sistemas similares.
Descripción del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las condiciones actuales</li> <li>• Desarrollo de los marcos institucionales y de TI</li> <li>• Desarrollo de directrices</li> <li>• Viaje de estudios (Japón)</li> <li>• Capacitación/Capacitación en el puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboradores de Políticas</li> <li>✓ Especialistas en TI</li> <li>✓ Funcionarios de la Administración Pública (incluyendo líderes comunitarios en áreas rurales)</li> </ul> </li> </ul>
Aportes de la Contraparte japonesa	Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar/ Ministerio del Interior y Comunicaciones
Necesidades Locales	<input type="checkbox"/> Fuertes <input checked="" type="checkbox"/> No tan Fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

### 3. Política Sectorial

Título del Proyecto	Proyecto para formular una política de desarrollo de MIPYMEs/Startups en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas sectoriales <input checked="" type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (más de 1 año)
Contrapartes Potenciales	MEP, FUH

Beneficiarios	MIPYMEs y Startups en Cuba
Objetivos	Establecer un marco básico sobre políticas de desarrollo de MIPYMEs y Empresas de reciente creación (Startups) en Cuba
Descripción del Proyecto	Desde el punto de vista de mediano a largo plazo para un crecimiento económico sostenible y creación de puestos de trabajo, es importante el desarrollo de un entorno de apoyo a las MIPYMEs y Empresas de reciente creación en Cuba. Mediante una asesoría continua e integral sobre la política de desarrollo de las MIPYMEs y Startups desde una perspectiva multifacética, el Proyecto brindará asistencia para establecer un marco de política y una estructura institucional para promover las MIPYMEs y las Startups.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo del Proyecto / Experto en desarrollo de MIPYMEs/Startup(1), Experto en desarrollo de MIPYMEs/Startup (2)
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para establecer un Sistema de Financiamiento a las PYMEs basado en políticas en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas sectoriales <input checked="" type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo(más de 1 año)
Contrapartes potenciales	BCC, FUH
Beneficiarios	Trabajadores por cuenta propia, MIPYMEs en Cuba
Objetivos	Establecer un Sistema de Financiamiento a las PYMEs basado en políticas en Cuba
Descripción del Proyecto	Desde una perspectiva del crecimiento económico sostenible y creación de empleo de mediano a largo plazo, el establecimiento de un marco básico de políticas de apoyo a los trabajadores por cuenta propia, MIPYMEs y empresas de reciente creación cubanos se ha convertido en una cuestión de política prioritaria. En estas circunstancias, en términos de apoyo financiero, el BCC está considerando actualmente la introducción de un Sistema de financiamiento a las PYMEs basado en políticas, lo que requiere un conocimiento avanzado de políticas de financiamiento de PYMEs (préstamos, garantías de créditos, mejora de la adecuación del capital, etc.) usadas en el mundo, incluyendo Japón. Este proyecto brindará un apoyo oportuno, desde el diseño de un marco básico de política hasta el establecimiento de un Sistema de implementación, proporcionando asesoramiento continuo e integral en el diseño de un Sistema de financiamiento a las PYMEs basado en políticas.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo del Proyecto / Experto en políticas de financiamiento a las PYMEs (1), Experto en políticas de financiamiento a las PYMEs (2)
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para la formulación y aplicación de Planes de Acción en sectores estratégicos de las MIPYMEs en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Problemas sectoriales <input checked="" type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)

Contrapartes potenciales	MEP, FUH
Beneficiarios	MIPYMEs potenciales en sectores estratégicos
Objetivos	Formular y aplicar Planes de acción para los sectores estratégicos de las MIPYMEs en Cuba, con el fin de impulsar las economías regionales sostenibles.
Descripción del Proyecto	En junio de 2021, el Consejo de Ministros de Cuba aprobó la inclusión y mejora de diversos actores en la economía cubana, comprendiendo las empresas estatales, las cooperativas no agrícolas, las MIPYMEs, y los trabajadores por cuenta propia. Según el MEP, la mejora y ampliación de las MIPYMEs conducirá a un escenario de fortalecimiento de la competitividad con un alto valor añadido e innovación que puede contribuir al modelo económico. Sin embargo, los Planes de Acción concretos para el desarrollo de los sectores estratégicos de las MIPYMEs no se han elaborado aún. El Proyecto brindará asistencia en los siguientes aspectos: i) Identificación de los sectores estratégicos de las MIPYMEs; ii) Formulación de un Plan de Acción para cada sector estratégico de las MIPYMEs; iii) Implementación de Proyecto(s) Piloto (s) (1-2 para cada sector. Se incluyen la promoción de la transformación digital, creación de innovación a través de la colaboración Industria-Gobierno-Academia, capacitación profesional, etc.); y iv) desarrollar mecanismos de coordinación entre las organizaciones pertinentes.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo de Proyecto / Experto en MIPYMEs, Experto en Industria (1): Turismo (incluyendo Turismo de Salud), Experto en Industria (2): Bio y Medicina, Experto en Industria (3): TICs Experto en Industria (4): Energía
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto acelerador para el desarrollo del personal de Dirección en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input checked="" type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contraparte Potencial	MEP, CETED
Beneficiarios	MIPYMEs/emprendedores en sectores estratégicos
Objetivos	Desarrollar el personal directivo de los sectores estratégicos en Cuba a través del Programa acelerador, con el fin de alcanzar un crecimiento económico sostenible.
Descripción del Proyecto	En junio de 2021 se aprobó, en el Consejo de Ministros de Cuba, la mejora de los actores de la economía cubana, incluyendo las empresas estatales, las cooperativas no agropecuarias, las MIPYMEs y los trabajadores por cuenta propia. En el futuro, se necesitará personal directivo que pueda liderar la gestión autodirigida de cada uno de los diversos actores económicos. Este Proyecto proporcionará a los gerentes/emprendedores de las MIPYMEs que trabajan en los sectores estratégicos un curriculum práctico para apoyar el desarrollo e implementación de los planes de negocio (nuevas empresas internas o nuevas startups), a través de conferencias (incluyendo conferencias a través de internet) que aborden todos los aspectos de la gestión, conocimiento básico de los mecanismos del mercado, teoría del liderazgo, conocimiento específico asociado a industrias, así como debates en grupo, presentación de tareas, capacitación en el extranjero, etc. Este programa se diseñará e implementará en colaboración con el CETED.

Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo de Proyecto /Experto en Gestión, Experto en Orientación de la Gestión de las MIPYMEs, Experto en Desarrollo Empresarial / Mentor, Experto en Gestión de Capacitación Empresarial, Experto en Industrias (1): Turismo (incluyendo Turismo de Salud), Experto en Industrias (2): Bio y Medicina, Experto en Industrias (3): TI, Experto en Industrias (4): Sector Manufacturero
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Estudio sobre el Ecosistema de las MIPYMEs/Startups en Cuba
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input checked="" type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input checked="" type="checkbox"/> Otros (Estudio preparatorio)
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de un año)
Contraparte potencial	Universidad de la Habana, FUH, MEP
Beneficiarios	MIPYMEs/Startups en Cuba
Objetivos	Confirmar el Ecosistema de MIPYMEs/Startups para maximizar los efectos de las políticas
Descripción del Proyecto	Desde una perspectiva a mediano y largo plazo, como el crecimiento económico sostenible y la creación de empleos, es importante que Cuba mejore el entorno de apoyo a las MIPYMEs/Startups en el país (incluidas otras provincias además de la Habana) y se ha debatido la necesidad de desarrollar políticas básicas y establecer una agencia encargada. Por otra parte, el marco global de evaluación de las políticas de apoyo a las MIPYMEs y Startups abarca integralmente el Ecosistema de las políticas y la reglamentación, los recursos humanos, el acceso a financiamiento, el acceso a mercados, la innovación y los servicios de desarrollo empresarial (incluidos asesores de PYME, consultores de gestión de PYME, etc.), la infraestructura (por ejemplo: comunicaciones por internet), etc. En Cuba, aunque se desarrollaran en el futuro las políticas básicas y las instituciones relacionadas con el apoyo a las MIPYMEs y Startups, será difícil aprovechar las ventajas de estas políticas si los ecosistemas relacionados con ellas no están maduros. Por consiguiente, desde una perspectiva de mediano a largo plazo, el Proyecto recopilará y analizará la información sobre las cuestiones o problemas que deben ser abordados para mejorar el Ecosistema en el futuro, y el papel que debe jugar el Gobierno en este proceso, y hacer recomendaciones de políticas.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo de Proyecto / Experto en MIPYMEs (1), Experto en MIPYMEs (2), Experto en Apoyo a Startups, Experto en JRD, Experto en Acceso Financiero, Experto en Comercialización, Experto en Innovación e I+D, Experto en Servicios de Desarrollo Empresarial, Experto en la Colaboración Industria-Universidad-Región
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para fortalecer la capacidad de las Empresas Estatales
Clasificación(✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contraparte Potencial	Cámara del Comercio y la Industria de Cuba, ProCuba

Beneficiarios	Empresas Estatales
Objetivos	Fortalecer la capacidad de las Empresas Estatales en relación con la gestión autónoma, la promoción de exportaciones y las prácticas comerciales.
Descripción del Proyecto	Después de la unificación monetaria en enero del 2021, las Empresas Estatales pueden retener el 80% de sus ingresos en divisas, y deberán establecer un Sistema de gestión autónomo mediante la adquisición de divisas y la promoción de exportaciones. Por otra parte, sólo unas pocas Empresas Estatales están familiarizadas con las estrategias de gestión autónoma, con los métodos de promoción de exportaciones y prácticas comerciales con empresas extranjeras, siendo necesario el fortalecimiento de la capacidad de las Empresas Estatales mediante la capacitación práctica, que incluye los siguientes elementos: 1. El desarrollo de estrategias de gestión autónoma, dada la posibilidad de retener el 80 % de los ingresos en divisas por exportaciones, y el 50 % de los beneficios después de impuestos por concepto de ganancias retenidas o acumuladas. 2. Selección de socios, comercialización e investigación de mercados para promover las exportaciones. 3. Prácticas comerciales relacionadas con los procedimientos de importación y exportación, contratos, etc.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Proyecto / Experto en Gestión de Empresas Públicas, Experto en Promoción de exportaciones, Experto en Prácticas Comerciales
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para promover la implementación de Proyectos de Desarrollo Regional
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contrapartes Potenciales	Autoridades locales
Beneficiarios	Funcionarios de las autoridades locales, organizaciones de implementación de proyectos de desarrollo regional y usuarios de procedimientos administrativos
Objetivos	Facilitar la implementación de proyectos de desarrollo regional y fortalecer la capacidad de las autoridades locales
Descripción del Proyecto	En la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial (Decreto 33/2021), publicada en abril del 2021, se indicó la implementación de estrategias de desarrollo territorial y la promoción de proyectos de desarrollo territorial que contribuyan al fortalecimiento de las autoridades locales. En el contexto de la descentralización, como parte de la gestión del desarrollo territorial, se hace necesario fortalecer la capacidad de las autoridades locales para hacer frente a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de proyectos de desarrollo territorial. El Proyecto busca promover la implementación de proyectos de desarrollo regional que contribuyan al establecimiento de un Sistema de gestión autosuficiente mediante: (1) confirmar el progreso de la Plataforma de Desarrollo Regional (PADIT) y el estado de la cooperación de cada donante, (2) Identificar problemas regionales y sectoriales en la implementación de proyectos de desarrollo regional, (3) creación de un mecanismo de coordinación entre actores económicos relacionados (Empresas Estatales, MIPYMEs, cooperativas agropecuarias, cooperativas no agropecuarias, etc.) para la formulación de proyectos, y (4) Apoyar la implementación de proyectos pilotos.

Aportes de la Contraparte japonesa	Asesor de Administración Local
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para el fomento de Empresas de Reciente Creación (Startups) y la innovación a través de la colaboración Industria-Gobierno-Academia
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto(✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> Puntual <input type="checkbox"/> A corto plazo (1 año o menos) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contraparte Potencial	CITMA
Beneficiarios	Universidades, Institutos de Investigación y organizaciones empresariales involucradas en los sectores biotecnológico, de las energías renovables y de las TICs
Objetivos	Fortalecer los vínculos entre las universidades, los institutos de investigación y las organizaciones empresariales, y crear Startups/innovación.
Descripción del Proyecto	La Biotecnología, las Energías Renovables y las TICs se han identificado como sectores prioritarios en la Política de Recuperación Económica de Cuba, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), responsable de estos sectores, estableció el Parque de Ciencia y Tecnología, cuyo objetivo es aunar el esfuerzo conjunto de universidades, instituciones de investigación y entidades empresariales para constituir un Sistema de Innovación. El CITMA también anunció 14 programas nacionales en 2020 y está implementando proyectos relacionados con la Biotecnología, el cambio climático y el desarrollo regional. Sin embargo, existe una escasez de personal y expertos con suficiente experiencia en la implementación de los programas y se necesita apoyo para mejorar la capacidad de cada organización para llevar a cabo el trabajo de desarrollo de programas, financiamiento e incentivos. Además, es necesario promover la colaboración entre las universidades (Universidad de la Habana, Universidad de Ciencias Informáticas, Universidad de Matanzas), los institutos de investigación (Laboratorios del Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Industrias, Ministerio de Agricultura y Pastoreo) y entidades empresariales (BioCubaFarma, empresas estatales de los Ministerios pertinentes) relacionados con la Biotecnología, las Energías Renovables y las TICs. Adicionalmente, el Proyecto también considerará la creación de un fondo para invertir en las Startups.
Aportes de la contraparte japonesa	Jefe del Proyecto / Experto en colaboración Industria-Gobierno-Academia, Experto en Apoyo a Empresas de Reciente Creación (Startups), Expertos en varios sectores (Biotecnología, Energías Renovables, TICs)
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

#### 4. Política agrícola

Título del Proyecto	Estudio para fomentar el desarrollo territorial para la seguridad alimentaria a través del concepto “Producir localmente y consumir localmente –desarrollo de la economía circular”
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macro-Economía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input checked="" type="checkbox"/> Otros (Multisectorial: Desarrollo de la capacidad de los Gobiernos Locales/ Agricultura)

Tipo de Proyecto (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> De una sola vez <input type="checkbox"/> A corto plazo(menos de 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de 1 año)
Contrapartes Potenciales	MINAG, MINAL, MINDUS, MINCIN, Gobiernos Locales, DUH
Beneficiarios	Partes interesadas relacionadas con la Agricultura/ Agro-Industrias, Consumidores en el territorio
Objetivos	Examinar como potenciar la seguridad alimentaria a escala territorial, a través del análisis de la cadena de valor y los proyectos pilotos basados en la economía circular.
Descripción del Proyecto	<p>La seguridad alimentaria y el enfoque territorial se definen como cuestiones prioritarias en Cuba. Una de las implicaciones para alcanzar estos objetivos es que se requiere una buena coordinación entre las diversas partes interesadas en el territorio para potenciar la economía circular, produciendo y consumiendo localmente. Se estaban implementando análisis de la cadena de valor y proyectos pilotos para cultivos específicos en provincias específicas. Sin embargo, el estudio holístico del territorio como un todo, todavía no se ha llevado a cabo. A lo que se debe añadir que los resultados de los análisis de la cadena de valor no se han compartido ampliamente ni han sido utilizados en su totalidad.</p> <p>El estudio definiría/desarrollaría el (los) modelo(s) adecuado(s) que podría(n) fortalecer el desarrollo territorial de la producción de alimentos y de la logística, realizando las siguientes actividades: i) Trazar un mapa de los actores relacionados con la Agricultura/Agro-industrias en el territorio, para que todas las partes interesadas comprendan el "Quién/Qué/Dónde" de cada una de estas partes interesadas, ii) llevar a cabo los análisis de la cadena de valor para los productos del territorio, iii) crear oportunidades de compatibilidad o correspondencia de necesidades y ofertas, lo que mejoraría/fortalecería la coordinación y retroalimentación de las partes interesadas, iv) buscar las oportunidades de "nuevos servicios/nuevos proveedores de servicios (incluyendo PYMEs, Mini-industrias, cooperativas no agropecuarias)", y v) establecer un sistema de intercambio de información eficaz entre las partes interesadas.</p>
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo de Proyecto/ Experto en Gobiernos locales, Experto en Análisis de la Cadena de Valor, Experto en Acceso a Financiamiento, Experto en comercialización
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Estudios de la cadena de valor de los productos de exportación (por ejemplo, la miel)
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Sector Específico <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> Experto a largo plazo (Asesor) <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación por temas <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> De una sola vez <input checked="" type="checkbox"/> A corto plazo (menos de 1 año) <input type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de un año)
Candidato a Contraparte	MINAG/MINAL, FUH
Beneficiario	Actores que participan en la cadena de valor de los productos agrícolas y agroprocesados identificados.
Objetivos	Identificar los mercados objetivo y las necesidades mediante el análisis de la cadena de valor, incluidos los mercados internacionales. Considerar medidas estratégicas para fortalecer la cadena de valor.

Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de la cadena de valor de los productos de exportación identificados (productos agrícolas y agroprocesados), incluido el mercado internacional; con el fin de investigar el mercado internacional global, el mercado actual (destino de las exportaciones) y las necesidades de cada mercado.</li> <li>Examinar a cuáles mercados dirigirse en el futuro, y desarrollar un plan necesario para el desarrollo de la cadena de valor.</li> </ul> <p>Entre los productos de exportación, el café y el cacao ya han recibido el respaldo de la UE, y durante las entrevistas realizadas en el Trabajo de Campo se confirmó que el Ministerio y los correspondientes funcionarios de la OSDE tienen un determinado conocimiento de la cadena de valor, y que los productores de tabaco y otros comprenden la cadena de valor y conocen los mercados a los que destinan sus producciones. Se espera que haya margen para un mayor desarrollo de la miel, ya que está compuesta principalmente por mieles diversas (múltiples orígenes); y que se pueden aprovechar los conocimientos de la apicultura en Japón, por lo que se considera apropiado realizar este estudio.</p>
Aportes de la contraparte japonesa	<p>Jefe de proyectos y experto en análisis de la cadena de valor, expertos en productos agrícolas y agroprocesados identificados, etc.</p> <p>* Capacitación en Japón: Estrategias de promoción y comercialización de las exportaciones en los mercados desarrollados.</p>
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Proyecto para fortalecer el Sistema de Normas/Certificaciones para mejorar la calidad y seguridad de los productos agrícolas/productos de la Agro-industria
Clasificación (✓)	<input type="checkbox"/> Macro-Economía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Problemas Sectoriales <input type="checkbox"/> PYMEs <input type="checkbox"/> Otros ( )
Tipo de Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> Experto a largo plazo (Asesor) <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Marco temporal del Proyecto (✓)	<input type="checkbox"/> De una sola vez <input type="checkbox"/> A corto plazo (menos de 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de un año)
Contrapartes Potenciales	MINAG, MINAL, MINDUS, MINCEX, DUH
Beneficiarios	Partes interesadas relacionadas con la Agricultura/ Agro-industria
Objetivos	Establecer sistemas de certificación/Normas que añadan valor a los productos relacionados con la Agricultura/Agro-industria para mejorar la calidad y la seguridad cumpliendo, en un final, con las normas internacionales.
Descripción del Proyecto	<p>Uno de los problemas cruciales en la producción agrícola es garantizar la seguridad del producto con calidad. Ciertas normas y certificaciones cumplen el papel de presentar que el producto es "seguro", puesto que se produjo siguiendo un conjunto de procedimientos. Además, se requiere el cumplimiento de estas normas/certificaciones al considerar los "bienes para la exportación".</p> <p>La Agricultura en Cuba devino una Agricultura "ecológica u orgánica" ya que el país enfrenta dificultades para importar los insumos necesarios para la producción agrícola. La situación "ecológica u orgánica" es involuntaria, los productos no se producen de modo que se cumpla el requisito de certificación "ecológico", ni el requisito y el proceso de procedimiento para ser certificado como orgánico son bien conocidos.</p> <p>Además, se están introduciendo sistemas como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que añadan valor a los productos. Las BPA presentan que el producto es "seguro", ya que se produce en circunstancias "bien gestionadas" que protegen el medio ambiente, las cuestiones laborales, los derechos humanos, y la gestión de la producción agrícola.</p>

	El Proyecto: i) seleccionaría algunas de estas normas/certificaciones que añaden valor, por ejemplo: ecológica y BPA, y analizaría/desglosaría en varias categorías/niveles para que los agricultores puedan introducir gradualmente los requisitos, ii) apoyaría para establecer el sistema de normas/certificaciones y el proceso, y iii) desarrollaría el sistema para una divulgación y consulta eficaces.
Aportes de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo del Proyecto/ Experto en Agricultura ecológica y seguridad de los alimentos, Experto en Sistema de Buenas Prácticas Agrícolas
Necesidades locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

Título del Proyecto	Desarrollo de productos financieros para el sector agrícola
Sector (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> Macroeconomía <input checked="" type="checkbox"/> Finanzas <input checked="" type="checkbox"/> Política Social <input checked="" type="checkbox"/> Sector Específico <input checked="" type="checkbox"/> PYMES <input type="checkbox"/> Otro ( )
Tipo de Asistencia (✓)	<input type="checkbox"/> AT <input checked="" type="checkbox"/> Experto a largo plazo (Asesor) <input type="checkbox"/> Capacitación por temas <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otros ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> De una sola vez <input type="checkbox"/> A corto plazo (menos de 1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (Más de un año)
Candidato a Contraparte	MEP
Beneficiario	MEP, MINAG, personal del Fondo o Banco de Desarrollo
Objetivos	Apoyar el desarrollo de productos financieros adaptados a las características del sector agrícola
Contenidos	Si bien se está considerando la creación de un banco de desarrollo agrícola, se podría necesitar ayuda para la formulación y el funcionamiento de productos financieros para el sector agrícola, teniendo en cuenta las características únicas del sector, que se ven afectadas por el ciclo de producción de los productos agrícolas y las condiciones meteorológicas. * Es preciso considerar la vinculación y continuidad con el apoyo a la creación y funcionamiento de los fondos o bancos de desarrollo.
Aportes de la contraparte japonesa	Especialista en financiación del sector agrícola (2 años)
Necesidades Locales	<input checked="" type="checkbox"/> Fuertes <input type="checkbox"/> No tan fuertes pero necesarias <input type="checkbox"/> Aún no identificadas

## 5. Política de Desarrollo de Recursos Humanos

Nombre del Proyecto	Fortalecer la Educación en la Gestión
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Individual <input checked="" type="checkbox"/> MIPYMEs <input checked="" type="checkbox"/> Otro (Empresa Estatal, Trabajadores por cuenta propia, Mejora de la Gestión de Instituciones Gubernamentales)
Plan o esquema (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Evento único <input type="checkbox"/> A corto plazo (<1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (>1 año)
Contraparte	(Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno - ESCEG)
Beneficiarios	Estudiantes de la ESCEG (Empresas Estatales/ Trabajadores de las OSDE , Cuadros)
Objetivos	La ESCEG es una escuela para Cuadros con dos cursos – Administración Pública y Gestión Empresarial. El Proyecto busca desarrollar los recursos humanos para la transformación socio-económica mediante el desarrollo de capacidades de la ESCEG.

Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo/actualización en planes de estudio de cursos de gestión</li> <li>✓ Desarrollo de Capacidad en términos de gestión al estilo japonés (Formación o capacitación en el puesto de trabajo, Capacitación para empleados, 5S, kaizen, etc.)</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul> <p>Nota: Las actividades mencionadas se revisarán después de reexaminar el Plan de Estudios actual.</p>
Aporte de la Contraparte japonesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experto a largo plazo</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul>
Demandas en Cuba	<input checked="" type="checkbox"/> Alta, y necesaria <input type="checkbox"/> No muy alta, pero necesaria <input type="checkbox"/> Aún no determinada

Nombre del Proyecto	Fortalecimiento de la Educación Técnica
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Individual <input checked="" type="checkbox"/> MIPYME <input checked="" type="checkbox"/> Otro (Desarrollo de los recursos humanos en la Industria)
Plan o Esquema (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Evento único <input type="checkbox"/> A corto plazo (<1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (>1 año)
Contraparte	Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” - CUJAE, e Institutos Politécnicos
Beneficiario	Estudiantes y Profesores de los Centros escolares
Objetivo	Contribuir al desarrollo de los recursos humanos mediante el fortalecimiento de la educación en la CUJAE y en los Institutos Politécnicos
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo/Actualización de los Planes de Estudio</li> <li>✓ Capacitación de capacitadores</li> <li>✓ Suministro de equipos</li> <li>✓ Establecimiento de una red de cooperación con el sector industrial/empresarial</li> <li>✓ Gestión al estilo japonés como 5S, kaizen</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul> <p>Nota: Las actividades antes mencionadas se revisarán después de reexaminar el Plan o Programa de estudios actual. En la investigación del Equipo de Estudio japonés en Julio de 2021, las energías renovables, la reducción del riesgo de desastres y las TICs se mencionan como áreas de alta demanda para la educación de nivel universitario)</p>
Aportes de la Contraparte japonesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experto a largo plazo</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul>
Demandas en Cuba	<input checked="" type="checkbox"/> Alta, y necesaria <input type="checkbox"/> No muy alta, pero necesaria <input type="checkbox"/> Aún no determinada

Nombre del Proyecto	Fortalecimiento del conocimiento práctico y las habilidades para el Comercio Exterior
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Individual <input checked="" type="checkbox"/> MIPYMEs <input checked="" type="checkbox"/> Otro (Comercio Exterior)
Plan o Esquema (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Evento único <input type="checkbox"/> A corto plazo (<1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (>1 año)
Contraparte	Instituto de Comercio Exterior
Beneficiario	Estudiantes en las escuelas y empresarios del sector del Comercio Exterior

Objetivo	El Instituto de Comercio Exterior es una escuela para la formación del conocimiento práctico y las habilidades requeridas para dicho comercio bajo la tutela del Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX). Con anterioridad a las transformaciones socio-económicas en curso, solamente un número limitado de empresas tenía acceso al mercado externo, sin embargo, hoy día el comercio exterior está autorizado para cualquier empresa que haya hecho la solicitud y obtenido el permiso correspondiente. Por consiguiente, aumentan las necesidades de educación relacionadas con el comercio exterior. El Proyecto responde a dichas necesidades.
Actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo/Actualización de Programas de Estudio sobre conocimientos prácticos y habilidades como contratación, operaciones o transacciones legales, despacho en aduana, logística marítima y aérea.</li> <li>✓ Fortalecimiento del método de enseñanza</li> <li>✓ Extender las actividades a las provincias, por ejemplo: suministro de equipos para internet en línea</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul>
Aporte de la Contraparte japonesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experto a largo plazo</li> <li>✓ Suministro de equipos</li> <li>✓ Capacitación en Japón</li> </ul>
Demandas en Cuba	<input checked="" type="checkbox"/> Alta, y necesaria <input type="checkbox"/> No muy alta, pero necesaria <input type="checkbox"/> Aún no determinada

Nombre del Proyecto	Apoyo a la elaboración de Programas de Estudio y a la Gestión de Escuelas de Ciencias Comerciales en Cuba
Sector (✓)	<input type="checkbox"/> Macroeconomía <input type="checkbox"/> Finanzas <input type="checkbox"/> Política Social <input type="checkbox"/> Sector Individual <input type="checkbox"/> MIPYMEs <input checked="" type="checkbox"/> Otro (Desarrollo de los recursos humanos de las empresas)
Plan o Esquema (✓)	<input checked="" type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Experto a largo plazo <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Capacitación a largo plazo <input type="checkbox"/> SDJ <input type="checkbox"/> Otro ( )
Período (✓)	<input type="checkbox"/> Evento único <input type="checkbox"/> A corto plazo (<1 año) <input checked="" type="checkbox"/> De mediano a largo plazo (>1 año)
Contraparte	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)
Beneficiario	Estudiantes de grado/postgrado y personal empresarial como gerentes y empresarios
Objetivo	Desarrollar los recursos humanos a nivel directivo mediante el apoyo a la elaboración de Programas de Estudio y a la gestión de Escuelas de Ciencias Comerciales
Actividad	<p>El Proyecto busca analizar los temas cuyos planes de estudio son deficientes o deben fortalecerse, y elaborar el programa de estudios y el plan anual, así como enviar profesores al CETED, la Escuela de Ciencias Comerciales representativa en el país,</p> <p>Actualmente, se consideran los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias típicas de un curso de Gestión y Administración Empresarial en todo el mundo, pero quizás no en Cuba: Plan de Negocios, Gestión y Administración</li> <li>• Materias ya existentes en Cuba, pero que quizás necesitan ser fortalecidas: Comercialización (principalmente para Mercados foráneos), Gestión de la Producción, Contabilidad, Gestión institucional/de recursos humanos, Financiamiento, Capacidad Empresarial, TI</li> <li>• Materias necesarias para la transformación: Mecanismo básico del Mercado, Tendencias y Estudios de Caso de la Transformación Digital, Financiamiento al desarrollo, Apoyo para emprendedores(Incubadoras, Especialista en operacionalización, Inversionista Ángel, Banquero, etc.)</li> </ul>

Aporte de la Contraparte japonesa	Jefe del Equipo/Especialista en Gestión, Especialista en Gestión de Cursos de Capacitación Empresarial 1, Especialista en Gestión de Cursos empresariales 2, 5 profesores
Demandas en Cuba	<input checked="" type="checkbox"/> Alta, y necesaria <input type="checkbox"/> No muy alta, pero necesaria <input type="checkbox"/> Aún no determinada

Leyenda de Abreviaturas:

AT: Asistencia Técnica

SDJ: Servicios de Desarrollo de Japón

## ANEXO II: Cuestionario de la encuesta

### CONTENIDOS PARA LA ENCUESTA

El cuestionario estará dirigido a las entidades empresariales en Cuba, tales como empresas, cooperativas, operadores empresariales no estatales y empresas extranjeras, y se llevará a cabo para identificar las necesidades de desarrollo de recursos humanos (DRH) en Cuba.

La metodología de la encuesta, como el envío de un formulario (MS-Excel) por correo electrónico o el uso de un cuestionario web, así como el contenido del cuestionario, se discutirán entre el Equipo del Estudio y el Subconsultor.

#### 1. Número de encuestados previstos:

- |  |   |
|--|---|
| (1) Empresas:                              | alrededor 1000 especializadas en las 16 áreas clave |
| (2) Cooperativas:                          | alrededor de 100                                    |
| (3) Operadores empresariales no estatales: | alrededor de 100                                    |
| (4) Empresas extranjeras:                  | alrededor de 100                                    |

#### 2. Contenidos de la encuesta:

##### (1) Perfil de la organización

###### i) Organismo regulador (OACE)

Nombre del OACE:

###### ii) Organización supervisora (OSDE)

Nombre de la OSDE:

###### iii) Nombre y tipo de su organización

Nombre:

###### iv) Tipo de su organización

Tipo: 1. Empresa, 2. Cooperativa, 3. Operador empresarial no estatal, 4. Empresa mixta con inversionistas extranjeros, 5. Empresa 100% extranjera

###### v) Fecha de creación

Año:

vi) Nombre y cargo del representante

Nombre:

Cargo:

vii) Dirección

Dirección:

viii) Datos de contacto (teléfono, correo electrónico)

Teléfono:

Correo electrónico:

ix) Número de sucursales y ubicaciones

Número de sucursales:(            )

Código de ubicación: 1. (            ), 2. (            ), 3. (            )

x) Principales productos y servicios

Código del producto/servicio: 1. (            ), 2. (            ), 3. (            )

0. Agricultura, silvicultura y productos pesqueros, 1. Minerales; electricidad, gas y agua, 2. Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero, 3. Otros bienes transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo, 4. Productos metálicos, maquinaria y equipo, 5. Construcciones y servicios de construcción, 6. Servicios comerciales de distribución, 7. Servicios financieros y conexos, 8. Servicios empresariales y de producción, 9. Servicios comunitarios, sociales y personales

xi) Volumen de producción y ubicación en el más reciente año fiscal disponible

Volumen: (número)(unidad)

Código de ubicación: 1. (            ), 2. (            ), 3. (            )

xii) Ventas anuales en el más reciente año fiscal (2019/2020)

Ventas anuales: (importe) CUP

xiii) Importe anual de las exportaciones en el más reciente año fiscal (2019/2020)

Importe de las exportaciones (volumen: toneladas, unidades, etc.) :() % del total

Importe de la exportación en valor: (            ) CUP



Especialidad en la formación académica	Dirección		Técnico <sup>(*1)</sup>		Administración <sup>(*2)</sup>	
	Nivel medio	Nivel universitario	Nivel medio	Nivel universitario	Nivel medio	Nivel universitario
Cibernética						
Psicología						
Artes y Letras						
Comunicación						
Derecho						
Filosofía, Historia, Sociología						
Lenguas extranjeras						
Negocios						
Contabilidad y Finanzas						
Economía						
Educación						
Deportes						
<b>Total</b>						

(\*1) El personal "técnico" se refiere a los que participan en la producción, como los operarios de máquinas; en la producción de servicios, como los dependientes de tiendas y los guías turísticos; en la promoción empresarial, la I+D (en el caso de la manufactura), las tecnologías de la información, etc.

(\*2) El personal de "administración" se refiere a los que participan en las funciones internas, como la planificación y el seguimiento de las operaciones comerciales, las finanzas y la contabilidad, los recursos humanos y los asuntos generales.

- iii) Tipo de programas de capacitación proporcionados por el OACE, la OSDE y la empresa. En caso afirmativo, incluya la frecuencia de la capacitación.

1. NA, 2. Una vez al mes, 3. Una vez cada 2-3 meses, 4. Una vez cada 6 meses, 5. Una vez al año, 6. Una vez cada varios años, 7. Otras ( )				
	Capacitación brindada por el OACE	Capacitación brindada por la OSDE	Capacitación brindada por la empresa	Capacitación brindada por otros
Planificación y estrategia de desarrollo empresarial				
Mejora de la calidad de los productos y servicios				
Mejora de la eficiencia en la producción de productos y servicios				
Finanzas/Contabilidad				
Marketing, tales como encuestas a los clientes				
Desarrollo de productos/servicios (nuevos productos y servicios)				
TIC				
Recursos humanos				

- iv) Necesidades de desarrollo de los recursos humanos de su organización. Por favor, califique entre 1 (menos demandado) y 5 (más demandado).

	Calificación				
	(Menos demandado)	1	2	3	4
Planificación y estrategia de desarrollo empresarial	1	2	3	4	5
Mejora de la calidad de los productos y servicios	1	2	3	4	5
Mejora de la eficiencia en la producción de productos y servicios	1	2	3	4	5
Finanzas/Contabilidad	1	2	3	4	5
Marketing, tales como encuestas a los clientes	1	2	3	4	5
Desarrollo de productos/servicios (nuevos productos y servicios)	1	2	3	4	5
TIC	1	2	3	4	5
Recursos humanos	1	2	3	4	5

- v) Presupuesto para el programa de capacitación en el más reciente año fiscal (2019/2020) elaborado por su organización (CUP por año)

(importe) CUP

- vi) Presupuesto para el programa de capacitación en el más reciente año fiscal (2019/2020) asignado por la OSDE (o el OACE) (CUP por año)

(importe) CUP

### (3) Gestión global

- i) Gravedad en la gestión de su organización. Por favor, califique entre 1 (menos probable) y 5 (más probable)

	Calificación				
	(Menos serio)	1	2	3	4
Reforzar los recursos humanos	1	2	3	4	5
Mejorar la calidad	1	2	3	4	5
Mejorar la eficiencia	1	2	3	4	5
Desarrollar nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
Diversificar la base de clientes	1	2	3	4	5
Utilizar la tecnología digital	1	2	3	4	5
Contratar personal	1	2	3	4	5

- ii) Impactos (daños) causados por la COVID-19 en los resultados empresariales de su organización. Por favor, califique entre 1 (menos grave) y 5 (más grave)

	Calificación				
	(Menos grave)	1	2	3	4
Producción	1	2	3	4	5
Adquisición nacional (materia prima, de otra empresa, etc.)	1	2	3	4	5
Adquisición en el extranjero (importación)	1	2	3	4	5
Ventas nacionales	1	2	3	4	5
Ventas en el extranjero (exportación)	1	2	3	4	5
Empleo (escasez)	1	2	3	4	5

- iii) Impacto previsto de la unificación monetaria en los resultados empresariales de su organización. Por favor, califique en una escala entre 1 (muy negativo) ~ 3 (neutro) ~ 5 (muy positivo).

	Calificación				
	(Negativo)	1	2	3	4
Producción (aumento)	1	2	3	4	5
Facilidad de aprovisionamiento nacional (materia prima, de otra empresa, etc.)	1	2	3	4	5
Facilidad de aprovisionamiento en el extranjero (importación)	1	2	3	4	5
Ventas nacionales (aumento)	1	2	3	4	5
Ventas en el extranjero (aumento de las exportaciones)	1	2	3	4	5
Empleo (facilidad de contratación)	1	2	3	4	5

(4) Otros

Por favor, siéntase libre de describir sus pensamientos y necesidades en términos de gestión y desarrollo de recursos humanos en su organización.

### **ANEXO III: Cursos de pregrado en universidades del Ministerio de Educación Superior**

<b>Campo</b>	<b>Curso</b>
Agricultura	Ingeniería en Procesos Agroindustriales Ingeniería Agrícola Agronomía Ciencias Alimentarias
Biología	Biología Bioquímica y Biología Molecular Microbiología Ingeniería Biomédica
Química	Química Radioquímica Ingeniería Química
Física	Física Física Nuclear Aplicada Ingeniería en Tecnologías Nucleares y Energéticas
Geología	Ingeniería Geológica Ingeniería en Geofísica Ingeniería en Minas Ingeniería Forestal Ingeniería Hidráulica
TI	Ciencias de la Información Ciencias de la Computación Ingeniería Informática Ingeniería en Telecomunicaciones y Electrónica Ingeniería en Ciencias Informáticas
Otras ingenierías	Ingeniería Mecánica Ingeniería Industrial Ingeniería Automática Ingeniería en Metalurgia y Materiales Ingeniería Eléctrica Ingeniería Civil Arquitectura y Urbanismo
Otras Ciencias Naturales	Matemática Medicina Veterinaria y Zootecnia Meteorología Geografía
Economía	Economía Contabilidad y Finanzas Filosofía Marxista Leninista
Sociología	Sociología Estudios Socioculturales Comunicación Social Gestión Sociocultural para el desarrollo
Derecho	Derecho
Turismo	Turismo
Letras	Letras

Lenguas	Lengua Rusa Lengua Inglesa Lengua Francesa Lengua Española para no hispanohablantes Lengua Alemana
Pedagogía	Educación Química Industrial Educación Química Educación Primaria Educación Preescolar Educación Pedagogía-Psicología Educación Mecanización Educación Mecánica Educación Matemática-Física Educación Matemática Educación Marxismo Leninismo e Historia Educación Logopedia Educación Lengua Extranjera-Inglés para profesores de Educación Superior Educación Lengua Extranjera Educación Laboral-Informática Educación Laboral Educación Instructor de Arte Educación Informática Educación Geografía Educación Especial Educación Español-Literatura Educación en Física Educación Eléctrica Educación Economía Educación Construcción Educación Biología-Química Educación Biología-Geografía Educación Biología Educación Artística Educación Agropecuaria
Otras Ciencias Sociales	Psicología Periodismo Historia del Arte Historia
Otras	Cultura Física
Fuente: Ministerio de Educación Superior	